



SMART CAPACITACIONES “PAINTBALL PARA MEJORAR EQUIPOS DE TRABAJO”

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

Alumno: Daniela Urrutia
Profesor Guía: Claudio Dufeu

Antofagasta, Junio de 2018

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo	3
I. Oportunidad de negocio	4
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
2.1 Industria:	7
2.2 Competidores.....	10
2.3 Clientes	14
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	17
3.1 Modelo de negocios.....	17
3.2 Descripción de la empresa	20
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	21
3.4 RSE y sustentabilidad	23
IV. Plan de Marketing	24
4.1 Objetivos de marketing.....	24
4.2 Estrategia de segmentación	25
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	25
4.4 Estrategia de Precio	28
4.5 Estrategia de Distribución	28
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	29
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	30
4.8 Presupuesto de marketing y cronograma	32
V. Plan de Operaciones	35
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	36
5.2. Flujo de operaciones	37
5.3. Plan de desarrollo e implementación.....	38
5.4. Dotación.....	39
VI. Equipo del proyecto	40
6.1 Equipo gestor	40
6.2 Estructura organizacional	40
6.3 Incentivos y compensaciones	41
VII. Plan Financiero	42
7.1 Estimación de Ingresos.....	42

7.2	Inversiones	44
7.3	Flujos de caja.....	46
7.4	Capital de trabajo	48
7.5	Tasa de descuento	48
7.6	Valor residual	49
7.7	Evaluación financiera del proyecto.....	50
7.8	Análisis de sensibilidad	50
VIII.	Riesgos críticos	51
IX.	Propuesta Inversionista.....	52
X.	Conclusiones	53
ANEXOS	54

Resumen Ejecutivo

El principal recurso de las empresas son las personas. Mientras mejor funcionen los equipos de trabajo, mejor será su rentabilidad

Las empresas que buscan capacitar a sus trabajadores siempre tienen la interrogante de si estas capacitaciones funcionan o no, si son efectivas, lo que es muy difícil de probar.

Este proyecto ofrece la posibilidad de realizar capacitaciones en habilidades blandas con un método innovador: mediante simulaciones con diversos juegos, y principalmente paintball. Este método da a conocer las falencias reales de los asistentes, ya que los expone a una competencia grabada, para luego desarrollar las brechas que fueron expuestas en este simulacro mediante la ayuda de profesionales expertos en la materia, y finalmente medir sus avances, logrando dar una evidencia a las empresas que contratan el servicio para así asegurar su inversión.

Las regiones primera y segunda tienen las compañías mineras más grandes, que cuentan con la mayor cantidad de personal, sin embargo, no existen empresas de capacitación que brinden este servicio como se ofrecen en Santiago y en las ciudades más grandes. Por otra parte el gobierno ofrece beneficios tributarios para la contratación de capacitaciones, lo que facilita su contratación. Otro punto a considerar es que la tendencia es contratar servicios que contribuyan al aprendizaje a largo plazo y al cambio real en el comportamiento de los colaboradores que beneficie la productividad. Por esta razón las empresas prefieren los cursos de capacitación que privilegien las actividades prácticas, las dinámicas grupales en vez de cátedras, ya que de esta manera se facilita el aprendizaje y la concentración.

El tamaño del mercado en pesos es de 3.300 millones de pesos anuales aproximadamente que se estima que estas empresas gastan en capacitar a sus trabajadores en habilidades blandas en las dos regiones mencionadas, donde el gobierno proporciona una franquicia tributaria a las empresas que tengan una planilla anual de remuneraciones imponibles superior a 35 UTM (\$1.600.000). Este proyecto busca penetrar en el mercado y ganar un 15% del mercado gracias a nuestro servicio innovador y efectivo, probando nuestra eficacia mediante una evaluación objetiva, la cuál se detalla en este informe.

Para el inversionista, aprovechar esta oportunidad de negocio significa invertir MM\$ 43 aproximadamente el primer año a finales del año 2018 y MM\$ 33 el segundo año a finales del año 2019 y recibir un VAN de MM\$ 1.148 a 5 años con una TIR de 149,445% y un valor residual del proyecto de MM\$ 1.587 al 5º año de operación. Este valor en el año 0 con una tasa de descuento del 12.94% es de MM\$ 947 y considera vender el proyecto al precio que generan los flujos de caja a perpetuidad al 5º año, cuando el proyecto se estabilice.

I. Oportunidad de negocio

Estudios recientes señalan la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones, principalmente por los siguientes aspectos:

- Creación de sinergias
- Estructuras más flexibles y participativas
- Empoderamiento y responsabilidad
- Fomenta el desarrollo de habilidades sociales
- Fortalece a las empresas ante el cambio

Los equipos de alto desempeño son valorados en las organizaciones, ya que elevan la eficiencia, productividad y potencian la innovación. Para lograr equipos de alto desempeño es importante brindar las herramientas necesarias que permitan a los miembros desarrollar estas habilidades. Es por esto que las empresas invierten en el desarrollo. Sin embargo, la segunda región no cuenta con una oferta robusta para satisfacer la demanda de capacitaciones en habilidades blandas.

La oferta actual consta de programas que imparten centros de capacitaciones, los cuales dictan una cantidad de horas teóricas en las que se les enseña técnicas y modelos de estudios, y una parte práctica donde se realizan dinámicas grupales e instancias para compartir vivencias propias. Sin embargo, este sistema de aprendizaje no asegura que los participantes tengan avances reales, cambien su forma de trabajo, o bien, no se les olvide lo aprendido a los pocos meses de la realización de los cursos, perdiendo la inversión que las empresas realizaron.

Los servicios más innovadores son generalmente se contratados en Santiago, teniendo que incurrir en gastos de traslados y deficiencias en la coordinación, encareciendo los costos y en algunos casos no satisfaciendo dicha necesidad.

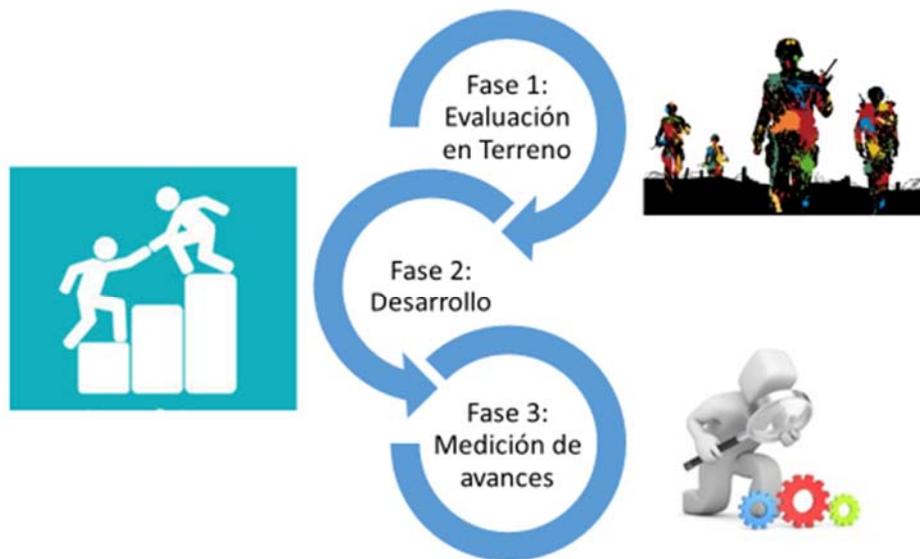
Propuesta de valor: Brindar herramientas a equipos de trabajo para aumentar las habilidades blandas de:

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Resolución de conflictos
- Comunicación efectiva

Este servicio está orientado a grandes empresas de las regiones I y II, en las cuales estas herramientas juegan un rol preponderante.

El servicio se diferencia de su competencia, ya que brinda herramientas efectivas y medibles en cuanto a las habilidades blandas mencionadas, ya que se observa en terreno las reacciones e interacciones de los equipos, pudiendo trabajar sobre una base real y sólida, y teniendo la ventaja de que los participantes obtienen un recuerdo vívido de la experiencia, teniendo un mayor poder de recordación, capitalizando de mejor manera la inversión que la empresa realiza.

El servicio consiste en que la empresa escoge una habilidad que se quiera mejorar en un grupo de trabajo, luego se contrata el servicio que consta de tres fases:



Fase 1: Etapa de evaluación.

Los participantes se someten a un exhaustivo proceso en el que tienen que cumplir una meta en particular con su equipo de trabajo. En esta tarea se exponen sus principales falencias a la hora de abordar la tarea. Se disponen de las siguientes modalidades:

Paintball: Batalla real simulada por escopetas con balas de pintura en los que los participantes luchan por ganar una batalla, ya sea por conquistar una bandera o bien por sobrevivir por sobre el equipo adversario. En esta modalidad los participantes se dejan llevar por la adrenalina que produce la batalla y se muestran tal cual son, con las conductas que usan habitualmente para cumplir sus desafíos diarios. Permite explorar situaciones complejas sobre las capacidades individuales y grupales en las fases de toma de decisiones, sin los riesgos de resoluciones reales, que conllevan a pérdida de clientes, mercados e inducen en costos. Con esta simulación los participantes deberán interactuar con el equipo, escuchar, defender, conocer el terreno y las herramientas disponibles, planificar estrategias, aceptar nuevas ideas, exponer ideas propias, por lo que se espera tener una fotografía del individuo junto con sus oportunidades de desarrollo en habilidades blandas, al igual que con las siguientes modalidades

Búsqueda del tesoro: Se forman equipos y se entregan pistas para encontrar un tesoro en un área demarcada, con diferentes obstáculos. Esta modalidad está pensada para integrantes de edad avanzada que no puedan seguir una actividad que requiera un gran esfuerzo físico como lo es el paintball, o bien no les agrada una competencia vertiginosa. Está enfocada para fortalecer las áreas de trabajo en equipo, y habilidades comunicacionales

Descubrir al asesino: Se presenta una escena con la ayuda de actores, donde se ha cometido un asesinato, y por medio de pistas y de preguntas que se puedan hacer a los actores cada equipo debe deducir lo más rápido posible quien fue el asesino, y como cometió el crimen. El equipo que se equivoque queda fuera del juego

Con esta evaluación se espera conocer cuál es el nivel de inicio de las habilidades blandas de los participantes para tener una medida real en la etapa 3, que se verá más adelante. Se espera que los participantes expongan sus falencias tal cual son, por ejemplo si son desmotivadores, si no son asertivos en cuanto a la forma de comunicarse, si no escuchan a sus compañeros de equipo, si no son capaces de expresar sus ideas con claridad o bien si les falta empatizar, entre otras. Todas estas acciones serán monitoreadas por psicólogos y grabadas para posteriormente ser analizadas en profundidad para hacer un plan de trabajo.

Fase 2: Desarrollo

Usando el material obtenido en la fase 1 se mostrarán las acciones que los participantes realizaron de manera individual y se trabajarán en las falencias. Se espera que viéndose a sí mismos se convenzan de un modo más rápido y efectivamente de sus falencias que mediante la retrospectiva individual que es a lo que apelan las empresas de la competencia que ofrecen cátedras y dinámicas donde cada participante debe pensar que haría en alguna situación, en contraste a este sistema que muestra que es lo que realmente hacen en frente de un estímulo.

Una vez analizadas las falencias individuales se brindarán técnicas, ejemplos y consejos con profesionales expertos en la materia quienes guiarán a los asistentes en la búsqueda de la adquisición de dichas herramientas para que los participantes superen estas brechas, fortaleciéndose.

Fase 3. Medición de avances

Se realizará nuevamente una evaluación en terreno similar a la Fase 1, centrándose en las falencias encontradas y comparando los avances. Cerrando así el ciclo

Se observarán también oportunidad de mejoras en otros aspectos, dando paso a la contratación del servicio para mejorar otras habilidades blandas.

Con esta fase se da solidez al servicio brindado, creando una conciencia del valor del servicio tanto para los participantes como para la empresa que brinda en servicio

La gran ventaja de este servicio en comparación con la oferta actual en el mercado es la personalización de acuerdo a las características individuales de cada miembro del equipo, y la efectividad en el aprendizaje ya que se trata de una herramienta que el participante vive una experiencia, no solamente escucha lo que un monitor le expone.

La modalidad del contrato será flexible y los precios se fijarán por cantidad de sesiones de paintball y por cantidad de sesiones de trabajo individual.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

Existen muchas empresas en el mercado que ofrecen capacitaciones en habilidades blandas similares a las que se brindarán en este proyecto, es decir, el mercado actualmente es altamente fragmentado, y no existe una empresa que sobresalga mayormente en cuanto a conocimiento de la marca o posicionamiento en el mercado. En las regiones I y II no hay empresas que se dediquen a realizar capacitaciones usando el Paintball u otra actividad outdoor como herramienta, u otro juego de simulación, sin embargo en otras ciudades de nuestro país como en Santiago y Concepción si existen casos de éxito. Ejemplos son los siguientes:

Funshot paintball: Es una empresa que opera en Santiago, se dedica a realizar actividades de Paintball para colegios, universidades y además realiza capacitaciones por medio de esta herramienta. Basándose en el rendimiento grupal durante los ejercicios, los capacitadores, instructores y el grupo pueden evaluar la eficiencia, analizar la recopilación los datos y resultados para reconocer y definir áreas a reforzar o desarrollar.

Capacitaciones Kopar: Esta ubicada en Concepción y se dedica a ofrecer capacitaciones. Utiliza paintball para los servicios de talleres en habilidades blandas y también ofrece cursos de inglés y prevención de riesgos. Dentro de sus principales clientes se encuentra la SOFOFA, el puerto de San Vicente y la pesquera Camanchaca, entre otros.

Wargames está ubicado en Santiago y ofrece talleres para mejorar los equipos de trabajo mediante la unión que genera estos enfrentamientos en las personas. Esta empresa también brinda servicios de paintball a particulares.

