



CONSULTORA HAPPY WORK
“LA FELICIDAD Y EL ÉXITO EN LAS
ORGANIZACIONES”

Proyecto de Título para optar al grado de
Magister en Administración de Empresas MBA

Parte II

Elizabeth Baier Urrutia

Profesora Guía, Nicole Pinaud

Septiembre 2023

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	5
1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	6
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	7
2.1. INDUSTRIA	7
2.2. CLIENTES.....	8
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	9
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	9
3.2. ANÁLISIS VRIO	9
3.3. MODELO DE NEGOCIOS	9
3.4. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL.....	9
3.5. RSE Y SUSTENTABILIDAD	10
4. PLAN DE MARKETING	11
4.1. OBJETIVOS DE MARKETING.....	11
4.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	11
4.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO	12
4.4. PROPUESTA DE VALOR	13
4.5. ESTRATEGIA DE PRECIO	13
4.6. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	14
4.7. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS.....	14
4.8. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL	15
5. PLAN DE OPERACIONES	16
5.1. ESTRATEGIA Y ALCANCE	16
5.2. MODELO DE OPERACIONES	17
5.3. FLUJO DE OPERACIONES ORIENTADO A CLIENTES.....	19
5.4. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN ORIENTADO A CLIENTES.....	20
5.5. DOTACIÓN	22
6. EQUIPO DEL PROYECTO	24
6.1. EQUIPO GESTOR.....	24
6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	24
6.3. INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	25
6.4. REMUNERACIONES.....	26
7. PLAN FINANCIERO	27
7.1. SUPUESTOS FINANCIEROS.....	27
7.2. PLAN DE INVERSIONES.....	29
7.3. ESTIMACIÓN DE INGRESOS	30
7.4. ESTIMACIÓN DE GASTOS	32
7.5. TASA DE DESCUENTO	34
7.6. CAPITAL DE TRABAJO.....	35
7.7. ESTADO DE RESULTADO	36
7.8. FLUJO DE CAJA	37
7.9. RATIOS FINANCIEROS PRINCIPALES.....	40
7.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	40

7.10.1.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR CANTIDAD DE SERVICIOS.....	40
7.10.2.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR MARGEN DE UTILIDAD SOBRE EL PRECIO	43
8.	RIESGOS CRÍTICOS	44
8.1.	POCO INTERÉS POR EL PRODUCTO/SERVICIO	44
8.2.	BAJO COMPROMISO DE LAS EMPRESAS.....	44
8.3.	BAJO COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES POR PARTICIPAR DEL PROGRAMA	44
8.4.	COMPETIDORES	45
8.5.	PROFESIONALES CON BAJA ESPECIALIZACIÓN	45
8.6.	CUMPLIMIENTO PLAN DE VENTAS.....	45
8.7.	DISPOSICIÓN A PAGO DE LAS EMPRESAS.....	45
8.8.	TRASPASO DE CONTENIDO TÉCNICO ENTRE EMPRESAS	46
8.9.	UTILIZACIÓN DE MATERIAL TÉCNICO Y CARTERA DE CLIENTES	46
9.	PROPUESTA AL INVERSIONISTA	47
10.	CONCLUSIONES.....	48
11.	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	49
12.	ANEXOS	52

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 - COMPETIDORES DE HAPPY WORK.....	8
TABLA 2 – ESCALAMIENTO DE PRODUCTOS.....	10
TABLA 3 - PROPUESTA DE VALOR	13
TABLA 4 - PRODUCTOS Y PRECIOS.....	13
TABLA 5 - PRECIOS PRINCIPALES COMPETIDORES.....	14
TABLA 6 - ESTIMACIÓN DE VENTAS	15
TABLA 7– ESTIMACIÓN ANUAL (VALORES EN MILES DE PESOS).....	15
TABLA8 - ESTIMACIÓN DE CAPACIDAD.....	18
TABLA 9 - DOTACIÓN Y EQUIPO REQUERIDO POR AÑO	22
TABLA 10 – RESPONSABILIDADES POR ROL.....	23
TABLA 11 - SUPUESTOS PARA CÁLCULOS FINANCIEROS.....	28
TABLA 12- PLAN DE INVERSIÓN INICIAL (MONTOS EN MILES DE PESOS).....	29
TABLA 13- INVERSIONES EN ACTIVOS (MONTOS EN MILES DE PESOS).....	30
TABLA 14- ESTIMACIÓN DE VENTAS ANUALES POR TIPO DE PLAN	30
TABLA 15- ESTIMACIÓN DE PRECIO DE VENTA (MONTOS EN MILES DE PESOS).....	31
TABLA 16 - INGRESOS POR VENTAS PRIMER AÑO DE OPERACIÓN (MONTOS EN MILES DE PESOS).....	31
TABLA 17 - INGRESOS POR VENTAS PROYECTO (MONTOS EN MILES DE PESOS).....	31
TABLA 18 - ESTIMACIÓN DE GASTOS PRIMER AÑO DE OPERACIÓN (MONTOS EN MILES DE PESOS).....	33
TABLA 19 - ESTIMACIÓN DE GASTOS TOTALES DEL PROYECTO (MONTOS EN MILES DE PESOS).....	34
TABLA 20 - CÁLCULO TASA DE DESCUENTO.....	35
TABLA 21 - CAPITAL DE TRABAJO PRIMER AÑO DE OPERACIÓN (MONTOS EN MILES DE PESOS)	35
TABLA 22- CAPITAL DE TRABAJO PROYECTO (MONTOS EN MILES DE PESOS)	36
TABLA 23 - ESTADO DE RESULTADO PRIMER AÑO DE OPERACIÓN (MONTOS EN MILES DE PESOS)	36
TABLA 24 - ESTADO DE RESULTADO PROYECTO (MONTOS EN MILES DE PESOS)	37
TABLA 2526 - FLUJO DE CAJA AÑO 1- MENSUALIZADO (MONTOS EN MILES DE PESOS).....	38
TABLA 2728-- FLUJO DE CAJA PROYECTO (MONTOS EN MILES DE PESOS)	38

TABLA 2930 - RENTABILIDAD DEL PROYECTO (MONTOS EN MILES DE PESOS)	38
TABLA 31- CÁLCULO DE PERPETUIDAD (MONTOS EN MILES DE PESOS)	39
TABLA 32- FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO A PERPETUIDAD (MONTOS EN MILES DE PESOS)	39
TABLA 3334 - RENTABILIDAD DEL PROYECTO A PERPETUIDAD (MONTOS EN MILES DE PESOS)	39
TABLA 35 - RATIOS FINANCIERO	40
TABLA 36- PUNTO DE EQUILIBRIO DE CADA PLAN	40
TABLA 37- ESCENARIO 1: CRECIMIENTO 3% PLAN 1 (MONTOS EN MILES DE PESOS)	41
TABLA 38 - ESCENARIO 2: CRECIMIENTO 2% PLAN 1 (MONTOS EN MILES DE PESOS)	42
TABLA 39 - ESCENARIO 3: CRECIMIENTO 1% PLAN 1 (MONTOS EN MILES DE PESOS)	42
TABLA 40- ESCENARIO 4: SIN CRECIMIENTO DEL PLAN 1 (MONTOS EN MILES DE PESOS)	42
TABLA 41- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON VARIACIÓN DEL MARGEN SOBRE EL PRECIO (MONTOS EN MILES DE PESOS)	43
TABLA 42- PROPUESTA AL INVERSIONISTA (MONTOS EN MILES DE PESOS)	47
TABLA 43- FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	47
TABLA 44- ESTATIFICACIÓN DE TAMAÑO DE EMPRESAS EN CHILE	52
TABLA 45 - TAMAÑO DE LA INDUSTRIA	53
TABLA 46-47 MACRO Y MICRO SEGMENTO	54
TABLA 48 - EXTRACTO DE PREGUNTAS DEL DIAGNÓSTICO	60

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - FLUJO DE VENTAS HAPPY WORK	17
FIGURA 2 - FLUJO DE OPERACIONES HAPPY WORK	19
FIGURA 3 - ETAPAS DE DESARROLLO SERVICIOS DE HAPPY WORK	21
FIGURA 4 - ORGANIGRAMA CONSULTORA HAPPY WORK	25

Resumen Ejecutivo

Los departamentos de la felicidad organizacional son el próximo reto de las empresas. Los trabajadores más felices tienden adaptarse de mejor manera al cambio organizacional, logrando mayor involucramiento, motivación, satisfacción y dedicación con su trabajo, ayudando a prevenir también el síndrome de burnout¹ (Diener y Tay, 2017; Forbes, 2020). Sin embargo, muy pocas de las grandes empresas de nuestro país están abordando este desafío, dado el desconocimiento que existe en el mercado. Por lo tanto, existe un espacio de oportunidad que se puede tomar para desarrollar un proyecto asociado a la felicidad organizacional.

Happy Work nace con la finalidad de ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño, a través de la instalación de un departamento de felicidad organizacional como un área más dentro de la organización. El objetivo de la consultora es ser un facilitador para las empresas con metodologías simples, procesos flexibles y cercanos, generando un acompañamiento permanente, entregando material y contenido que permita a las organizaciones dar sostenibilidad en el tiempo.

El mercado al que está dirigido este proyecto son empresas con más de 200 trabajadores contratados, ventas por sobre las 100 mil UF al año, rubro minería y financiero y con casa matriz región metropolitana, que sean sensibles y preocupadas por el cuidado y bienestar de sus trabajadores. Con esto se espera comenzar a trabajar con las 30 empresas del sector definido, para luego realizar un escalamiento hacia otros rubros dentro del país.

Para el desarrollo de este proyecto se contará con un equipo multidisciplinario de profesionales con experiencia en el área comercial, control de proyectos y principalmente en el área psicosocial, que permita el desarrollo de la Felicidad Organizacional. Se requiere de un capital inicial de \$55 millones, que serán aportados en un 30% por sus dueñas y el saldo será mediante inversionistas, obteniendo un retorno del capital en a los 3,5 años de implementado el proyecto, con un VAN de M\$268.540, una TIR de 76% y con ganancias positivas a partir del segundo año de ejecución.

¹ El síndrome de burnout o "síndrome del trabajador quemado" hace referencia a la cronificación del estrés laboral. Este se manifiesta a través de un estado de agotamiento físico y mental que se prolonga en el tiempo y llega a alterar la personalidad y autoestima del trabajador.

1. Oportunidad de Negocio

(Los detalles de este capítulo se pueden revisar en Plan de Negocios “Consultora Happy Work” Parte I).

Estudios señalan que, las personas felices son un 12% más productivas y que los equipos de trabajo felices mejoran su desempeño en un 20% (Oswald, Proto, & Sgroi, 2009). Por otra parte, se puede mencionar que una encuesta realizada a trabajadores durante febrero de 2023, establece que la preocupación por las personas ha aumentado en un 32% en las grandes empresas (Anexo N°3)

Dado lo anterior, el desafío actual es movilizar a las empresas públicas y privadas en la implementación de un área de felicidad, y una vez implementada, lo difícil es que esta área se mantenga en el tiempo, que sea sostenible y genere valor en la empresa”, tal como señala Teresa Adell, Subgerente de Personas de Banco Estado Micro Empresas.