Inside Ltda. Esta empresa está ubicada en Santiago y ofrece capacitaciones en diversas áreas tales como prevención de riesgos, educación y emergencias. Para desarrollar las capacitaciones en habilidades blandas usan herramientas outdoors como rafting, paintball y cabalgatas. También imparte cursos sobre manejo de stress, trabajo en equipo y colaboración

Las temáticas que ofrecen las empresas de capacitación en el norte en general son el trabajo en equipo, la motivación, habilidades de negociación y liderazgo, las cuales son muy similares a las ofrecidas por nuestra compañía de paintball, sin embargo el servicio es diferente, ya que en general se ofrecen planes para grupos de 20 a 30 personas, los que asisten a talleres de 6 a 18 horas, variando la cantidad de días en que estas horas se divide durante una semana. La diferencia fundamental es que los cursos o talleres que se ofrecen en las regiones I y II son cátedras en conjunto con dinámicas grupales sobre situaciones hipotéticas y simulaciones sobre temas que pudiesen pasar en la vida real. El problema con estas simulaciones es que las personas no reaccionan en la vida real como piensan que sería. Las personas no siempre se conocen tan bien, sobre todo en las áreas donde tienen falencias.

Existe la modalidad presencial y on-line, esta última es más barata y menos valorada por el cliente.

Todos los participantes investigados que pertenecen a la industria de las capacitaciones en habilidades blandas tienen acreditaciones y certificaciones que respaldan su accionar. Estas son en las normas ISO 9001 y NCh 2728. Mantener las certificaciones y contar con una OTEC ayuda a mejorar la demanda ya que esta clase de capacitaciones goza de un beneficio tributario que consiste en una rebaja de impuestos que puede cubrir hasta el 100% del valor del curso.

La Franquicia Tributaria es el incentivo tributario establecido por la ley N° 19.518 que se otorga a las empresas clasificadas por el Servicio de Impuestos Internos como Contribuyente de Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta y que tengan una planilla anual de remuneraciones imponibles superior a 35 UTM. Esta franquicia consistente en la posibilidad de descontar del impuesto a la renta a pagar anualmente, hasta la concurrencia del 1% de la planilla anual de remuneraciones del conjunto de trabajadores contratados, por concepto de los gastos en los que haya incurrido por la realización de acciones de capacitación informadas al SENCE.

Ahora bien, si la planilla anual de remuneraciones imponibles es mayor a 35 e inferior a 45 UTM y la empresa registra cotizaciones previsionales pagadas correspondientes a esa planilla, podrá deducir hasta 7 UTM en el ejercicio anual; si la planilla anual de remuneraciones imponibles es igual o superior a 45 UTM y hasta 900 UTM, y la empresa registra cotizaciones previsionales pagadas correspondientes a esa planilla, podrá deducir hasta 9 UTM en el ejercicio anual; y si la planilla anual de remuneraciones imponibles es superior a 900 UTM, y la empresa registra cotizaciones previsionales pagadas correspondientes a esa planilla, podrá deducir el equivalente hasta el 1% de la planilla anual de remuneraciones.

Por otra parte, las empresas pueden ejecutar acciones de capacitación en forma interna o externa, contratando los servicios de los Organismos Técnicos Ejecutores de Capacitación (OTEC) o a través de los Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC).

También se destaca que están inscritos es el Registro Nacional Público de Organismos Técnicos de Acreditación, el que también hace las veces de medio publicitario, ya que este organismo tiene un listado de las empresas que ofrecen diversos servicios y se puede cotizar directamente es esta página ya que publica los precios y la cantidad de horas de los cursos en conjunto con los profesionales que estarán a cargo incluyendo su curriculum.

Es por esto que para el desarrollo correcto de nuestro proyecto es de vital importancia contar con estas acreditaciones y estar en el Registro Nacional Público de Organismos Técnicos de Acreditación.

La primera región tiene 11 empresas que ofrecen capacitaciones es habilidades blandas, mientras que la segunda región cuenta con 14 empresas. Estas empresas se detallan en el anexo 2 según su región. Dentro de estas empresas están algunas universidades y centros de formación técnica. Ellos tienen la ventaja de tener un nombre que los respalda y economías de escala al tener profesionales de planta trabajando internamente, y los contactos para buscar dentro de sus

egresados. Sin embargo la modalidad de trabajo que usan es similar al resto de las empresas de capacitación.

La oferta de Santiago para regiones es más amplia, se ofrecen servicios similares a los pensados en el proyecto y ellos hacen las coordinaciones con centros de paintball ubicados en Antofagasta y en Iquique, sin embargo, es mucho más caro porque tienen que cubrir costos de pasajes, hoteles y en arriendo de instalaciones diarias. Este servicio no se ofrece en las comunas más pequeñas, aun cuando la demanda es considerable. Cabe destacar también que el servicio es por un día, y no tienen una etapa de evaluación de las habilidades aprendidas. (Ver anexo 2).

Para cargos altos se usa la alternativa de coaching, el cual es un servicio personalizado donde se trabaja de la mano con el cliente en varias sesiones y con profesionales dedicados exclusivamente a una persona. Debido a la naturaleza del servicio, esta alternativa se evaluará en el transcurso del proyecto.

2.2 Competidores

Como se mencionó anteriormente, la industria es fragmentada y ningún competidor tiene una participación de mercado significativamente mayor al resto.

La oferta de capacitaciones tiene un modelo de negocios similar, es decir, se ofrecen horas teóricas que se traducen en cátedras dictadas por un monitor, el que puede ser un psicólogo, un sociólogo u otro similar. Difieren en el grado de especialización, ya que la oferta va desde técnicos hasta profesionales con grado de magister.

En la oferta actual del mercado las horas prácticas son utilizadas para:

- Hacer dinámicas en las que se simulan situaciones hipotéticas que puedan presentarse en las que los alumnos deben dar soluciones en base a lo aprendido en la parte teórica del curso
- Relatar vivencias acorde a los temas tratados, contando que hicieron respecto a algún problema
- Dar ejemplos sobre vivencias que han ocurrido en el trabajo o en otro contexto de la vida real donde se pueda aplicar lo aprendido y preguntarse qué es lo más adecuado de hacer en estos casos
- Mostrar dinámicas grupales concordantes a los temas tratados para buscar una moraleja al respecto.

Si bien es cierto que las horas prácticas son mejor valoradas que las teóricas tanto por las empresas que contratar este servicio como por las personas que asisten al curso, estas dinámicas no siempre son útiles, ya que en situaciones hipotéticas las personas no siempre reaccionan como lo harían en la vida real, y de este modo las brechas en habilidades blandas no siempre se mejoran.

La variación entre los cursos es la cantidad de horas ofrecidas, el número de participantes y el precio.

A continuación, se presentan los precios de las empresas que ofrecen capacitaciones en la primera y segunda región:

<i>I Región</i>	Modalidad intensiva					Modalidad extensa				
	Horas teóricas	Horas prácticas	Total horas	Precio	Precio por hora	Horas teóricas	Horas prácticas	Total horas	Precio	Precio por hora
INDCAP LTDA	7	9	16	3.600.000	225.000	12	20	32	6.528.000	204.000
Capacitación Opción Ec Limitada						10	6	16	2.100.000	131.250
Fundación Para El Trabajo	2	6	8	1.920.000	240.000	16	8	24	4.320.000	180.000
Universidad Arturo Prat						5	11	16	3.312.000	207.000
Centro Tecnológico Minero S.A.						11	9	20	3.280.000	164.000
Novel Capacitaciones Limitada										
Instituto De Capacitación Y Desarrollo Laboral	6	2	8	970.000	121.250					
Centro De Capacitación Y Desarrollo Social Excelencia Limitada						6	10	16	3.840.000	240.000
PROMEDIO					195.417					187.708

<i>II Región</i>	Modalidad intensiva					Modalidad extensa				
	Horas teóricas	Horas prácticas	Total horas	Precio	Precio por hora	Horas teóricas	Horas prácticas	Total horas	Precio	Precio por hora
CENPRONOVA LTDA	5	11	16	3.264.000	204.000	12	20	32	6.528.000	204.000
CEFOMIN CAPACITACIÓN S.A.						12	4	16	2.740.000	171.250
Fundación Educacional Escondida						10	6	16	2.476.652	154.791
Jorge Steel Kasaneva Centro De Capacitación Chile E.I.R.L.						11	5	16	3.096.000	193.500
KONSTANZ CAPACITACIÓN E.I.R.L.						7	9	16	4.325.000	270.313
Capacitación Y Desarrollo Limitada						11	5	16	3.000.000	187.500
Ads Capacitación S.A	3	5	8	2.179.200	272.400					
Sustenta Servicios De Capacitación Y Entrenamiento Spa	6	2	8	1.070.000	133.750					
PSICOPREV CAPACITACIÓN E.I.R.L.	3	5	8	2.100.000	262.500					
Henríquez Y Riquelme Limitada	6	2	8	1.384.935	173.117					
Angel Miguel Poveda Reyes Capacitación E.I.R.L.	3	5	8	2.400.000	300.000					
PROMEDIO					224.294					196.892

Como se puede observar, en términos generales las empresas ofrecen una mayor cantidad de horas prácticas que horas teóricas, por lo que se intuye que son más valoradas por las empresas, afirmando lo que anteriormente nos decía el jefe de capacitaciones de Chuquicamata en la encuesta mostrada en el anexo 1. Él nos señalaba que las personas aprenden más en la práctica y se les olvida con mayor dificultad lo aprendido.

También se observa que las horas prácticas son más caras, se supone que es tanto por que el cliente las valora más, como porque se invierte en materiales para realizar las dinámicas.

Otro punto por destacar es que las universidades que ofrecen servicios de capacitaciones no son más caras que el resto. Si ellas tienen un nombre de prestigio y no cobran este ítem se presume que las empresas no valorar este factor.

Si se hace una comparación por el costo que tienen las capacitaciones por el número de participantes se observa que los precios no suben mayormente cuando aumenta su número, sin embargo, para nuestro proyecto éste si es un factor que determina el precio a cobrar que afecta directamente nuestro costo.

En cuanto a la oferta que existe actualmente en el mercado de capacitaciones mediante paintball, el servicio consiste en brindar un número de horas de capacitaciones donde solamente se juega paintball y en el juego en sí se da el soporte teórico, sin embargo, no hay evaluación de los resultados. En términos

generales este servicio es mejor valorado que las capacitaciones clásicas, pero aún tiene puntos mejorables.

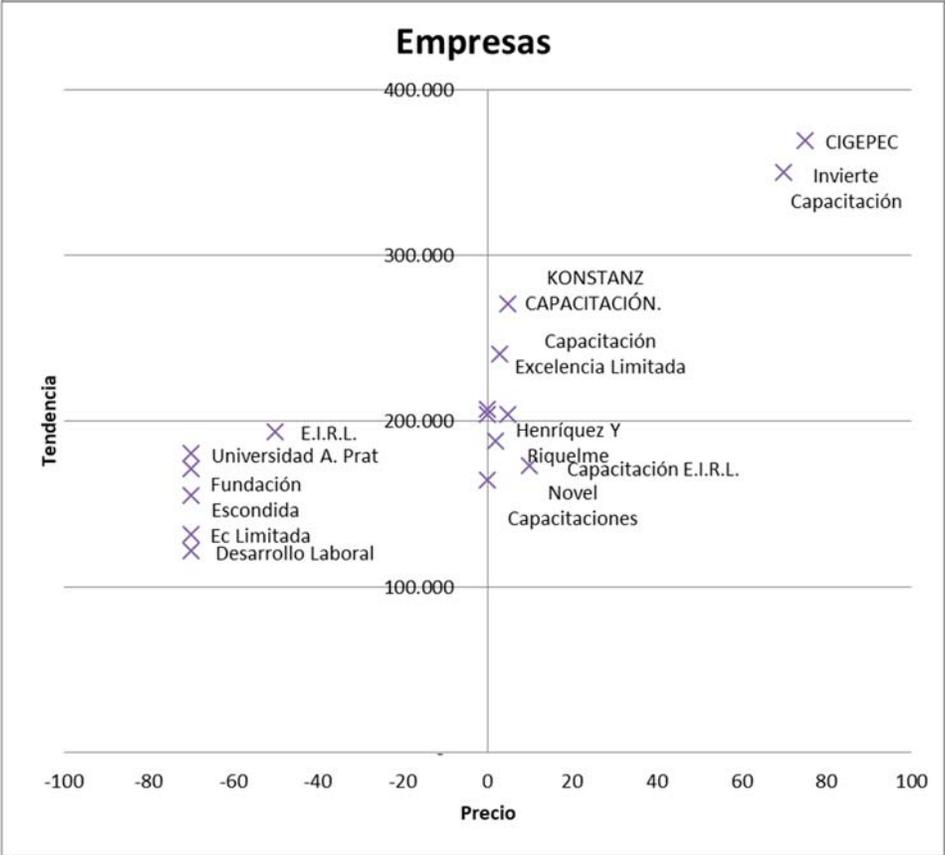
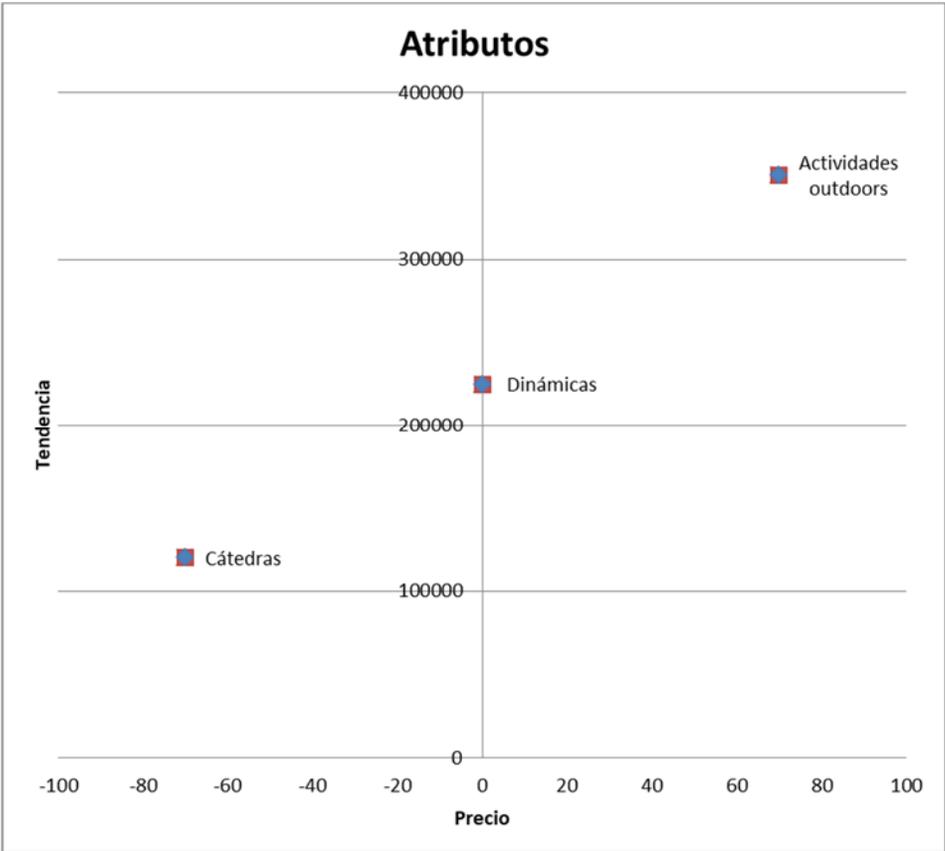
El valor varía dependiendo del centro de capacitación. Tenemos 2 cotizaciones:

CIGEPEC: 8 horas para 10 alumnos, \$2.600.000, es decir, \$368.750 por hora

Invierte Capacitación: 16 horas cronológicas para 10 alumnos, \$5.600.000. \$350.000 por hora.