Hoy en día la tendencia país es avanzar en la implementación de departamento de felicidad organizacional, sin embargo, quienes deciden hacerlo con recursos internos de la empresa, tienen el desafío de cómo implementar y luego de ello, cómo dar sostenibilidad al modelo.

En la actualidad Beside Consultores, es una consultora que acompaña a las organizaciones en la sensibilización, aplicación de encuesta y desarrollo del plan de trabajo, pero al estar asociada con la plataforma The Happiness Index, con presencia en más de 100 países en el mundo la hace poco cercana y poco flexible.

Con todo lo planteado Consultora Happy Work presenta un Plan de Negocio que permita a las empresas, de manera fácil y cercana, avanzar en la implementación de un departamento de felicidad organizacional.

Ver detalles en Anexo N° 1 Segmentación de Mercado y Anexo N°2 Antecedentes Oportunidad de Negocio.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

(Los detalles de este capítulo se pueden revisar en Plan de Negocios “Consultora Happy Work” Parte I).

2.1. Industria

La industria a la que pertenece consultora Happy Work está asociada directamente a servicios de consultorías en áreas de recursos humanos.

Las tres consultoras más grandes registradas² en Chile son:

1. 4T Management
2. Grupo Alcansa,
3. Anguita Consultores

Con ello se puede concluir que en Chile es escasa la presencia de consultoras focalizadas en implementar departamentos de felicidad organizacional en las empresas.

2.1.1. Análisis PESTEL

Para tener un contexto más claro sobre el entorno global, se realiza un análisis PESTEL, que permite identificar que la única amenaza que se visualiza tiene que ver con los factores económicos, ya que no todas las empresas tendrán disposición a pago, es por eso que este Plan de Negocios está pensado inicialmente en empresas con ventas anuales por sobre las 100 mil UF.

2.1.2. Análisis 5 Fuerzas de PORTER

Para complementar el análisis de micro entorno del negocio, se analizan las 5 fuerzas de Porter, concluyendo que la atractividad de la industria es medio, ya que el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad de competidores son bajos. A su vez, el poder de negociación de los clientes y sustitutos queda en una evaluación medio, ya que, si bien no existe mucha oferta en el mercado que le permita al cliente negociar, el servicio que se ofrece no es primera necesidad y puede ser implementado internamente. Finalmente, dado

² Registro SEP de Empresas Consultoras o listado de empresas especialistas en selección de ejecutivos y/o Head Hunter constituye un mandato emanado de los Instructivos Presidenciales N°12 de 2000 y N°6 de 2006, y del Código SEP, que establecen criterios y políticas de personal para las empresas del sector estatal, en materias tales como, selección, contratación, remuneraciones e indemnizaciones, estando el Sistema de Empresas obligado a mantener un “registro” o “listado” de empresas consultoras en materia de selección de ejecutivos, a fin de que las empresas sujetas a su evaluación de gestión puedan consultarlo en la contratación de algún ejecutivo.

que la tendencia en Chile es que a largo plazo aumente la demanda de los servicios que ofrece Happy Work, es muy probable que ingresen nuevos competidores al mercado.

2.1.3. Competidores

Evaluación de distintos atributos de Happy Work

Tabla 1 - Competidores de Happy Work

Empresa	Servicios				Soporte			
	Beneficios	Selección	Cultura Organizacional	Liderazgo	Felicidad Organizacional	Web	Apps	Talleres
Betterfly	X					X	X	X
Bonusly			X			X		X
Clarity Wave			X			X		X
Building Happiness					X	X	X	X
Dodo	X					X	X	X
Beside Consultores			X	X	X	X	X	X
Happy Work					X	X		X

(*) Desarrollo e implementación por parte de la empresa (Fuente: Elaboración propia 2023)

Como se visualiza en tabla 1 y la descripción de las consultoras, Happy Work tiene pocos competidores directos, ya que no existen muchas consultoras dedicadas a trabajar en Felicidad Organizacional.

2.2. Clientes

Según el análisis de mercado realizado, los clientes a los cuales están dirigidos los servicios de consultora Happy Work deben cumplir con las siguientes características:

- Empresas que tengan incorporado en su cultura organizacional el cuidado y bienestar de sus trabajadores, o en su defecto, que tengan interés por el tema.
- Tamaño de la empresa: aquellas que tienen más de 200 trabajadores contratados
- Ventas anuales de la empresa: sobre las 100 mil de UF
- Sector económico/ rubro: Minería y Financiero
- Distribución Geográfica: Región Metropolitana

Con lo anterior, se espera comenzar trabajando con las 30 empresas del sector definido, 14 de mundo Financiero (Bancos) y 16 del mundo Minero (Mineras más grandes de Chile).

3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

(Los detalles de este capítulo se pueden revisar en Plan de Negocios “Consultora Happy Work” Parte I).

3.1. Descripción de la empresa

Consultora Happy Work está focalizada en entregar un servicio que permita a las empresas implementar un departamento de Felicidad Organizacional, a través de metodologías simples, procesos flexibles y cercanos, generando un acompañamiento permanente.

3.2. Análisis VRIO

Con el fin de obtener un análisis estructurado se realiza un análisis VRIO:

- **Valor:** Habilidades y nivel de conocimiento de los profesionales que conforman la empresa en relación con la felicidad organizacional (Si).
- **Rareza:** Es un servicio escaso en el mercado, que permite integrar distintas áreas de gestión de personas, beneficios y sostenibilidad (Si).
- **Inimitabilidad:** Se entrega un servicio valioso e innovador, difícil de imitar por la competencia (Si).
- **Organización:** posee la capacidad para optimizar sus recursos y capacidad (Si).

Al realizar el análisis VRIO de consultora Happy Work, se observa que posee una **ventaja competitiva sostenible** en el tiempo.

3.3. Modelo de Negocios

- **Quién:** Empresas sobre 200 trabajadores, con ventas sobre 100 mil UF al año, rubro minería y financiero, con casa matriz en la región metropolitana.
- **Qué:** Servicios de consultoría en gestión de felicidad organizacional
- **Cómo:** Equipo de psicólogos consultores con experiencia y metodologías propias. Esta es la métrica de tracción clave del plan de negocios.

3.4. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Se comenzará con un piloto en un área funcional de una compañía Minera que desarrolla sus operaciones en el norte de Chile. Luego de ello, el foco estará puesto en vender los

servicios de consultora Happy Work en empresas del rubro minería y financiero, que tengan más de 200 trabajadores.

Con el fin de poder detectar y desarrollar oportunidades de crecimiento se utiliza Matriz de Ansoff. En un comienzo se utilizará la estrategia de desarrollo de productos, para luego iniciar un crecimiento escalado a través del desarrollo de mercado, utilizando los mismos productos ya existentes pero expandiendo la venta hacia otros mercados en Chile, específicamente con la incorporación de clientes de empresas de otros rubros, tal como comercio/ retail y logística/ distribución.

Tabla 2 – Escalamiento de Productos

Tipo de Plan	Año 1	Año 3	Año 5
Plan 1: Diagnóstico e Implementación	5	13	14
Plan 2: Sostenibilidad	0	8	12

(Fuente: Elaboración propia 2023)

3.5. RSE y sustentabilidad

Consultora Happy Work busca ser un actor relevante en el cuidado del medio ambiente, acompañado a las empresas en la implementación de acciones que involucren la preocupación por los trabajadores y su bienestar, contribuyendo de esta manera en forma indirecta en el bienestar de la sociedad.

Considerando que hoy en día los niveles de estrés se ven muy afectados por el entorno socio-económico (Termómetro Salud Mental/ Achs-UC, noviembre 2022), tener una organización preocupada de la felicidad de sus trabajadores en el ámbito laboral, impacta de manera positiva la salud mental de la sociedad en general.

4. Plan de Marketing

(Los detalles de este capítulo se pueden revisar en Plan de Negocios “Consultora Happy Work” Parte I).

4.1. Objetivos de Marketing

Los objetivos del Plan de Marketing para consultora Happy Work son los siguientes:

4.1.1. Desarrollar un plan de medios

Que permita contactar al 100% del mercado objetivo en los primeros 24 meses, a través de:

- a. Difusión permanente productos y servicios.
- b. Participación en Círculos de Gerente de Recursos Humanos.

4.1.2. Aumentar la participación de mercado de consultora Happy Work,

Logrando ingresar con sus servicios a 16 de 30 empresas en un periodo de 24 meses, alcanzando el 53% de participación del mercado objetivo, mediante:

- a. Envío de carta de presentación con brochure.
- b. Seguimiento de la recepción de la información y aclaración de dudas.
- c. Concretar reunión de ventas con principales stakeholders.

4.2. Estrategia de segmentación

Uno de los objetivos estratégicos del Plan de Marketing es posicionar a Happy Work como la consultora encargada de la implementación de departamento de felicidad organizacional en al menos el 53% de las empresas de interés en los primeros 3 años

La estrategia de segmentación está dirigida a Cliente Empresa B2B y se clasificará en el macro segmento aquellas empresas que tienen las siguientes características:

- Tamaño de la empresa: sobre 200 trabajadores contratados
- Ventas por sobre las 100 mil UF al año.

Y en el micro segmento estarán consideradas las siguientes características:

- Sector económico/ rubro: Minería y Financiero.
- Distribución Geográfica: empresas con casa matriz en la Región Metropolitana.

Como complemento al análisis anterior, se realiza una segmentación por arquetipos:

- Grupo 1: Empresas interesadas en implementar departamento de Felicidad Organizacional
- Grupo 2: Empresas sin mucho conocimiento departamentos de Felicidad organizacional

4.3. Estrategia de producto/servicio

Para consultora Happy Work, un departamento de felicidad organizacional es el responsable de diseñar, gestionar, optimizar y alinear las mejores prácticas dentro de la organización, con un enfoque sistemático y centrado en las personas.

Plan N°1: Diagnóstico e Implementación Departamento de Felicidad Organizacional

1. Diagnóstico

- a. Encuesta: Se realiza una encuesta en digital o impresa (ver detalle de encuesta en Anexo N° 4).
- b. Entrevistas: Consultor a cargo realizará entrevista focalizadas (ver detalle de entrevista en Anexo N° 5).
- c. Focus Group: consultor a cargo realizará grupos focales (Ver detalle de focus group en Anexo N° 6).
- d. Informe con resultados de diagnóstico y pasos a seguir.

2. Implementación

- a. Trabajo con los líderes de la organización con evaluación 360°.
- b. Taller de Leading with Happiness,
- c. Taller de Team Building, este taller permitirá a los líderes de la organización.
- d. Reportabilidad mensual del avance y alertas en los desvíos al cumplimiento

Plan N°2: Sostenibilidad del Departamento de Felicidad Organizacional

- 1. Círculo Happy Work:** A través de una plataforma en línea.
- 2. Webinars y Talleres:** Se realizarán talleres mensuales presenciales o webinars, según necesidad.
- 3. Contenido Técnico y Material de Apoyo:** Mensualmente se enviará al cliente, vía correo electrónico.

4.4. Propuesta de Valor

Happy Work se dedica a apoyar a las organizaciones a mejorar su desempeño, a través de la instalación de un departamento de felicidad organizacional.