A continuación se presenta un mapa de posicionamiento donde se compara la tendencia que existe en el mercado, donde se le asigna un valor de 70 a las capacitaciones que realizan actividades outdoors, de 0 a las que realizan dinámicas grupales y de -70 a las capacitaciones que realizan más horas teóricas, versus el precio por hora que cobran.

Luego se compara con la oferta actual, donde se le asigna el valor de 70 a las empresas que usan actividades outdoors. Para la oferta de cursos en sala se les asigna un valor proporcional a la cantidad de horas prácticas que ofrecen en comparación a la cantidad de horas totales. (Cercano a -70 para las empresas que potencian las horas de cátedra y cercano a 0 para las empresas que potencian las horas prácticas), esto con el propósito de poder relacionar estas empresas con el precio que cobran. Como se puede observar, existe una relación entre el precio y la tendencia.



2.3 Clientes

La mayoría de las empresas capacita a su personal, ya que el personal que tiene mayores competencias acorde a su actividad aumenta su productividad, mejorando a su vez la productividad de la empresa.

Considerando que las empresas que capacitan a su personal obtienen un ahorro tributario, como se mencionó en el capítulo 2.1, es una buena forma de aumentar la productividad de las empresas a un bajo costo a través de la obtención de herramientas que permitan llevar a cabo las labores de mejor manera, sobre todo a las jefaturas y directivos cuando se necesitan habilidades es específico.

Con respecto a las habilidades blandas, estas capacitaciones son requeridas en:

- Equipos de alto desempeño:
- Equipos de diferentes unidades: Se requiere una comunicación eficiente para la generación de sinergias, por ejemplo la unidad de mantenimiento con las áreas operativas. Trabajando en conjunto elevan la rentabilidad de la empresa
- Jefaturas
- Directivos

Ya que Chile es un país minero, las empresas con mayor número de trabajadores profesionales están dentro de la minería, y las compañías que invierten más en habilidades blandas son precisamente las compañías mineras el mercado objetivo serán las empresas que pertenezcan al rubro de la minería.

Una de las razones es que la zona geográfica tiene una cultura de silos, como señala el jefe de capacitaciones de Chuquicamata, mostrada en la encuesta en el anexo 2. En esta zona existe poca sinergia entre los equipos de trabajo, y en las diferentes unidades de trabajo, y por otra parte a rotación de los altos cargos es mayor que en el resto de las empresas, considerando que existen empresas estatales donde los gerentes cambian junto con los cambios de gobierno, por esto contar con sinergias dentro de los equipos de trabajo es importante para adaptarse de mejor manera a los cambios organizacionales.

Chuquicamata cuenta con el sindicato más grande de Chile, y en general en la industria de minería los sindicatos juegan un papel importante en la toma de decisiones, considerando que las negociaciones colectivas son un tema de interés, ya que pueden llegar a bajar la producción en este periodo, por lo que es importante tener las habilidades que se requieren para poder manejar de manera asertiva esta clase de tareas. Por esta razón, las capacitaciones en habilidades blandas son valiosas en esta industria

También se sabe que las empresas más grandes están en la primera y segunda región dentro de nuestro país. Las regiones tercera y cuarta también tienen empresas en el rubro de la minería, pero la más grande en cuanto a dotación de personal es Los Pelambres, la que no supera los 2000 trabajadores, por lo que nuestro público objetivo serán solamente las compañías mineras ubicadas en las regiones primera y segunda.

En la investigación de mercado realizada para este proyecto se encontró que en Chuquicamata, que es una mina perteneciente a Codelco, se invierte 350.000

dólares al año solamente en capacitaciones para mejorar las habilidades blandas. Chuquicamata cuenta con 5.635 trabajadores. Con este dato duro se puede prorratear lo que otras compañías invierten en capacitaciones teniendo en cuenta el número de empleados. En el capítulo 4.7 se calcula el tamaño del mercado.

La mayor preocupación de las empresas es que las capacitaciones sean efectivas, es decir, que luego de la realización del programa exista un cambio positivo en la forma en que sus colaboradores enfrentan su día a día en los temas que son de interés para las metas de la empresa, y también que este cambio sea sostenido, que no se les olvide lo aprendido al tiempo de la participación en las capacitaciones. Es por esto que se valora la parte práctica, los talleres, los ejemplos u otro método que los participantes puedan vivir de cerca con el objeto de que estas enseñanzas sean recordadas al largo plazo.

De acuerdo con la SOFOFA, el porcentaje de contratistas dentro de la industria minera es de un 65,8%, es decir, las empresas mandantes representan sólo el 34,8%.

De acuerdo al PIB la producción por sector varía por región, por lo que se puede hacer una estimación del gasto en capacitaciones que las otras áreas ocupan, de acuerdo a las estimaciones por región que se hicieron y que se mostrarán en detalle en el capítulo 4.7.

Para tener un escenario más conservador, consideraremos que las empresas que no pertenecen a la minería gastan la mitad en capacitaciones que las empresas mineras, por lo tanto, el mercado queda de la siguiente manera:

	I region	II Region	
	Iquique	Antofagasta	Calama
Minería	36%	63,45%	63,45%
Otras áreas	64%	36,55%	36,55%
Mineras	\$ 661.090.930	\$ 785.457.571	\$ 872.158.021
Otras áreas	\$ 597.953.032	\$ 226.203.845	\$ 251.172.699
Total Demanda	\$ 1.259.043.961	\$ 1.011.661.416	\$ 1.123.330.720

Proceso de decisión

En una empresa el proceso de decisión de un curso de capacitación es complejo, ya que si bien es cierto el que toma la decisión final es el encargado del área de capacitación en la Gerencia de Recursos Humanos, existen varios actores que interceden

Cliente: Empresas de las regiones I y II, que cuyo personal capacitado en habilidades blandas mejora la productividad de su empresa, y que estén dispuestos a probar un servicio diferente.

Usuario: Trabajadores de las empresas que contratan nuestro servicio

En el proceso de compra se pueden analizar los siguientes actores:

- El iniciador: Es la persona que sugiere contratar el servicio. Puede ser quien finalmente toma la decisión de compra, algún jefe de área al notar la falencia de habilidades blandas en su personal, o bien el usuario final al querer mejorar sus habilidades. Este actor reconoce la necesidad y busca información para convencer al decisor.
- El influenciador: Puede ser cualquier persona que tenga conocimientos sobre el curso de capacitación que se analiza en este proyecto, que se pueden haber enterado en la publicidad en redes sociales, o por relatos ofrecidos por personas que han tomado el curso o que a su vez han escuchado publicidad al respecto y les ha llamado la atención.
- El decisor: Persona encargada de las capacitaciones en una empresa. Esta persona profundiza en la búsqueda de información, compara los diferentes centros de capacitación, compara las diferentes propuestas de valor y evalúa la mejor alternativa.
- El comprador: Empresa

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

Nuestro modelo de negocios busca una diferenciación mediante la satisfacción de una necesidad específica de las empresas: Contar con equipos de trabajo que tengan las competencias que les permitan enfrentar nuevos desafíos, adaptarse al cambio y ser asertivos tanto con sus pares como con sus colaboradores, en una industria en la que los sindicatos de trabajadores ocupan un papel importante, como lo es la minería.

En contraste con las capacitaciones en habilidades blandas que ofrece el mercado actualmente para las regiones I y II, en este proyecto se usaran herramientas outdoors (Capítulo I) las cuales facilitan el aprendizaje y además tienen la gran ventaja de desarrollar y mejorar las falencias reales, ya que en terreno se ve la reacción de los participantes frente a los estímulos que genera la competencia, y además permite tanto a la empresa contratante como a los participantes ver los avances logrados con el curso, lo que significa una capitalización de la inversión y el convencimiento de que es una buena decisión optar por este servicio.

Para analizar nuestra propuesta se presenta el siguiente CANVAS:

- **Socios clave.** Los profesionales son clave para el éxito del negocio. Los psicólogos son quienes harán la diferencia en cuanto a la calidad del servicio de acuerdo a sus propias competencias, por lo que es necesario establecer una base de datos confiable con ellos considerando que serán contratados a honorarios
- **Actividades clave.**
 - a) La actividad más importante durante los dos primeros años son las relacionadas con el plan de marketing, ya que para el éxito de la empresa lo primero que se necesita es generar ingresos, y para ello es importante que el cliente invierta con nosotros. Es por esto que se necesita invertir en dar a conocer nuestra empresa y generar la confianza que el cliente necesita.
 - b) La segunda actividad es la capacitación en sí misma. Esta debe ser de calidad, evitando dar soluciones genéricas, adaptándose a la realidad de cada alumno. La meta consiste en el reconocimiento por parte del alumno al ver un cambio real y así lograr su recomendación que ayudará a fortalecer nuestra imagen como empresa.
 - c) Por último la retroalimentación que obtendremos de nuestros clientes será fundamental para detectar oportunidades de nuevos negocios relacionadas con capacitaciones en habilidades blandas, los que serán sencillos de implementar ya que se tendrán los recursos en la fase de operación, y su vez se tendrá conocimiento sobre futuras falencias, lo que es importante para poder superarlas a tiempo sin dañar nuestra marca.
- **Recursos clave.** Nuestros recursos claves son los siguientes:

- a) **Idea de negocio:** Como esta es una empresa nueva, no tenemos un bien material o intangible único y desarrollado durante la experiencia que nos proporcione una ventaja competitiva frente a los competidores, sin embargo, tenemos una idea innovadora para enfrentar una competencia.
 - b) Los vendedores y promotores tendrán la tarea fundamental de captar los ingresos de la compañía, con lo que se juega su éxito.
 - c) Los psicólogos harán la diferencia en cuanto a la calidad del servicio
- **Clientes:** Empresas de la gran minería que se encuentren en la primera y segunda región de Chile. Estas empresas deben necesitar profesionales con competencias desarrolladas en habilidades blandas para aumentar su eficiencia y productividad.
- **Propuesta de Valor (capítulo I):** El valor que se genera para el cliente, quien consideramos que es la empresa que contrata el servicio, es aumentar la calidad de su equipo de trabajo, mejorando las habilidades blandas de sus participantes en base a la detección de sus falencias mediante la evaluación de sus características personales en el paintball, donde se evalúa su comportamiento real, en contraste al comportamiento hipotético o auto-referenciado como se hace hoy en día en las empresas que prestan esta clase de servicios.
- Mediante este servicio se ofrece:
 - a) **Creación de sinergias:** Los conocimientos individuales tienen un mayor impacto cuando se suman a otros. Un solo talento, por excepcional que sea, no tiene el mismo impacto que el de un equipo sólido, con dinámicas y objetivos claros y sus roles bien definidos.
 - b) **Estructuras más flexibles y participativas:** Las empresas que apuestan por métodos de trabajo en equipo dependen menos de las jerarquías y sus integrantes tienen un margen de acción mucho mayor. Aparte, son el escenario perfecto para valores como la solidaridad, la colaboración mutua y el sentido de pertenencia hacia el grupo y la empresa en su conjunto.
 - c) **Empoderamiento y responsabilidad:** Formar parte de un grupo no significa que las responsabilidades se diluyan. Es al revés: se refuerzan, pues cada integrante asume un rol dentro del equipo y debe responder a los demás por las tareas que le han asignado
 - d) **Fomenta el desarrollo de habilidades sociales:** Además, dadas las dinámicas que se producen dentro de los equipos de trabajo, sus integrantes desarrollan habilidades sociales que en entornos más autoritarios y rígidos no podrían salir a flote. Empatía, comunicación eficaz, resolución de conflictos, entre otros, son algunos ejemplos de ello.
 - e) **Fortalece a las empresas ante el cambio:** Las sinergias hacen más fuertes a las empresas ante los cambios o las amenazas que puedan obstaculizar sus objetivos. Los grupos fuertes, unidos y con metas claras son menos permeables a los contextos de crisis.

- **Canales de comunicación:** Los canales de comunicación serán los siguientes:
 - a) **Modo presencial** Visitas a las empresas más importantes. Compañías pertenecientes a la minería.
 - b) **Publicidad en redes sociales.**
 - c) **Publicidad en la página web propia**

- **Distribución y ventas:** Las ventas se realizarán presencialmente por adjudicaciones directas y por licitaciones. El servicio se prestará en las canchas y oficinas de nuestra empresa. Este lugar será de fácil acceso. Las ventas mediante código sense deben ser autorizadas por la entidad gubernamental para su beneficio tributario

- **Relación con los clientes.** Es uno de los factores clave. La relación con los clientes debe ser personalizada y muy bien estudiada con el post de retener a los actuales y lograr que se recomiende a la empresa para captar nuevos clientes.
Debe ser presencial, y con especial énfasis en escuchar los requerimientos del cliente.

- **Estructura de costos:**
 - a) **Costos variables:** Los insumos y los psicólogos que serán contratados a honorarios, teniendo una lista de contactos de profesionales competentes que se adecuen a nuestras necesidades.
 - b) **Costos fijos:** Arriendos, personal de planta

- **Fuentes de Ingreso:**
La fuente de ingreso será por el plan que las empresas necesitan, la cuál incluirá el servicio completo, ya que de esta forma se pueden ver los resultados.
Este servicio variará de acuerdo al número de horas que se requieran.

3.2 Descripción de la empresa

La empresa será una sociedad de responsabilidad limitada, será financiada por sus socios en un inicio y de acuerdo al plan de escalamiento necesitará buscar nuevos socios para su crecimiento.

La empresa ofrece capacitaciones para empresas que busquen potenciar las habilidades blandas de sus equipos de trabajo para enfrentar los desafíos que les impone el mercado actual en constante movimiento y con nuevos desafíos, sometidos a las exigencias de la globalización. Estas capacitaciones tienen un componente innovador que es la evaluación objetiva del comportamiento de los participantes mediante el monitoreo de su desempeño en una competencia simulada, donde los participantes se mostrarán tal cual son y se podrá hacer un plan de trabajo para potenciar las oportunidades de crecimiento personal que permitan enfrentar el día a día de una manera efectiva. Este plan será personalizado y flexible, dependiendo de las características que los clientes requieran, de las habilidades que se necesiten y de la disposición a pagar del consumidor.

Este proyecto tiene las siguientes características:

Será una empresa de capacitaciones que tendrá sucursales en Antofagasta, Calama e Iquique debido a la demanda actual del mercado que viene principalmente de las grandes compañías mineras que están ubicadas en estas regiones.

La empresa contará con profesionales a honorarios en la parte contable, y también en cuanto a los psicólogos que participarán. De acuerdo al éxito del proyecto estos servicios se internalizarán.

La empresa no posee experiencia en el mercado, es una empresa nueva y el desafío es ganar la confianza del cliente mediante el plan de marketing que se detalla en el siguiente capítulo.

Para este proyecto es indispensable contar con las certificaciones correspondientes y pertenecer al Registro Nacional Público de Organismos Técnicos de Acreditación y contar con código SENSE para que los clientes puedan optar al beneficio tributario que ofrece el gobierno.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

El plan de escalamiento consiste en penetrar en el mercado mediante el plan de marketing que se detalla en el siguiente capítulo. En este plan se comenzará por ofrecer los servicios de capacitaciones de trabajo en equipo en primera instancia a las grandes mineras. Luego se ofrecerán a las empresas contratistas y finalmente a las empresas que no tienen relación con la minería. Estas empresas tienen la característica en común de contar con trabajadores de mentalidad joven y abierta a nuevos desafíos, con disposición a aprender y a probar nuevas tendencias.

Se realizarán visitas en terreno con la ayuda de un relacionador público en conjunto con publicidad en internet. Se espera que las visitas a terreno sea el recurso que funcione mejor ya que permite el contacto directo con el cliente. Otro medio de difusión es el Registro de OTEC. Este canal está dirigido a las empresas que quieran capacitar a sus trabajadores por iniciativa propia.

Se espera que las empresas vuelvan a capacitar a sus equipos de trabajo frecuentemente considerando que la rotación de personal es de 2 años, sobretodo en profesionales jóvenes.

En primera instancia se ofrecerá las capacitaciones mediante paintball, que están dirigidas a personas jóvenes (bajo 40 años) ya que requiere un desgaste físico considerable y luego se incorporarán las demás modalidades señaladas anteriormente para quienes no tengan salud compatible.

En cuanto al crecimiento geográfico, se abordarán 3 ciudades en total, las cuales tienen características en común. Son zonas geográficas donde la mayor fuente de desarrollo es la explotación minera del cobre.

Se decidió usar este plan de escalamiento por las siguientes razones:

- Al abrir un centro de capacitación se requiere tiempo, dedicación y supervisión cercana en la fase inicial, lo que no es compatible con abrir tres centros simultáneos, ya que las distancias entorpecen el desarrollo e impiden enfocar los recursos en el desarrollo adecuado.
- Se requiere fidelizar a los clientes y generar redes de contacto para asegurar que el proyecto sea sustentable.
- Significa un menor riesgo para el proyecto en términos generales
- Se requiere de una menor inversión inicial
- Se pueden afinar los puntos que se hayan escapado al estudio y que se vayan presentando en el camino, a modo de no repetir los mismos errores.

El escalamiento consta de tres partes, en las cuales se abre un nuevo centro de capacitación:

Primera fase. Calama

Dado que Calama cuenta con la mina con mayor número de trabajadores se ha decidido partir con esta zona. En segundo lugar por el conocimiento de la administración sobre la ciudad

Segunda Fase: Antofagasta

Por la cercanía con Calama

Tercera Fase: Iquique.

Dado que es la ciudad que pertenece a la región donde la industria minera está en segundo lugar en cuando a explotación

Se deben aprovechar los canales de ventas, los cuales en su mayoría son on-line, que se lograrán en la primera y segunda etapa y así capitalizar nuestro recurso intangible que es la marca.

3.4 RSE y sustentabilidad

Nuestra propuesta de valor con la sociedad se sustenta en los siguientes principios fundamentales:

- **Responsabilidad comunitaria:** Mantener un código ético y de conductas en nuestro actuar y en las enseñanzas entregadas en nuestros diferentes cursos y talleres, fomentando valores y conciencia por el entorno, considerando que los participantes pondrán en práctica lo aprendido en sus respectivas empresas.
- **Responsabilidad respecto al mercado:** Mantener estándares de calidad en nuestros servicios, aportando políticas de transparencia para que el mercado tenga plenas garantías.
- **Responsabilidad respecto al puesto de trabajo:** Mantener y fomentar un trato respetuoso en todos los aspectos entre todos los integrantes que participan en nuestro proyecto, ya que ante todo lo que encontramos son personas.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

1. Alcanzar ventas de 56 horas de capacitación mensuales en la ciudad de Calama en diciembre del año 2019 de manera gradual para mantener estas ventas en los próximos años. Los meses de enero y febrero se espera que las ventas bajen a la mitad, ya que las empresas otorgan vacaciones a sus trabajadores.
2. Alcanzar ventas de 56 horas de capacitación mensuales en la ciudad de Antofagasta diciembre del año 2020 manteniendo estables las horas de capacitación en la ciudad de Calama.
3. Alcanzar ventas de 56 horas de capacitación mensuales en la ciudad de Iquique en diciembre del año 2021 para mantener estas ventas en los próximos años.
4. Mantener las ventas alcanzadas en el año 2021 en las 3 ciudades.

Las metas mensuales son las siguientes:

mes	2019	2020		2021			2022		
	horas Calama	horas Calama	horas Antofagasta	horas Calama	horas Antofagasta	horas Iquique	horas Calama	horas Antofagasta	horas Iquique
enero		28		28	28		28	28	28
febrero		28		28	28		28	28	28
marzo	8	56	8	56	56	8	56	56	56
abril	8	56	8	56	56	8	56	56	56
mayo	16	56	16	56	56	16	56	56	56
junio	16	56	16	56	56	16	56	56	56
julio	24	56	24	56	56	24	56	56	56
agosto	40	56	40	56	56	40	56	56	56
septiembre	48	56	48	56	56	48	56	56	56
octubre	48	56	48	56	56	48	56	56	56
noviembre	56	56	56	56	56	56	56	56	56
diciembre	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Total ciudad	320	616	320	616	616	320	616	616	616
TOTAL	320	936		1552			1848		

4.2 Estrategia de segmentación

Nuestro público objetivo son las empresas que necesiten contar con profesionales que tengan las competencias necesarias para lograr un alto desempeño.

Dado que existe un subsidio por parte del gobierno que fomenta las capacitaciones de personal, como se mencionó en el capítulo 2.1, y nuestro servicio pertenece al grupo subsidiable, cualquier empresa puede contratar nuestros servicios, siempre y cuando necesite contar con las herramientas que se brindan en este proyecto.

Considerando la oferta actual en capacitaciones mediante paintball que se observa que el norte de Chile, este mercado es un mercado atractivo, ya que existe la necesidad por parte de las empresas, sobretodo de las grandes mineras de contar con una solución efectiva al tema de las habilidades blandas. Por otra parte, las capacitaciones mediante el uso de herramientas outdoors son cada vez más cotizadas, ya que se aprende más y mejor de esta manera.

Las empresas más grandes en el norte de Chile son las pertenecientes a la gran minería, y a su vez, las mineras más grandes están en la primera y segunda región, por lo que el plan de marketing estará dirigido a estas empresas, ya que se espera que el rendimiento del gasto en marketing sea mayor.

Cabe destacar también que para contratar este servicio, las empresas tienen que tener un perfil innovador, ir a la vanguardia con las tendencias y ser abiertas a cambios.

En resumen el segmento objetivo son las empresas medianas y grandes ubicadas en las regiones primera y segunda, que necesiten potenciar a sus trabajadores en herramientas relacionadas con habilidades blandas y que tengan un perfil innovador, que vayan a la vanguardia con las tendencias nuevas y que se arriesguen a probar servicios nuevos.

4.3 Estrategia de producto/servicio

El producto es un curso grupal para empresas en el cual se ofrece mejorar las habilidades blandas, tal cual se detalló en el primer capítulo, mediante tres fases:

- Evaluación de las habilidades blandas iniciales: Se usará una actividad competitiva para tener el registro del nivel de desarrollo inicial de los asistentes al curso al momento del inicio del curso
- Desarrollo de las brechas existentes. Se usará coaching para mejorar las habilidades blandas de los participantes con el uso de la evidencia entregada por la primera etapa
- Medición de avances. Se usará nuevamente la actividad competitiva para evaluar los avances del curso.

Las habilidades blandas por trabajar son:

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Resolución de conflictos
- Comunicación efectiva

- **Actividad competitiva**

Se somete a los participantes a un enfrentamiento grupal para lograr un objetivo en particular y poder ver en el proceso cuáles son las características individuales de los actores y sus principales falencias, o bien se deja en evidencia cuales son las necesidades del cliente, es decir, que es lo que los equipos de trabajo deben desarrollar para lograr el nivel que la organización requiere según sus propias metas y objetivos estratégicos.

En esta sesión se usan tres modalidades, dependiendo de la condición de los participantes y de sus preferencias:

- Paintball
- Búsqueda del tesoro
- Descubrir al asesino

Esta sesión será grabada, y se usará como evidencia en la sesión de coaching futura. Estará monitoreada por psicólogos, los que serán quienes deben evaluar las oportunidades de mejora del equipo y será guiada por una persona que les indicará en que consiste el juego, cuál es la meta, cómo funcionan los implementos, etc.

Se espera que en esta sesión los participantes muestren las siguientes características:

- ✓ Como interactúan con su equipo
- ✓ En qué medida escuchan a sus compañeros, aceptar nuevas ideas, exponer ideas propias.
- ✓ Como defienden sus ideas bajo presión
- ✓ De qué manera logran conocer el terreno y las herramientas disponibles
- ✓ Como planificar estrategias

Cabe destacar también que a través de este servicio se logra tener una visión de la demanda real del mercado, junto con lo que más le importa a las empresas.

- **Coaching**

Luego de la sesión anterior los psicólogos entregarán consejos de acuerdo con la evidencia que ha sido registrada de la actividad competitiva.

Estos consejos serán totalmente personalizados, ya que cada asistente cuenta con un desarrollo de sus habilidades blandas totalmente diferente y es lo que crea valor, ya que los cursos que ofrece el mercado actual solo entregan teorías estándar, y en muchos casos estas teorías son conocidas por los participantes previamente, por lo que no obtienen un valor agregado real del curso.

La metodología de trabajo será un taller 100% participativo, en el cual se mostrará el video obtenido en la sesión de paintball anteriormente descrita y los participantes podrán observarse a sí mismos. Los psicólogos usarán estos ejemplos guiar a los participantes en su aprendizaje.

La duración de esta actividad será variable, y dependerá de la cantidad de horas contratadas. Mientras mayor sean las horas contratadas mayor serán los beneficios.

4.4 Estrategia de Precio

Para la fijación de precios se consideraron dos factores relevantes:

- Competencia: Los precios varían de acuerdo con la empresa que brinda los servicios. El detalle se presentó en el capítulo 2.2.
- Disposición a pagar del cliente. De acuerdo con entrevistas con un jefe de capacitaciones de la compañía minera con más número de personas contratadas, se establece que la disposición a pagar es de un 10 a un 20% más que lo que ofrece el mercado, si el servicio garantiza una mejora en las habilidades blandas. Este servicio tiene una fase de medición de avances, lo que posibilita cobrar más que la competencia. Por ende, y bajo un escenario conservador se contratará un 10% más que el promedio de la competencia, variando por región. Calama y Antofagasta pertenecen a la segunda región, por lo que el precio será el mismo

Por lo tanto, los precios que se cobrarán en régimen serán los siguientes:

Precio por hora	horas	
	8	16
I	\$ 215.000	\$ 205.000
II	\$ 250.000	\$ 220.000

Sin embargo, en los primeros 6 meses a partir de la apertura de cada sede se hará un descuento del 10% para aumentar la competitividad de la empresa e incentivar a que prueben el servicio para que posteriormente se transmitan las buenas referencias.

4.5 Estrategia de Distribución

El servicio será brindado en las instalaciones de nuestra compañía, mientras que las ventas se realizarán en terreno y vía web.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

El concepto clave para desarrollar el plan va a ser la efectividad, que es el factor más importante para el cliente.