Tabla 3 - Propuesta de Valor

Beneficio Básico	Producto Real	Producto Aumentado
Diagnóstico de cómo se encuentra la empresa en Felicidad Organizacional.	Metodologías que permiten a la empresa implementación de un departamento de Felicidad Organizacional,	Programa de acompañamiento a largo plazo que genere sostenibilidad en el tiempo, que permita a la empresa mantener vigente el departamento de Felicidad Organizacional.

(Fuente: Elaboración propia 2023)

4.5. Estrategia de Precio

Los productos de consultora Happy Work estarán estandarizados y paquetizados por plan de servicios. El precio es estándar según el paquete seleccionado por el cliente y no existe una diferenciación de precio por cantidad de líderes a capacitar.

Tabla 4 - Productos y Precios

Plan	Precio	Comentarios
Plan N°1 Diagnóstico e Implementación departamento de felicidad organizacional	\$30.624.790	Precio por paquete completo 6 meses de implementación
Plan N°2 Sostenibilidad departamento de felicidad organizacional	\$28.989.440	Precio por servicio anual Se debe renovar todos los años

(Fuente: Elaboración propia 2023)

Tabla comparativa con principales competidores:

Tabla 5 - Precios Principales Competidores

Plan	Descripción	Precio Anual	
		200 trabajadores	500 trabajadores
Happy Work	Consultora felicidad organizacional	\$30.624.790	\$30.624.790
Betterfly	Plataforma de beneficios 0,20 UF por trabajador por mes (\$36.042 valor UF)	\$17.300.160	\$43.250.400
Bonusly	Cultura organizacional 2,7 dólares por trabajador por mes (valor dólar a \$848)	\$5.495.040	\$13.737.600
Building Happiness	Felicidad organizacional \$250.000 para poder acceder a plataforma de encuesta hasta 500 trabajadores.	Valor real desconocido	Valor real desconocido
Beside Consultores	Cultura organizacional Acceso a Newsletter con información sin costo. Los precios se calculan según plan a contratar y cantidad de personas.	Valor real desconocido	Valor real desconocido

(Fuente: Elaboración propia 2023)

4.6. Estrategia de Distribución

Como estrategia de distribución Happy Work considera poner a disposición de las empresas los servicios a de visitas, asesorías presenciales, medios digitales y soporte tecnológico. Las visitas permitirán realizar el diagnóstico, implementación y asesoría integral.

Para llevar la relación con clientes se dispone de un Jefe de Servicios y Operaciones, quien será el nexo entre consultora Happy Work y las distintas empresas.

4.7. Estrategia de Comunicación y Ventas

Esta estrategia se realizará a través de la implementación de cinco líneas de trabajo:

- Estrategia de Lanzamiento
- Estrategia de Posicionamiento de Marca
- Estrategia de Relaciones Públicas y Redes Sociales
- Estrategia de Marketing Digital
- Estrategia de Responsabilidad Social

4.8. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Consultora Happy Work comenzará sus operaciones con un piloto en una reconocida empresa minera, luego se iniciará un escalamiento discreto con la incorporación de nuevas empresas.

Tabla 6 - Estimación de Ventas

Tipo de Plan	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan 1: Diagnóstico e Implementación	5	12	13	13	14
Plan 2: Sostenibilidad	0	4	8	11	12

(Fuente: Elaboración propia 2023)

Se espera que el crecimiento de Happy Work sea de un 3% anual a partir del segundo año de implementación.

Para el presupuesto de marketing se definen las siguientes acciones

1. **Puesta en Marcha y Kick Off:** Se realizará un lanzamiento de los servicios de consultora Happy Work,
2. **Campañas publicitarias:** Publicidad y página Web con información

A continuación se entrega un detalle de la estimación anual de los gastos de marketing.

Tabla 7- Estimación Anual (Valores en miles de pesos)

Categorías	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Puesta en Marcha y Kick Off (única vez)	\$ 2.000	2.000	0	0	0	0
Publicidad y porpaganda (redes sociales)	\$ 500	3.000	6.180	6.365	6.556	6.753
Pagina Web (dominio, desarrollo y antención)	\$ 83	500	1.030	1.061	1.093	1.126

(Fuente: Elaboración propia 2023 – Precios anuales ajustados de acuerdo a supuesto de inflación)

5. Plan de Operaciones

Consultora Happy Work espera implementar departamento de felicidad organizacional en las empresas del mercado objetivo. Una vez que se concreta la venta del servicio en la empresa, Plan N°1, se realizarán las siguientes acciones con el cliente:

1. Implementación de equipo de proyecto por parte de consultora Happy Work a disposición del cliente, compuesto por psicólogo consultor y liderado por Jefe de servicios y operaciones.
2. Selección de dos líderes de felicidad dentro de la organización. El primero debe ser un líder de alto rango y el segundo un trabajador o supervisor de la operación.
3. Luego se debe realizar un levantamiento de información de la empresa referente a gestión de personas.
4. Posteriormente se definirá la customización de los parámetros de medición de encuesta diagnóstico.
5. Obtenido el resultado del diagnóstico, se iniciarán las acciones que permitan a la empresa mejorar las brechas de felicidad organizacional. Diagnóstico 360° a los líderes, coach en terreno y talleres.
6. Se realizará seguimiento mensual con reporte de los avances realizados.
7. Una vez finalizada la implementación del departamento de felicidad organizacional, se invitará a la empresa a continuar con el Plan N° 2 Sostenibilidad, que le permitirá recibir acompañamiento, material técnico y participar en talleres y webinars de interés y ser parte del Círculo Happy Work.

5.1. Estrategia y alcance

Consultora Happy Work iniciará sus operaciones con casa matriz en la ciudad de Santiago, para operar en primera instancia en la Región Metropolitana con el desarrollo del piloto mencionado en los apartados anteriores.