La variable más importante a la hora de contratar un servicio diferente para mejorar los equipos de trabajo es tener la seguridad de que la inversión dará buenos resultados, lo que se condice con el servicio ofrecido, ya que podemos medir los avances reales alcanzados por el curso. Es por esta razón que el objetivo en primera instancia es posicionarnos como una empresa que crea valor real a través del enriquecimiento de los equipos de trabajo, lo que finalmente se ve reflejado en un aumento en la productividad de los clientes.

La estrategia busca llegar a los diferentes actores que interceden en el proceso de compra detallado en el capítulo 2.3 (Iniciador, influenciador, decisor principalmente) con el uso de los siguientes medios de comunicación

- **Visitas personales.** Dirigidas a los decisores en el proceso de compra. Estas visitas tienen un carácter informativo y se acompañan de la entrega de material publicitario de la empresa para ser recordada como pendrives, tazones, calendarios, etc para generar un artefacto que recuerde al cliente la existencia de nuestra empresa y en lo posible se asocie a momentos gratos.

Estas visitas son importantes, porque el cliente conocerá nuestra propuesta de valor y será la instancia donde puede ajustarse la oferta a las necesidades de la empresa, obteniendo información de empresas que no están dispuestas a tomar el curso pero que esta realidad puede cambiarse si se averigua que los motivos son abordables.

- **Inscripción Registro Nacional Público de Organismos Técnicos de Acreditación:** Este registro del gobierno actúa a su vez como un medio publicitario, ya que las empresas buscan aquí opciones para contratar, por lo que es indispensable estar en esta base de datos.
- **Web.** La página web debe tener un diseño amigable, atrayente. Su confección será contratada a una empresa de publicidad y estará disponible durante todo el transcurso que dure el proyecto. Se realizará también un posicionamiento web para salir primero en la búsqueda de Google.
- **Cobertura de medios con las redes sociales:** Los medios por internet ya que llegan a todos los influenciadores, iniciadores y decisores en el proceso de compra, ya que los profesionales a los cuales va dirigido el proyecto usan internet frecuentemente, más que otro medio de comunicación. Este medio se usará en campañas en meses determinados al año. No se usará todo el tiempo para causar un efecto de sorpresa y así evitar el acostumbramiento de ver siempre la misma publicidad, el cuál es perjudicial.

Las capacitaciones se realizan a lo largo de todo el año, sin embargo, en los meses de enero y febrero la mayoría de la gente está en vacaciones de verano, al igual que el mes de julio, la gente tiene vacaciones de invierno y en diciembre, las empresas están preocupadas de los balances. Por esta razón la cobertura en

medios con redes sociales y las visitas a terreno se realizará en los meses de abril, junio, agosto y octubre de manera más exhaustiva para optimizar los recursos. Las visitas de los vendedores deben realizarse en dichas fechas, sin embargo la página web y las redes sociales deben estar disponible durante todo el año.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

De acuerdo a la encuesta realizada para este proyecto que se muestra en el anexo 1, se sabe que Chuquicamata invierte 350.000 dólares anuales en capacitaciones sobre habilidades blandas.

Se realizó una aproximación del gasto en capacitaciones que el resto de las mineras en calidad de mandantes invertirían, de acuerdo con el número de empleados que poseen. El resultado es el siguiente:

Ciudad	Minera	Numero de empleados	Gasto en capacitación
Iquique	Teck	1850	72.391.304
	Cerro Colorado	928	36.313.043
	Collahuasi	5945	232.630.435
	Subtotal		341.334.783
Antofagasta	Escondida	4608	180.313.043
	Mantos Blancos	715	27.978.261
	centinela	2200	86.086.957
	Zaldivar	1345	52.630.435
	Antucoya	700	27.391.304
	Lomas Bayas	796	31.147.826
	Subtotal		405.547.826
Calama	Gaby	549	21.482.609
	Chuquicamata	5635	220.500.000
	RT	1279	50.047.826
	Ministro Hales	915	35.804.348
	Spence	1129	44.178.261
	El abra	1287	50.360.870
	Spence	714	27.939.130
	Subtotal		450.313.043
TOTAL			1.197.195.652

De acuerdo con la SOFOFA el porcentaje de contratistas dentro de la industria minera es de un 65,8%, es decir, las empresas mandantes representan sólo el 34,8%. Sin embargo, el personal que se capacita en habilidades blandas es la mitad, haciendo una aproximación, ya que en este estrato están los trabajadores menos capacitados, por ende, la demanda proveniente del sector minero por ciudad es la siguiente:

	I Region	II Region	
	Iquique	Antofagasta	Calama
Mineras	\$ 341.334.783	\$ 405.547.826	\$ 450.313.043
Contratistas	\$ 319.756.147	\$ 379.909.745	\$ 421.844.978
Total Minería	\$ 661.090.930	\$ 785.457.571	\$ 872.158.021

De acuerdo con el PIB, el sector minero por región representa la siguiente proporción con respecto a los demás sectores:

	I region	II Region	
	Iquique	Antofagasta	Calama
Minería	36%	63,45%	63,45%
Otras áreas	64%	36,55%	36,55%

Se estima que los otros sectores industriales gastan la mitad en capacitaciones en habilidades blandas que las empresas pertenecientes al sector minero, por trabajador. Las otras áreas tienen menos presupuesto y además tienen personal menos capacitado, por lo que necesitan el servicio en menor cantidad.

De acuerdo con estas estimaciones, tenemos que la demanda del mercado por ciudad se distribuye de la siguiente manera:

	I Region	II Region	
	Iquique	Antofagasta	Calama
Mineras	\$ 661.090.930	\$ 785.457.571	\$ 872.158.021
Otras áreas	\$ 597.953.032	\$ 226.203.845	\$ 251.172.699
Total Demanda	\$ 1.259.043.961	\$ 1.011.661.416	\$ 1.123.330.720

El total representa el mercado. De este mercado se pretende capturar el 15% del sector minero y el 10% de las otras áreas.

La distribución de la participación esperada en régimen es la siguiente:

	Minería	Otras Areas	Total anual
Iquique	99.163.639	59.795.303	158.958.943
Antofagasta	117.818.636	22.620.384	140.439.020
Calama	130.823.703	25.117.270	155.940.973

La SONAMI proyecta un aumento en el sector minero del 6% durante el 2018, por lo tanto, se espera que el gasto en capacitaciones que desembolsan las empresas también será creciente, es decir, nuestros ingresos.

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

Costos

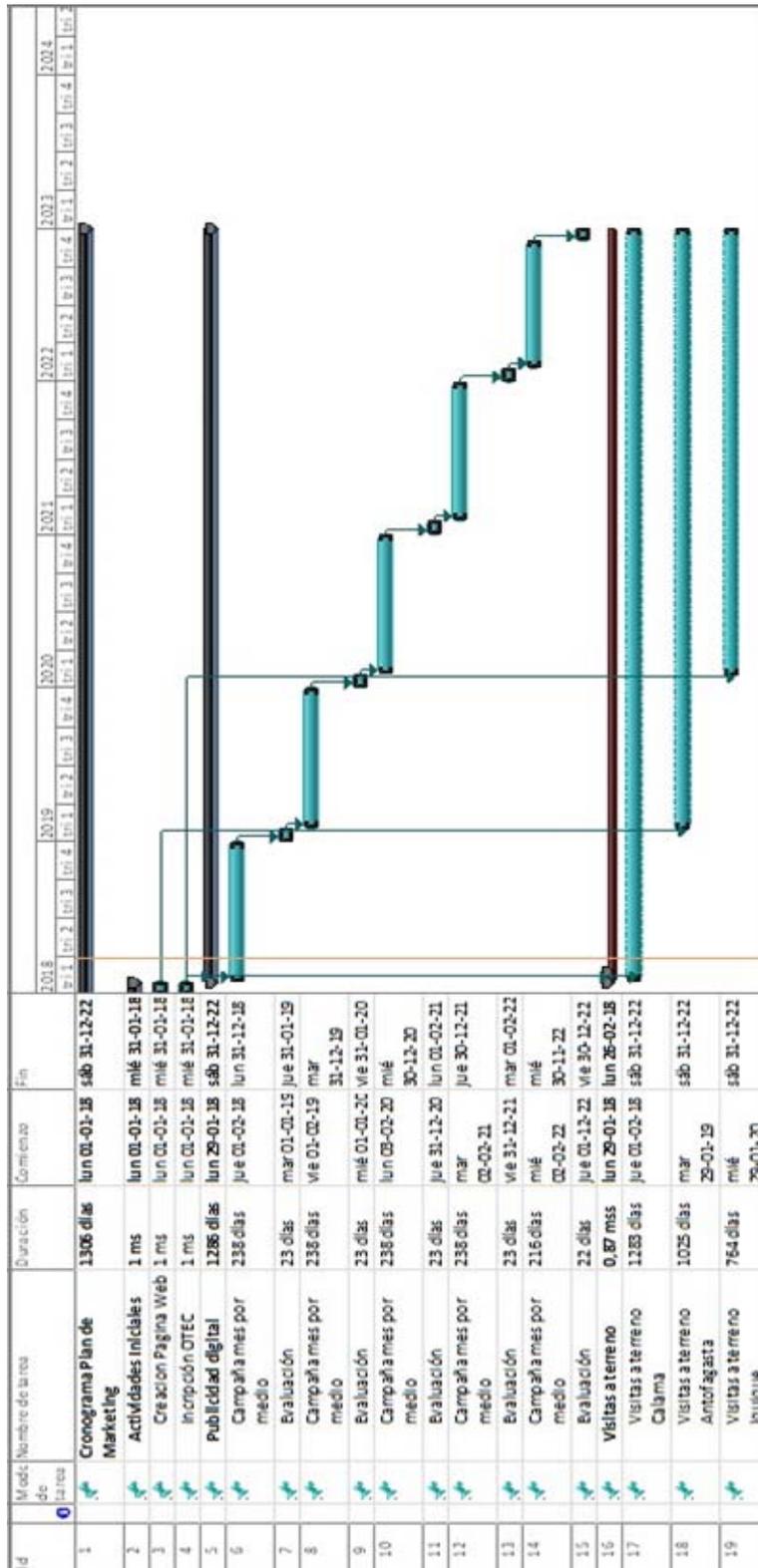
- ✓ **Visitas a terreno:** De acuerdo con los avisos de trabajo un visitador en terreno cuesta \$400.000 mensual (bruto) por mes que se realicen las campañas

- ✓ **Web:** La creación fue cotizada por un valor de \$180.000, que incluye:
 - Diseño personalizado.
 - Autoadministrables
 - Galería Dinámica
 - Animación de imágenes en el inicio.
 - Ubicación con Google Maps.
 - Contacto Online.
 - Compatible con todos los navegadores
 - Posicionamiento web
 - Plazo máximo de entrega 2 semanas.

- ✓ **Redes sociales:** Mensualmente el servicio cuesta \$120.000 e incluye
 - 20 publicaciones en Facebook
 - Generación de contenido
 - Línea Gráfica
 - Diseño Portada Facebook
 - Optimización Campaña Mensual
 - Segmentar al público objetivo
 - Posibilidad de segmentar su campaña por países, regiones, horarios, palabras clave.

- **Creación OTEC:** El servicio de acreditación tiene un valor de \$260.000, los que incluye:
 - Creación legal
 - Cumplimiento de los requisitos de la Norma NCH 2728
 - Cumplimiento de los requisitos administrativos exigidos por el SENSE
 - Inscripción Registro Nacional Público de Organismos Técnicos de Acreditación

1) Cronograma de actividades



2) Presupuesto de marketing

Durante los tres primeros años el gasto en visitas a terreno aumenta, ya que se tienen que realizar en 3 ciudades diferentes. Al cuarto año se estabiliza, se espera que los 3 primeros años la demanda aumente, mientras que en los años 4 y 5 se mantenga.

Año	2018											
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Diseño Web	180.000											
Inscripción OTEC	260.000											
Redes sociales				120.000		120.000		120.000		120.000		
Visitas a terreno					400.000		400.000		400.000		400.000	
TOTAL	440.000	-	-	120.000	400.000	120.000	400.000	120.000	400.000	120.000	400.000	-

Año	2019											
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Diseño Web												
Inscripción OTEC												
Redes sociales				120.000		120.000		120.000		120.000		
Visitas a terreno					800.000		800.000		800.000		800.000	
TOTAL	-	-	-	120.000	800.000	120.000	800.000	120.000	800.000	120.000	800.000	-

Año	2020											
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Diseño Web												
Inscripción OTEC												
Redes sociales				120.000		120.000		120.000		120.000		
Visitas a terreno					1.200.000		1.200.000		1.200.000		1.200.000	
TOTAL	-	-	-	120.000	1.200.000	120.000	1.200.000	120.000	1.200.000	120.000	1.200.000	-

Año	2021											
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Diseño Web												
Inscripción OTEC												
Redes sociales				120.000		120.000		120.000		120.000		
Visitas a terreno					1.200.000		1.200.000		1.200.000		1.200.000	
TOTAL	-	-	-	120.000	1.200.000	120.000	1.200.000	120.000	1.200.000	120.000	1.200.000	-

V. Plan de Operaciones

Cadena de Valor

Infraestructura	Instalaciones, cercanía				MARGEN
RRHH	Profesionales competentes				
Tecnología	Técnicas de aprendizaje				
Compras	Materiales				
	Coordinación De actividades	desarrollo capacitaciones	canales de comunicación	marketing digital visitas a terreno	
	Logística Interna	Operaciones	Logística externa	Ventas, marketing	

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Se ha decidido abarcar

Se ha decidido arrendar las instalaciones en vez de comprar un terreno, para disminuir la inversión inicial, sin embargo, se van a comprar los equipos para la realización de las actividades requeridas para la evaluación.

La capacidad instalada será de un patio de actividades, lo que da una capacidad instalada de 198 horas mensuales, considerando 9 horas diarias por 22 días hábiles al mes.