La venta de servicios estará disponible en página web y redes sociales, a través de un canal remoto se enviarán propuesta a distintos clientes de venta B2B, para invitarlos a conocer la propuesta de servicios y oferta de valor, impulsando el desarrollo de reuniones de ventas y negociación, tal como se presentan en la Figura 1.

Figura 1 - Flujo de Ventas Happy Work



(Fuente: Elaboración propia 2023)

5.2. Modelo de Operaciones

Happy Work operará con metodologías propias, que serán desarrolladas de manera interna por la consultora.

a. Piloto

Las metodologías de Happy Work serán evaluadas en un piloto que se implementará en una compañía Minera, con el fin de probar las herramientas e implementar las mejoras que sean necesarias.

b. Desarrollo de Metodologías

Happy Work operará con metodologías propias, que serán desarrolladas por el equipo de Psicólogos Consultores y Jefe de Servicios y Operaciones, supervisadas en todo momento por la Gerencia de Proyectos, quienes tienen el conocimiento y experiencia en la materia.

Las metodologías que se desarrollarán son:

- Diagnóstico, a través de encuestas, focus group y entrevistas
- Taller de Liderazgo y formación de equipos
- Informe con resultados de diagnóstico y seguimiento mensual

c. Proceso de sostenibilidad

Una vez finalizada la implementación del departamento de felicidad organizacional, se invitará a la empresa a continuar con el Plan N° 2 Sostenibilidad. Para esta etapa consultora Happy Work generará tres líneas de apoyo al cliente, cuyos focos serán:

taller mensual con temáticas a fin, entrega de contenido técnico y resolución de dudas. Este proceso será externalizado a través de la compra de servicios a consultora Pivotal Network Consultores, quienes serán supervisados en todo momento por equipo de Happy Work.

d. Página web y redes sociales

El desarrollo de página web y redes sociales estará externalizada a través de empresa Digital Agencia y Consultora, empresa con presencia nacional especialista en la gestión de redes sociales, apalancando la venta a través de un ejecutivo vendedor.

e. Capacitación equipo consultor

Para mantener actualizado el conocimiento del equipo de consultora Happy Work y poder desarrollar metodologías acordes al servicio y necesidades de clientes, se realizará un programa de capacitación robusto con la participación en seminarios y talleres de orden nacional e internacional.

f. Cálculo de capacity

Para la estimación del capacity de consultora Happy Work, se consideraron los siguientes criterios utilizados por otras consultoras en el mercado actual.

Tabla8 - Estimación de Capacidad

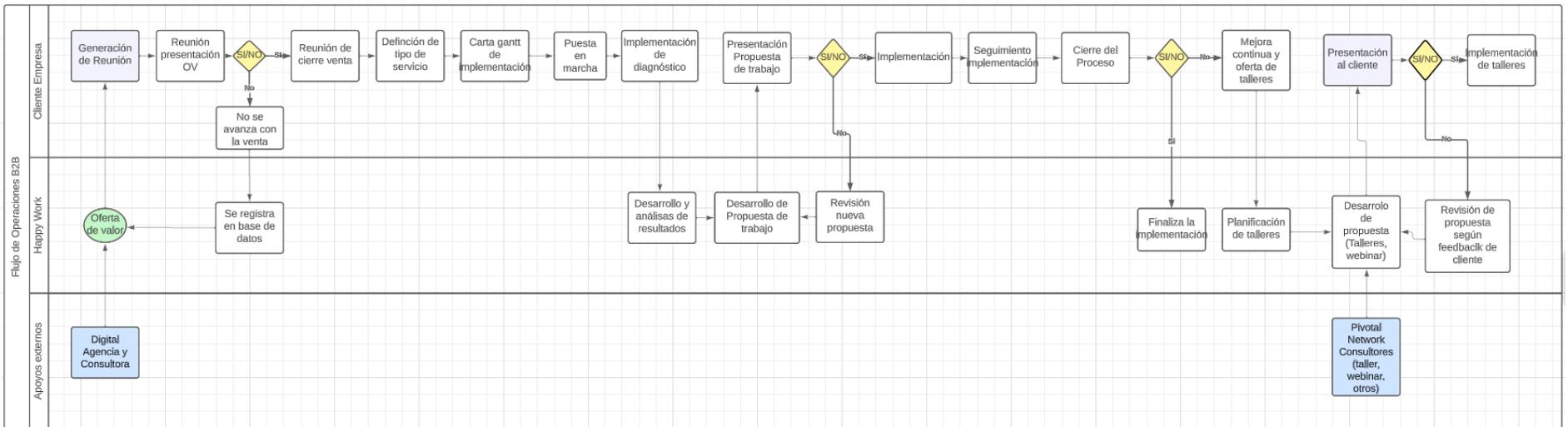
Ítem	Horas x Semana	Comentarios
Traslados	7.5	1.5 horas por día (Dato según cálculo de horas traslado de expertos ACHS en RM)
Alimentación	5	1 horas por día
Gestión Administrativa	8	20% del tiempo total (40 horas a la semana)
Gestión de equipo	3	Semanal
Gestión con clientes	16.5	Semanal
Semana	40	
Mes	160	
Gestión con clientes	66	horas mes por 1 consultor
Gestión con clientes	132	horas mes por 2 consultores

(Fuente: Elaboración propia 2023)

5.3. Flujo de operaciones orientado a clientes

En la siguiente figura se presenta el flujo de operaciones y ventas de Consultora Happy Work, a través ventas B2B y equipo de apoyo externo.

Figura 2 - Flujo de Operaciones Happy Work



(Fuente: Elaboración propia 2023)

5.4. Plan de Desarrollo e Implementación orientado a clientes

El proceso de desarrollo e implementación de este plan de negocio estará definido por seis etapas de cara a la gestión de clientes:

a. Etapa Conocimiento

En esta primera etapa se dará a conocer nuestros productos y servicios a través un primer contacto, mediante el envío de información vía correo electrónico, e invitando a los gerentes de personas a participar de actividad de lanzamiento de servicios Happy Work.

b. Etapa de Adquisición

Una vez que los clientes contactados han participado de la actividad de lanzamiento, se espera impulsar una reunión con la gerencia de cada empresa, para la entrega de más información que genere interés y sea acorde a las necesidades propias de la empresa interesada.

c. Etapa de Conversión

Se espera que en esta etapa las empresas contactadas y visitadas, compren el Plan N°1 que ofrece consultora Happy Work, entregando información detallada de los servicios, plazos de implementación, precios y resultados esperados.

d. Etapa de Crecimiento

En esta etapa, el cliente ya ha conocido y utilizado los servicios de la consultora, por lo que se espera generar un retorno de la inversión a través de la satisfacción del cliente y experiencia de servicios, que permita recomendaciones a posibles nuevos clientes, o bien la compra del Plan N° 2 sostenibilidad.

También se espera que los primeros clientes sean sponsor o embajadores de manera espontánea de los servicios entregados por consultora Happy Work.

e. Etapa de Retención

Una vez finalizada la venta e implementación de las metodologías propuestas para el cliente, se espera generar la fidelización de estos, utilizando estrategias que contengan la entrega de contenidos e invitación a pertenecer al Círculo Happy Work, a través invitación a seminarios y webinars.

f. Etapa de Reactivación

Esta fase del ciclo permite ir a recuperar a aquellos clientes hayan dejado de comprar los servicios de consultora Happy Work. La idea es entender las razones de por qué no han continuado con el Plan N°2 sostenibilidad, para generar propuestas de mejora que facilite la atracción de estos antiguos clientes, permitiendo generar nuevas ventas y mejorar la fidelización de estos.

Figura 3 - Etapas de Desarrollo Servicios de Happy Work



(Fuente: Elaboración propia 2023)

5.5. Dotación

En la primera etapa de constitución de la sociedad y creación del programa, que corresponde al primer semestre de iniciado el proyecto, se espera contar con Gerente General/ Proyecto, Gerente Comercial, y el Psicólogo Consultor. A partir del segundo semestre, durante el desarrollo del piloto e inicio de la venta del programa, se considera incorporar al staff al Jefe de Servicio y Operaciones, Ejecutivo Vendedor y Administrativo Comercial Contable. A partir del segundo año se espera incorporar un segundo Psicólogo Consultor, los que estarán encargados del desarrollo del programa durante el tiempo de estudio del proyecto (5 años). Este cálculo de profesionales se obtiene en base a la capacidad máxima estimada de atención de 12 empresas en forma paralela por cada sicólogo. En relación al Ejecutivo Vendedor, este será incorporado a la consultora a partir del segundo semestre del primer año y se mantendrá hasta el quinto año de puesta en marcha del proyecto. Se considera un máximo de 3 ventas de planes mensuales por vendedor. En base al crecimiento proyectado en este estudio, no se requiere la incorporación de un nuevo profesional durante el horizonte de evaluación del proyecto.

Tabla 9 - Dotación y Equipo Requerido por Año

Categorías	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente de Proyecto	1	1	1	1	1
Gerente Comercial	1	1	1	1	1
Psicólogo consultor	1	2	2	2	2
Jefe de servicios y operaciones	1	1	1	1	1
Ejecutivo vendedor	1	1	1	1	1
Administrativo Comercial Contable	1	1	1	1	1
Total Profesionales por año	6	7	7	7	7

(Fuente: Elaboración propia 2023)

En la siguiente tabla se hace referencia al personal y equipo que se requiere para la implementación de las distintas etapas de operación.

Tabla 10 – Responsabilidades por Rol

Cargo	Descripción del Rol	Cant.	Etapa
Gerente General	Responsable de conducir a la organización, liderando a los equipos de trabajo y coordinando la estrategia organizacional.	1	Piloto Conocimiento
Gerente Comercial	Encargado de generar estrategia de venta para empresas y relacionamiento según las necesidades de clientes.	1	Piloto Conocimiento Adquisición
Gerente de Proyectos	Encargado de generar los lineamientos estratégicos para el desarrollo del plan según lo acordado con el cliente.	1	Piloto Adquisición Conversión
Jefe de Servicios y Operaciones	Responsable de desarrollar la relación con los clientes, siendo el nexo entre consultora Happy Work y las distintas empresas. Responsable del despliegue de oferta de valor. Encargo de liderar a psicólogos consultores y coordinar los recursos necesarios para la correcta implementación del servicio.	1	Piloto Adquisición Conversión
Psicólogo Consultor	Responsable del desarrollo de metodologías, focus group, entrevistas y diagnóstico. Responsable de capacitar e instalar el equipo de felicidad organizacional en las empresas. Responsable del seguimiento a la implementación y levantamiento de brechas para la mejora continua.	2	Piloto Conversión Crecimiento
Ejecutivo de Ventas	Responsable de generar oportunidades de negocios, según se identifica en los distintos canales de venta. Responsable de agendamiento de reuniones de venta y levantamiento inicial con la gerencia comercial de consultora Happy Work.	1	Conocimiento
Administrativo Contable	Encargado de administrar base de datos y contactos que se obtiene en los distintos canales de venta. Responsable de realizar el primer acercamiento con clientes, a través de canal web o telefónico. Responsable de llevar procesos de contabilidad de la consultora.	1	Piloto Conocimiento Adquisición Conversión
Equipo de Consultora Externa	Dedicado al apoyo en el desarrollo e implementación de talleres, webinars y contenido técnico entregable. Dedicado a liderar los foros de buenas prácticas con clientes.	1	Retención Reactivación
Equipo de Marketing Externo	Dedicado al apoyo del desarrollo y mantención de soporte web y redes sociales, enfocados en la venta y captación de nuevos clientes.	1	Conocimiento Retención Reactivación

(Fuente: Elaboración propia 2023)

6. Equipo del Proyecto

Para la implementación del proyecto se identifican dos equipos, el primero corresponde al equipo gestor del proyecto y el segundo al equipo que compone la estructura organizacional de Happy Work.