Se estima que se utilizarán entre 65 y 74 horas mensuales, teniendo un porcentaje de utilización en régimen del 37%. Este porcentaje es bajo, pero arrendar una parcela mensualmente es la alternativa más conveniente por los siguientes factores:

- El arriendo de una parcela tiene un valor de alrededor de \$1.200.000 según avisos en internet, y además cuentan con una pequeña vivienda la que sirve de oficina, mientras que otra opción es arrendar un centro de eventos diario, el que tiene un valor aproximado de \$300.000 y además se tendría que arrendar una oficina cuyo valor de \$140.000. Sumando una ocupación de 8 días del centro de eventos todo esto costaría \$2.540.000
- Al tener un lugar mensualmente no habría riesgo de no contar con un centro de eventos u otro lugar cuando el cliente lo requiera, y así perder ventas
- Los centros de eventos quedan dañados con pintura por la actividad propia, y algunos arrendatarios manifestaron su desacuerdo con prestar un recinto para estos fines, lo que dificulta su acceso.

5.2. Flujo de operaciones

Como el proyecto consiste en un servicio, este no tiene obsolescencia, y los insumos que se usan como lo son las balas de pinturas no tienen vida útil. Lo más importante es lograr ingresos que superen el punto de equilibrio con los costos fijos, pero no así el apurarse en vender el producto para evitar mermas.

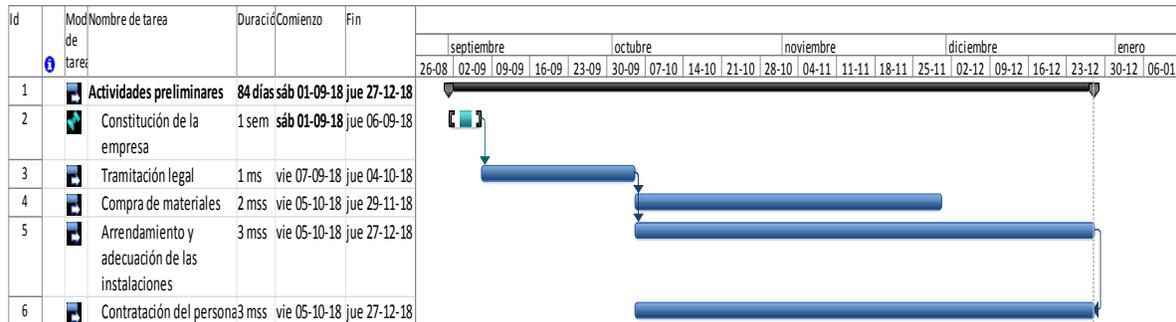
El flujo de ventas consiste en



La retroalimentación es bidireccional porque la empresa también obtiene información de parte del cliente, lo que permite mejorar el servicio

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Antes de iniciar las operaciones se requieren las siguientes actividades detalladas en el cronograma:



Estas actividades tienen los siguientes costos:

Materiales	Valor	Cantidad	Valor total
Marcadoras	100.000	20	2.000.000
Overol	7.368	20	147.360
Set de Bunke	700.000	1	700.000
Marscaras	17.560	20	351.200
Pecheras	25.950	20	519.000
Computador	250.000	2	500.000
Impresora	100.000	1	100.000
Muebles	1.500.000	1	1.500.000
Camaras de	110.000	3	330.000
Total			6.147.560

Finalmente:

Constitucion de la empresa	700.000
Tramitación legal	360.000
Compra de materiales	6.147.560
Arreglo de instalaciones	1.200.000
Inversion Inicial	8.407.560
Inversion de ampliacion	7.707.560

El arreglo de las instalaciones consiste en actividades de construcción menores, tales como el emparejamiento del terreno, el arreglo de las oficinas el diseño del terreno con bunkers, estaciones, etc.

Luego de estas actividades comienza el plan de marketing, quedando la empresa en condiciones de brindar el servicio.

5.4. Dotación

La dotación de personal considera los siguientes cargos:

Personal fijo:

Administrador. Desarrollador del proyecto. Se considera un sueldo de \$2.500.000

Psicólogos laborales: 1 por sucursal. Sueldo bruto aprox \$1.500.000. Será necesario duplicar esta dotación el segundo año y triplicarla el tercero.

Requisitos:

Título Universitario de Psicología

Deseable un postgrado en psicología laboral

Secretaria: 1 por sucursal. Será necesario contratar 1 secretaria el segundo año para trabajar en la sucursal de Antofagasta y una tercera para el tercer año para la sucursal de Iquique

Sueldo bruto mensual \$400.000

Requisitos

Enseñanza media completa

Personal part time:

Monitor de paintball: \$30.000 diarios, cuando se necesite.

Requisitos:

Estudiante superior

Conocer el reglamento

Relacionador público: \$600.000 mensual por dos meses al año, cuando se necesite.

Requisitos: Experiencia en promociones y ventas, excelente manejo comunicacional, ser proactivos.

Actores: 3 cuando se requiera según la actividad. Estimado 4 veces al mes en régimen.

Sueldo aproximado de \$30.000 diarios

Los postulantes deben tener experiencia en actuaciones, trabajar en teatro

Las postulaciones y el proceso de reclutamiento van a ser por medio de internet. Las entrevistas serán presenciales a cargo del gestor del proyecto.

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

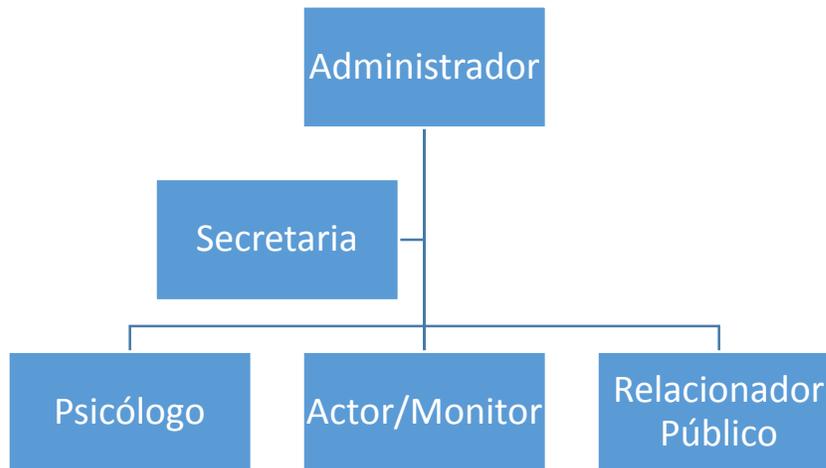
El equipo gestor será solamente una persona, el administrador del proyecto, quien se muestra en el organigrama del siguiente subcapítulo. Esta persona se encargará de:

- Plantear las metas, objetivos y fabricar una estrategia acorde.
- Hacer los respectivos seguimientos a la estrategia
- Conseguir el capital para la inversión
- Administrar y gestionar las tres sucursales
- Realizar las contrataciones

La persona encargada debe tener los suficientes conocimientos en Administración de empresas. Esta persona tendrá un sueldo fijo hasta que el proyecto finalice

6.2 Estructura organizacional

Organigrama de la compañía



El administrador será la persona encargada de guiar a la organización para conseguir que el proyecto funcione. El tendrá que reaccionar a las demandas del mercado, a los cambios, a las tendencias, debe ser flexible y adaptarse.

El relacionador público tiene un rol importante en la organización, porque será quien se comunique con el mercado siendo una ventana y por medio de él, la empresa obtendrá la información que permitirá la toma de decisiones oportuna.

Este organigrama será para cada centro de capacitación de un total de 3.

6.3 Incentivos y compensaciones

El sueldo que se estableció para los administradores del proyecto, quienes serán piezas clave para el desarrollo está establecido de acuerdo con el mercado.

Las compensaciones serán fijas y variables para el personal que juegue un papel importante en los ingresos y en la satisfacción del cliente. Estos son los administradores, psicólogos y relacionadores públicos.

La parte del sueldo variable estará relacionada con el cumplimiento de metas que se medirán en base a los ingresos de forma trimestral.

Las metas estarán divididas por sucursal, y serán medidas por la cantidad de horas de capacitación vendidas trimestralmente. Con este enfoque se favorece la relación directa del trabajador con el cumplimiento de metas

Dado que en la estructura de costos y desembolso de dinero más importante proviene de los sueldos del personal que son fijos, un incremento en los ingresos tendrá una relación en las utilidades fuerte, lo que favorece una repartición con los trabajadores.

A continuación se presenta el cambio en el resultado operacional neto que produce un incremento en las horas de capacitación con respecto al proyectado:

	100%		105%		110%		115%	
	horas	R. Op. Neto						
2019	320	8.391.151	336	11.167.049	352	13.942.947	368	16.718.845
2020	936	83.923.249	983	90.719.900	1.030	97.516.550	1.076	104.313.200
2021	1552	133.943.433	1.630	145.845.733	1.707	157.748.032	1.785	169.650.332
2022	1848	148.434.278	1.940	163.733.384	2.033	179.032.491	2.125	194.331.597
2023	1848	153.222.000	1.940	168.978.600	2.033	184.735.200	2.125	200.491.800

Los bonos por cumplimiento de metas se comenzarán a repartir desde el 105% de los ingresos proyectados medidos en horas de capacitación, y consistirá en repartir el 50% del total del incremento con los trabajadores que tienen relación directa con estas metas ya que ellos pueden hacer gestión para lograr resultados.

Se ha optado por entregar un bono para no compartir la propiedad de la empresa y mantener el control de esta, tomando en consideración que la inversión de capital es pequeña, como se detallara en el capítulo 7.

VII. Plan Financiero

Este proyecto se financiará con capital propio dado el bajo requerimiento en la inversión inicial. Está diseñado para que los gastos se desembolsen equitativamente a lo largo del proyecto y evitar así una mayor inversión inicial. Es por esto que se decide arrendar las instalaciones en vez de comprarlas, y a su vez disminuir el riesgo del proyecto.

7.1 Estimación de Ingresos.

Se estima que la modalidad de contratos por mayor y por menor será en proporción 1:4, es decir, se contratarán 4 veces más planes de 8-10 horas que de 16 horas. El valor por hora que se cobrará será el siguiente, dependiendo de la región donde se opere:

Precio por hora	horas	
	8	16
I	\$ 215.000	\$ 205.000
II	\$ 250.000	\$ 220.000

Durante los tres primeros años los ingresos se incrementarán de acuerdo con el plan de marketing. En el primer año de operación los ingresos vendrán de la sucursal de Calama. Al segundo año los ingresos de esta ciudad serán estables, salvo en los meses de enero y febrero que es cuando el personal sale de vacaciones, por lo que se estima que la demanda se reducirá a la mitad en dichos meses. En el segundo año se empieza a operar en la ciudad de Antofagasta, siendo estos ingresos igualmente crecientes, ya que los precios que se cobrarán serán los mismos que en Calama. Al tercer año se abre la sucursal en Iquique. Los precios en esta ciudad serán levemente menores de acuerdo con la demanda y a la competencia mencionados anteriormente. Luego, en el cuarto año se entra a la etapa de estabilización.

Dado que en la mayoría de los contratos serán mediante Sence, para que así las empresas puedan optar al beneficio tributario, existirá un desfase entre la facturación y el ingreso a caja.

Se estima que del total de los ingresos, los pagos se distribuirán de la siguiente manera:

- 50% 60 días
- 40% 90 días
- 10% 120 días

Los ingresos a caja se presentan en la siguiente tabla, junto con el cálculo de las cuentas por cobrar de cada año.

2019														
Año	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total	
mes				8	8	16	16	24	40	48	48	56	56	320
horas Calama				8	8	16	16	24	40	48	48	56	56	320
Precio por hora			\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 242.500	\$ 244.000	\$ 244.000	\$ 244.000	\$ 244.000	\$ 244.000	
Monto Facturado			2.000.000	2.000.000	4.000.000	4.000.000	6.000.000	9.700.000	11.712.000	11.712.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	78.452.000
Ingresos 60 días					1.000.000	1.000.000	2.000.000	2.000.000	3.000.000	4.850.000	5.856.000	5.856.000	5.856.000	25.562.000
Ingresos 90 días						800.000	800.000	1.600.000	1.600.000	2.400.000	3.880.000	4.684.800	4.684.800	15.764.800
Ingresos 120 días							200.000	200.000	400.000	400.000	600.000	970.000	970.000	2.770.000
Total Ingresos					1.000.000	1.800.000	3.000.000	3.800.000	5.000.000	7.650.000	10.336.000	11.510.800	11.510.800	44.096.800
Cuentas por cobrar														34.355.200

2020														
Año	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total	
mes				8	8	16	16	24	40	48	48	56	56	320
Monto facturado Calama	6.832.000	6.832.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	150.304.000
Ingresos 60 días	6.832.000	6.832.000	3.416.000	3.416.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	75.152.000
Ingresos 90 días	4.684.800	5.465.600	5.465.600	2.732.800	2.732.800	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	60.121.600
Ingresos 120 días	1.171.200	1.171.200	1.366.400	1.366.400	683.200	683.200	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	14.640.000
horas Antofagasta				8	8	16	16	24	40	48	48	56	56	320
Precio por hora			\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 242.500	\$ 244.000	\$ 244.000	\$ 244.000	\$ 244.000	\$ 244.000	
Monto Facturado Antof.			2.000.000	2.000.000	4.000.000	4.000.000	6.000.000	9.700.000	11.712.000	11.712.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	78.452.000
Ingresos 60 días					1.000.000	1.000.000	2.000.000	2.000.000	3.000.000	4.850.000	5.856.000	5.856.000	5.856.000	25.562.000
Ingresos 90 días						800.000	800.000	1.600.000	1.600.000	2.400.000	3.880.000	4.684.800	4.684.800	15.764.800
Ingresos 120 días							200.000	200.000	400.000	400.000	600.000	970.000	970.000	2.770.000
Total Facturado	6.832.000	6.832.000	15.664.000	15.664.000	17.664.000	17.664.000	19.664.000	23.364.000	25.376.000	25.376.000	27.328.000	27.328.000	27.328.000	228.756.000
Total Ingresos	12.688.000	13.468.800	10.248.000	7.515.200	11.248.000	14.780.800	16.664.000	17.464.000	18.664.000	21.314.000	24.000.000	25.174.800	25.174.800	193.229.600
Cuentas por cobrar														69.881.600

2021														
Año	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total	
mes				8	8	16	16	24	40	48	48	56	56	320
Monto facturado Calama	6.832.000	6.832.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	150.304.000
Ingresos 60 días	6.832.000	6.832.000	3.416.000	3.416.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	75.152.000
Ingresos 90 días	5.465.600	5.465.600	5.465.600	2.732.800	2.732.800	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	60.121.600
Ingresos 120 días	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	683.200	683.200	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	15.030.400
Monto Facturado Antof.	6.832.000	6.832.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	150.304.000
Ingresos 60 días	6.832.000	6.832.000	3.416.000	3.416.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	75.152.000
Ingresos 90 días	4.684.800	5.465.600	5.465.600	2.732.800	2.732.800	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	59.340.800
Ingresos 120 días	1.171.200	1.171.200	1.366.400	1.366.400	683.200	683.200	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	14.640.000
horas Iquique				8	8	16	16	24	40	48	48	56	56	320
Precio por hora			\$ 215.000	\$ 215.000	\$ 215.000	\$ 215.000	\$ 215.000	\$ 212.500	\$ 213.000	\$ 213.000	\$ 213.000	\$ 213.000	\$ 213.000	
Monto Facturado Iquique			1.720.000	1.720.000	3.440.000	3.440.000	5.160.000	8.500.000	10.224.000	10.224.000	11.928.000	11.928.000	11.928.000	68.284.000
Ingresos 60 días					860.000	860.000	1.720.000	1.720.000	2.580.000	2.450.000	5.112.000	5.112.000	5.112.000	22.214.000
Ingresos 90 días						688.000	688.000	1.376.000	1.376.000	2.064.000	3.400.000	4.089.600	4.089.600	13.681.600
Ingresos 120 días							172.000	172.000	344.000	344.000	516.000	850.000	850.000	2.398.000
Total Facturado	13.664.000	13.664.000	29.048.000	29.048.000	30.768.000	30.768.000	32.488.000	35.828.000	37.552.000	37.552.000	39.256.000	39.256.000	39.256.000	368.892.000
Total Ingresos	26.352.000	27.132.800	20.496.000	15.030.400	21.356.000	27.509.600	29.908.000	30.596.000	31.628.000	33.986.000	36.356.000	37.379.600	37.379.600	337.730.400
Cuentas por cobrar														101.043.200

2022														
Año	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total	
mes				8	8	16	16	24	40	48	48	56	56	320
Monto facturado Calama	6.832.000	6.832.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	150.304.000
Ingresos 60 días	6.832.000	6.832.000	3.416.000	3.416.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	75.152.000
Ingresos 90 días	5.465.600	5.465.600	5.465.600	2.732.800	2.732.800	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	60.121.600
Ingresos 120 días	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	683.200	683.200	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	15.030.400
Monto Facturado Antof.	6.832.000	6.832.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	13.664.000	150.304.000
Ingresos 60 días	6.832.000	6.832.000	3.416.000	3.416.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	6.832.000	75.152.000
Ingresos 90 días	5.465.600	5.465.600	5.465.600	2.732.800	2.732.800	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	5.465.600	60.121.600
Ingresos 120 días	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	683.200	683.200	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	1.366.400	15.030.400
Monto Facturado Iquique	5.964.000	5.964.000	11.928.000	11.928.000	11.928.000	11.928.000	11.928.000	11.928.000	11.928.000	11.928.000	11.928.000	11.928.000	11.928.000	131.208.000
Ingresos 60 días	5.964.000	5.964.000	2.982.000	2.982.000	5.964.000	5.964.000	5.964.000	5.964.000	5.964.000	5.964.000	5.964.000	5.964.000	5.964.000	65.604.000
Ingresos 90 días	4.089.600	4.771.200	4.771.200	2.385.600	2.385.600	4.771.200	4.771.200	4.771.200	4.771.200	4.771.200	4.771.200	4.771.200	4.771.200	51.801.600
Ingresos 120 días	1.022.400	1.022.400	1.192.800	1.192.800	596.400	596.400	1.192.800	1.192.800	1.192.800	1.192.800	1.192.800	1.192.800	1.192.800	12.780.000
Total Facturado	19.628.000	19.628.000	39.256.000	431.816.000										
Total Ingresos	38.404.000	39.085.600	29.442.000	21.590.800	29.442.000	37.293.200	39.256.000	430.793.600						
Cuentas por cobrar														102.065.600

7.2 Inversiones

Antes de comprar los materiales se necesita constituir la empresa, sacar las patentes y arreglar la parcela que va a arrendarse para dejarla en condiciones apropiadas para realizar las capacitaciones.

De acuerdo a datos de empresas que se especializan en iniciar empresas se estimaron los siguientes valores:

Constitución de la empresa: 700.000

Tramitación legal: 360.000

Luego, en primera instancia se requiere arrendar una parcela, y adecuarla para su uso, emparejando los terrenos. Se contratará a una empresa que haga movimientos de tierra y retiro de escombros. En las tres ciudades estas empresas son abundantes, y de acuerdo a cotizaciones telefónicas su costo varía entre 1.200.000 y 1.500.000, dependiendo de la cantidad de metros cuadrados de la instalación. Para este estudio se usará la última cifra.

Para implementar una sucursal será necesario comprar los siguientes materiales:

- Marcadoras: Escopetas que funcionan con bolas de pintura. Se piensa comprar en el mercado nacional, y se necesita una por cada participante
- Overoles: Se usan para proteger la ropa de la pintura
- Bunkers inflables: Son escondites inflables que se usan para simular un campo de batalla y esconder objetos
- Mascaras: Protección facial
- Pecheras: Protección para la zona torácica en caso de impacto
- Cámaras: Se comprarán en el mercado nacional y servirán para grabar las etapas 1 y 3 del servicio
- Muebles: escritorios, sillas mesas y estantes

Los precios se detallan en la siguiente tabla:

Materiales	Valor	Cantidad	Valor total	Vida útil contable
Marcadoras	100.000	20	2.000.000	1
Overol	7.368	20	147.360	1
Set de Bunker Inflables	700.000	1	700.000	1
Marscaras	17.560	20	351.200	1
Pecheras	25.950	20	519.000	1
Computador	250.000	2	500.000	1
Impresora	100.000	1	100.000	1
Muebles	1.500.000	1	1.500.000	1
Camaras de filmación	110.000	3	330.000	2
Total			6.147.560	

Estos materiales tendrán que comprarse cada vez que se abra una sucursal (3 veces en este proyecto).

De acuerdo a la resolución exenta N°43 del Servicio de Impuestos Internos del año 2002, todos los ítems correspondientes a materiales se deprecian a 1 año, salvo por las cámaras filmadores, las que serán a 2 años. El cálculo de las depreciaciones que se usará en el capítulo 7.3 se presenta en la siguiente tabla:

	2019	2020	2021	2022	2023
materiales	5.817.560	5.817.560	5.817.560		
camaras calama	165000	165.000			
camaras antofa		165.000	165.000		
camaras iquique			165.000	165.000	
depreciacion	5.982.560	6.147.560	6.147.560	165.000	-

Finalmente, se requiere un capital de trabajo de \$34.600.000. El cual se calcula en el capítulo 7.4 para el primer año. Para los siguientes años se requiere una inversión en ampliación de capital de trabajo, para asegurar el flujo de caja, consecuencia del desfase en las cuentas por cobrar

La inversión se detalla en la siguiente tabla.

Constitucion de la empresa	700.000
Tramitación legal	360.000
Compra de materiales	6.147.560
Arreglo de instalaciones	1.200.000
Inversion Inicial	8.407.560
Inversion de ampliacion	7.707.560

La inversión de ampliación se incurrirá en los años 2020 y 2021, donde se ampliará el centro de capacitación a las ciudades de Antofagasta e Iquique respectivamente. En esta ocasión no se incurrirá en la constitución de la empresa, por lo que el valor será inferior a la inversión inicial.

7.3 Flujos de caja

Para el cálculo de los flujos de caja tenemos las siguientes consideraciones:

- La ley N° 20.780 contempló cambios graduales en la tasa de Impuesto de Primera Categoría, por lo que se toma un 27%, ya que el proyecto parte el año 2019.
- Las inversiones se realizan a finales del año 2018, considerándose este como año 0.
- De acuerdo al Banco Central, se proyecta un crecimiento del PIB para los años 2019 y 2020 del 3% al 4%. De acuerdo a este dato se establece un crecimiento g del 3% para el cálculo del valor residual del proyecto. Este valor considera la venta de la empresa al quinto año al valor del último flujo de caja a perpetuidad. El cálculo se detalla en el capítulo 7.6.

Para el cálculo de los egresos se consideraron los siguientes ítems:

	2019												Total
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
Materiales			21.105	21.105	42.210	42.210	63.315	105.525	126.630	126.630	147.735	147.735	844.200
Monitores	-	-	60.000	60.000	120.000	120.000	180.000	300.000	360.000	360.000	420.000	420.000	2.400.000
Costos Variables	-	-	60.000	60.000	120.000	120.000	180.000	300.000	360.000	360.000	420.000	420.000	2.400.000
Servicio de Auditoria Externa													800.000
Costos Fijos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	800.000
servicios basicos	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
Arriendo	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	14.400.000
Nómina	2.500.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	4.700.000	54.200.000
Marketing	440.000	600.000	-	120.000	600.000	120.000	600.000	120.000	-	120.000	-	-	2.720.000
Gastos de administración y ventas	4.190.000	6.550.000	5.950.000	6.070.000	6.550.000	6.070.000	6.550.000	6.070.000	5.950.000	6.070.000	5.950.000	5.950.000	71.920.000

	2019	2020	2021	2022	2023
Materiales	844.200	1.688.400	2.532.600	2.532.600	2.532.600
Monitores	2.400.000	7.020.000	11.640.000	11.640.000	11.640.000
Costos Variables	2.400.000	7.020.000	11.640.000	11.640.000	11.640.000
Servicio de Auditoria Externa	800.000	1.600.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Costos Fijos	800.000	1.600.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
servicios basicos	600.000	1.200.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Arriendo	14.400.000	28.800.000	43.200.000	43.200.000	43.200.000
Nómina	54.200.000	108.400.000	162.600.000	162.600.000	162.600.000
Marketing	2.720.000	4.080.000	5.880.000	5.880.000	5.880.000
Gastos de administración y ventas	71.920.000	142.480.000	213.480.000	213.480.000	213.480.000

A continuación, se presentan los flujos de caja durante el primer año:

Año	2019												Total
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
Ingresos	0	0	2.000.000	2.000.000	4.000.000	4.000.000	6.000.000	9.700.000	11.712.000	11.712.000	13.664.000	13.664.000	78.452.000
Costos Fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-800.000	-800.000
Costos Variables	0	0	-60.000	-60.000	-120.000	-120.000	-180.000	-300.000	-360.000	-360.000	-420.000	-420.000	-2.400.000
Gastos de administración y ventas		-4.190.000	-6.550.000	-5.950.000	-6.070.000	-6.550.000	-6.070.000	-6.550.000	-6.070.000	-5.950.000	-6.070.000	-5.950.000	65.970.000
EBITDA	0	-4.190.000	-4.610.000	-4.010.000	-2.190.000	-2.670.000	-250.000	2.850.000	5.282.000	5.402.000	7.174.000	6.494.000	9.282.000
Depreciación													-5.982.560
Amortización intangibles													0
Valor libro													0
Resultado antes de impuesto	0	-4.190.000	-4.610.000	-4.010.000	-2.190.000	-2.670.000	-250.000	2.850.000	5.282.000	5.402.000	7.174.000	511.440	3.299.440
Impuesto	0	1.131.300	1.244.700	1.082.700	591.300	720.900	67.500	-769.500	-1.426.140	-1.458.540	-1.936.980	-138.089	-890.849
Resultado despues de impuesto	0	-3.058.700	-3.365.300	-2.927.300	-1.598.700	-1.949.100	-182.500	2.080.500	3.855.860	3.943.460	5.237.020	373.351	2.408.591
Depreciación													5.982.560
Amortización intangibles													0
Valor libro													0
Resultado Operacional Neto	0	-3.058.700	-3.365.300	-2.927.300	-1.598.700	-1.949.100	-182.500	2.080.500	3.855.860	3.943.460	5.237.020	6.355.911	8.391.151
Inversión Inicial													0
Inversión de Reemplazo													0
Inversión de Ampliación													-7.707.560
Inversión en Capital de Trabajo													0
Ampliación del Capital de Trabajo													-34.355.200
Valor de Desecho													0
Flujos de Caja	0	-3.058.700	-3.365.300	-2.927.300	-1.598.700	-1.949.100	-182.500	2.080.500	3.855.860	3.943.460	5.237.020	-35.706.849	-33.671.609

Los siguientes cuatro años:

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos		78.452.000	193.229.600	337.730.400	430.793.600	431.816.000
Costos Fijos		-800.000	-1.600.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000
Costos Variables		-2.400.000	-7.020.000	-11.640.000	-11.640.000	-11.640.000
Gastos de administración y ventas		-65.970.000	-71.920.000	-142.480.000	-213.480.000	-213.480.000
EBITDA	0	9.282.000	112.689.600	181.210.400	203.273.600	204.296.000
Depreciación		-5.982.560	-6.147.560	-6.147.560	-165.000	0
Amortización intangibles		0	0	0	0	0
Valor libro		0	0	0	0	0
Resultado antes de impuesto	0	3.299.440	106.542.040	175.062.840	203.108.600	204.296.000
Impuesto	0	-890.849	-28.766.351	-47.266.967	-54.839.322	-51.074.000
Resultado despues de impuesto	0	2.408.591	77.775.689	127.795.873	148.269.278	153.222.000
Depreciación		5.982.560	6.147.560	6.147.560	165.000	0
Amortización intangibles		0	0	0	0	0
Valor libro		0	0	0	0	0
Resultado Operacional Neto	0	8.391.151	83.923.249	133.943.433	148.434.278	153.222.000
Inversión Inicial	-8.407.560	0	0	0	0	0
Inversión de Reemplazo	0	0	0	0	0	0
Inversión de Ampliación	0	-7.707.560	-7.707.560	0	0	0
Inversión en Capital de Trabajo	-34.600.000	0	0	0	0	0
Ampliación del Capital de Trabajo	0	-34.355.200	-35.526.400	-31.161.600	-1.022.400	0
Valor de Desecho	0	0	0	0	0	1.587.473.319
Flujos de Caja	-43.007.560	-33.671.609	40.689.289	102.781.833	147.411.878	1.740.695.319

7.4 Capital de trabajo

Mediante el método del déficit acumulado máximo, el capital de trabajo necesario es de \$34.600.000, los cuales serán necesarios para cubrir la operación hasta el mes de julio.

Mes	enero	febrero	marzo	marzo	mayo	abril
Ingresos	0	0	0	0	1.000.000	1.800.000
Egresos	0	-4.190.000	-6.610.000	-6.010.000	-6.190.000	-6.670.000
Saldos	0	-4.190.000	-6.610.000	-6.010.000	-5.190.000	-4.870.000
Saldo acumulado	0	-4.190.000	-10.800.000	-16.810.000	-22.000.000	-26.870.000

Mes	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Ingresos	3.000.000	3.800.000	5.000.000	7.650.000	10.336.000	11.510.800
Egresos	-6.250.000	-6.850.000	-6.430.000	-6.310.000	-6.490.000	-7.170.000
Saldos	-3.250.000	-3.050.000	-1.430.000	1.340.000	3.846.000	4.340.800
Saldo acumulado	-30.120.000	-33.170.000	-34.600.000	-33.260.000	-29.414.000	-25.073.200

Es necesaria una inversión elevada en capital de trabajo para asegurar el funcionamiento de la empresa, ya que los periodos de pago son extensos considerando que se trabajará con franquicias tributarias.

Para los años siguientes es necesario realizar un aumento en el capital de trabajo para cubrir el desfase que se genera por en las cuentas por cobrar. Esta inversión se resume en la siguiente tabla:

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos	44.096.800	193.229.600	337.730.400	430.793.600	431.816.000
Facturado	78.452.000	228.756.000	368.892.000	431.816.000	431.816.000
Cuentas por cobrar	34.355.200	69.881.600	101.043.200	102.065.600	102.065.600
Inversion Ampliación KdeT	34.355.200	35.526.400	31.161.600	1.022.400	-

7.5 Tasa de descuento

Este proyecto pertenece a la industria de la educación, sin embargo, en Chile las empresas dedicadas a este rubro no se transan en la bolsa de valores.

Para obtener una aproximación cercana al riesgo y la correlación que existe en el mercado accionario (beta) se estimaron los parámetros usando el mercado estadounidense, donde se usaron los parámetros de Damodaran.

Aswath Damodaran es un profesor de Finanzas en la Stern School of Business en la Universidad de Nueva York (EEUU) casa de estudio donde imparte los cursos de Finanzas Corporativas y Valoración de Acciones, y particularmente, todos los años calcula los parámetros de riesgo para las 97 industrias que se transan en la bolsa de valores de Estados Unidos.

El año 2018 el Beta para la industria de la educación es de 1,15; donde participan 35 compañías.

Se calcula la tasa con los siguientes datos:

R(m): Variación diaria del Dow Jones Industrial en la bolsa de Nueva York (abril de 2017 a abril de 2018)

R(m): 6.4%

Rf: Rentabilidad del bono del tesoro Estados Unidos a 5 años

Rf: 2.79%

Se considera que este proyecto será financiado 100% con capital propio, por lo que D=0

El premio por riesgo país se estima de 1%

El premio por Start Up es de 5%

Luego:

$$WACC = \frac{r_f + \beta * (r_m - r_f)}{(1 + D)} * \pi_p + \pi_l$$

WACC = 12.94%

7.6 Valor residual

El cálculo del valor residual se realizó mediante el valor de desecho económico, ya que es la estimación que más se adapta al proyecto, considerando que el valor de la compañía no reside en sus activos, si no en la capacidad de generar flujos de caja, de acuerdo a la naturaleza del proyecto que consiste en un servicio y no en un producto.

El valor residual es el resultado de vender la compañía al final de 5 años de proyecciones al valor del flujo de caja del último periodo a perpetuidad.

El valor residual Vr se calcula con la siguiente formula:

- $Vr = [CF (1 + g)] / (r - g)$, donde

CF es el flujo de efectivo en el último periodo para este proyecto es de \$ 153.222.000

G es la tasa de crecimiento, se consideró de 3%, de acuerdo a las proyecciones que realizó en Banco Central a comienzos de año para los años 2019 y 2020

Luego el Vr es de \$1.587.473.319, lo que equivale al precio al que debería venderse la compañía al final del quinto año.

Si no existiera crecimiento, el valor residual sería de \$1.183.958.583.

7.7 Evaluación financiera del proyecto

Con todos los antecedentes se calcula el VAN del proyecto de \$1.068.248.506 y la TIR de 119.82%.

Luego, el proyecto es rentable y requiere una baja inversión inicial.

7.8 Análisis de sensibilidad

A continuación, se presenta la estimación de horas de capacitación que se solicitarán con su respectivo VAN. Estas horas están calculadas en base a cursos de 10 personas. Luego, para que el proyecto sea rentable, proporcionalmente se hizo una razón anual de acuerdo con el crecimiento proyectado por año que se muestra en la siguiente tabla:

	horas de capacitación por año	
	Estimadas	van =0
2019	320	177
2020	936	518
2021	1552	858
2022	1848	1.022
2023	1848	1.022
total	6504	3.597
VAN	1.068.248.506	0

Luego, los ingresos se pueden disminuir hasta el 44% del total para que el proyecto aún sea rentable.

Otro escenario posible es que el valor residual del proyecto sea 0, en el caso de que no se encuentre un comprador. El VAN del proyecto sería de \$204.441.474. El proyecto aún sería rentable, pero la TIR sería de 70.55%.

Bajo un escenario donde no se proyecte una tasa de crecimiento ($g=0$) el VAN del proyecto es de \$848.725.511 y la TIR de 111.5%

VIII. Riesgos críticos

Los principales riesgos para este proyecto son los siguientes:

Riesgos Internos:

- Que el contrato de arrendamiento sufra algún cambio. Si embargo, existen varias alternativas para mitigar el impacto.
- Incumplimiento del contrato por parte de los empleados. Para ello se deben agilizar las contrataciones, con el propósito de evitar la pérdida de ventas y de ingresos.

Riesgos Externos:

- Demanda no supere las expectativas. En este caso el proyecto se ha diseñado para que la pérdida de capital baja, minimizando la inversión de capital.
- Se instalen nuevas empresas que ofrezcan servicios similares, o bien que las empresas existentes ofrezcan el mismo producto. Para esto se debe asegurar la imagen de marca mediante el plan de marketing, y así lograr la fidelización de los clientes.

IX. Propuesta Inversionista

Para este proyecto se requiere una inversión de capital de MM\$43, más MM\$34 el segundo año

Con esta inversión, y gracias a la idea de negocio innovadora es posible obtener un VAN de MM\$1.148 en 5 años, considerando la venta de la empresa al final del periodo, cuando se haya establecido en el mercado.

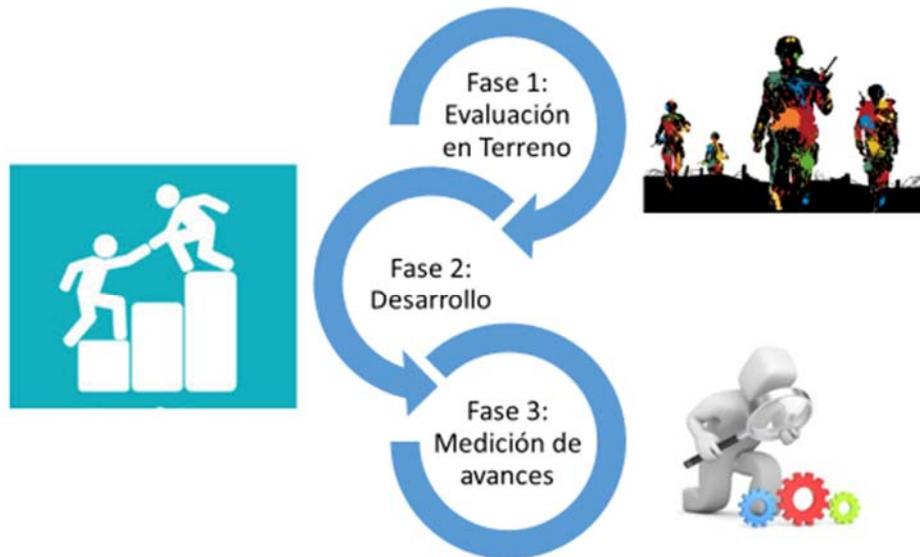
Las inversiones se deben hacer a comienzo de los tres primeros años de ejecución, en relación al plan de crecimiento que contempla la apertura de 3 sucursales. Sin embargo, solo es necesario hacer un ingreso de efectivo a caja en el año 0, ya que los siguientes años la inversión será descontada de las utilidades de la operación

Se considera que este proyecto está financiado con capital propio al 100%, con lo que se obtiene el 100% del control de la compañía, lo que permite salir o ampliar el negocio cuando se estime conveniente si las condiciones del mercado cambian, controlando así también el riesgo del proyecto.

X. Conclusiones

Los equipos de alto desempeño son valorados en las organizaciones, ya que elevan la eficiencia, productividad y potencian la innovación. Para lograr equipos de alto desempeño es importante brindar las herramientas necesarias que permitan a los miembros desarrollar estas habilidades. Es por esto por lo que las empresas invierten en el desarrollo. Sin embargo, la segunda región no cuenta con una oferta robusta para satisfacer la demanda de capacitaciones en habilidades blandas.

Este proyecto busca brindar un servicio efectivo para elevar las habilidades blandas de los equipos de trabajo en empresas de las regiones primera y segunda mediante capacitaciones en habilidades blandas con la ayuda de evaluaciones reales en actividades competitivas outdoors, principalmente mediante el uso de paintball, con el propósito de dejar al descubierto las falencias individuales de cada asistente, brindando un servicio personalizado en 3 etapas:



Con esta última etapa se consolidan los resultados, aumentando el valor para el cliente.

Con la evaluación del proyecto se establece que se requiere una inversión de MM\$ 77 para obtener un VAN de \$1.068 en 5 años, considerando la venta de la empresa al final del periodo, cuando se haya establecido en el mercado.

ANEXOS

1.- Encuestas.

a. Encuesta N°1 telefónica

Esta encuesta se realizó telefónicamente con el Jefe de Capacitaciones de Codelco División Chuquicamata en la etapa de oportunidad de negocio para evaluar en primera instancia cuál era el alcance del negocio. Por esta razón fue muy breve:

¿Cuánto es el gasto de personal en capacitaciones en trabajo en equipo? ¿y en habilidades blandas?

Chuquicamata gasta entre 150 y 200 mil dólares al año en capacitaciones solamente de trabajo en equipo dependiendo la situación económica del país y el precio del cobre. En habilidades blandas superan los 300 mil dólares al año.

b. Encuesta N°2 telefónica (resumen de la conversación)

Esta encuesta se realizó personalmente con el jefe de capacitaciones de Codelco división Chuquicamata.

¿Cuál es el problema actual que tiene la empresa hoy en día frente al trabajo en equipo?

Son 3:

1.- El principal problema es la cultura de fundo o silo, es decir, cada gerencia, o superintendencia o unidad vela por sus propios intereses y metas; no se produce una sinergia entre áreas para lograr mejores resultados colectivos. Por ejemplo, en el tema de las capacitaciones, cada división de Codelco negocia separadamente, pudiendo mejorar el precio teniendo una demanda mayor.

2.- Los ejecutivos rotan demasiado, lo que dificulta las operaciones ya que se necesita un tiempo para adecuarse a las nuevas expectativas del ejecutivo nuevo. Si bien es una variable no manejable, si se pudiera lograr un cambio en la cultura se atenuaría este factor.

3.- Se fijan metas individuales.

¿Qué se valora de un taller de capacitación en habilidades blandas?

Se valora la forma de conectar la teoría con la práctica.

También son valoradas las capacitaciones que tienen dinámicas, ya que es sabido que el poder de concentración se pierde en medida que pasa el tiempo

También se valora el uso de ejemplos concretos.

¿Cómo se mide la efectividad?

La efectividad se mide por la retroalimentación que otorgan los usuarios. Está basada en que tanto la opinión personal del trabajador sobre las mejoras que vio en el desempeño de sus funciones

¿Están dispuestos a contratar un servicio diferente como lo es un taller mediante una simulación de guerra? ¿Este servicio es más valioso para la organización, representa un valor agregado?

Sí

¿Este servicio es más valioso para la organización, representa un valor agregado?

Si realmente es efectivo, sí

¿Cuánto estarían a pagar por sobre el mercado?

Alrededor de un 10%

¿Qué otros aspectos se trabajan relacionados con habilidades blandas?

Se solicitan cursos de capacitaciones dependiendo de las falencias que se encuentren en un momento dado.

Como sugerencia, las principales falencias de los equipos de trabajo se verán reflejadas cuando se hagan las dinámicas, por lo tanto es bueno ser flexibles

¿Quién toma las decisiones en cuanto a las capacitaciones en habilidades blandas?

En su mayoría cuando los jefes de unidad (área, superintendencia o gerencia) ven alguna falencia u oportunidad de mejora solicitan una capacitación al área de RRHH y este las autoriza si corresponde, dependiendo de lo que se necesite. Sin embargo hay ciertas capacitaciones que se toman como corporación, por ejemplo en este momento se están impartiendo capacitaciones para aprender a preparar presentaciones efectivas.