6.1. Equipo Gestor

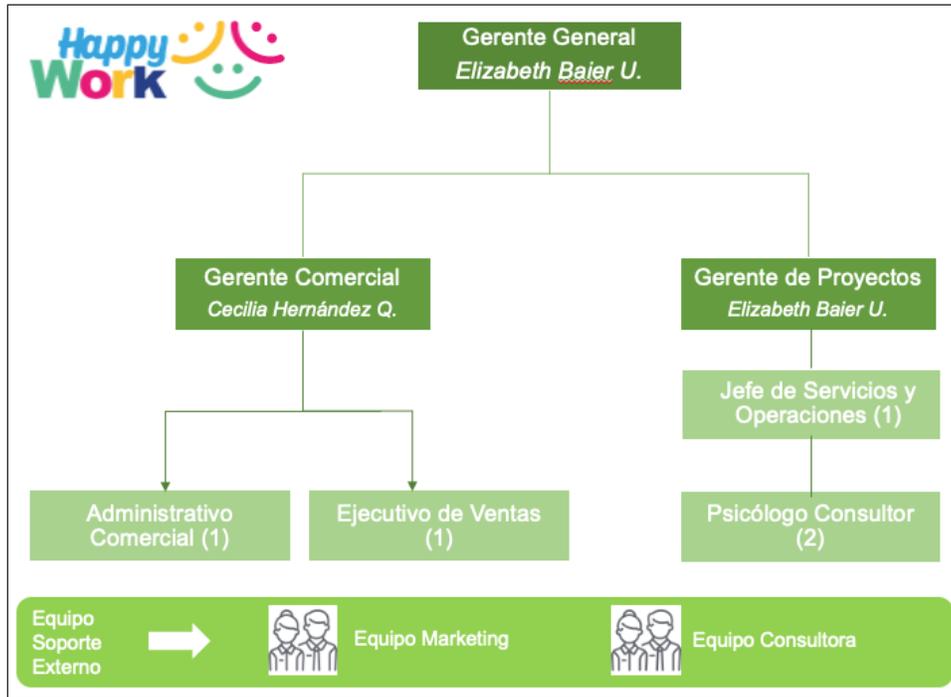
El equipo gestor del proyecto de Happy Work es el equipo encargado de gestionar la implementación desde la primera etapa del Proyecto, considerando para este caso al equipo socio-fundador de la consultora, quienes deberán velar por la correcta planificación, ejecución, supervisión y cierre de cada proyecto, optimizando al máximo los recursos económicos y el capital humano.

- **Cecilia Hernández Q., Gerente Comercial**
Ingeniero en Prevención de Riesgos, con 15 años de experiencia en la atención de clientes y desarrollo de planes de trabajo sistemático, potenciando relaciones con clientes a largo plazo, asegurando la fidelización y satisfacción de estos.
- **Elizabeth Baier U., Gerente de Proyectos/ Gerente General**
Ingeniero Civil Industrial, con 20 años experiencia en el desarrollo de proyectos para empresas mineras, logrando en cada proyecto una excelente eficiencia de recursos y cumplimiento los plazos propuestos en todo momento.

6.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de consultora Happy Work estará compuesta por profesionales que tengan las capacidades y competencias técnicas necesarias para llevar a cabo la implementación de los servicios de la consultora, considerando en todo momento la experiencia laboral, orientación al cliente y la eficiencia de recursos humanos y tecnológicos.

Figura 4 - Organigrama Consultora Happy Work



(Fuente: Elaboración propia 2023)

6.3. Incentivos y compensaciones

A continuación, se describe el plan de incentivos y beneficios de los trabajadores de consultora Happy Work

- **Trabajo Híbrido**, posibilidad de realizar trabajo a distancia a través de herramientas digitales. Se espera trabajo presencial de los colaboradores cada vez que el cliente así lo requiera, o en el caso de realización de reuniones de coordinación y revisión de proyectos en la consultora.
- **Reconocimiento Trimestral**, como política de Happy Work se impulsa a trabajar desde el reconocimiento desde lo positivo y logros de los colaboradores, generando instancias trimestrales para el reconocimiento y compartir buenas prácticas.

- **Plan de Capacitación**, posibilidad de ser parte de los programas de capacitación establecidos con la consultora en convenio y ofertados por organismo administrador del seguro laboral.
- **Desarrollo de Carrera**, se espera que los colaboradores inicien su trabajo desde el área administrativa y conforme a su formación académica, experiencia e interés personal, puedan seguir creciendo en las áreas de ventas o consultoría de Happy Work.

6.4. Remuneraciones

- **Sueldo base** para todos los colaboradores según renta de mercado, ajustado anualmente conforme a IPC.
En el caso de los vendedores, se sumará un incentivo adicional del 20% de su remuneración por cada cierre de cliente. El pago se realizará una vez que el cliente captado firme convenio de trabajo y se realice la primera asesoría.
Para el caso del equipo administrativo y consultor, se considera un incentivo de un sueldo adicional por cada año, a partir del segundo año de operación del proyecto, en base al cumplimiento de metas.
- **Incentivos por sobre cumplimiento de metas.**
Las metas estarán diseñadas según los objetivos estratégicos de la organización, considerando la incorporación de nuevos clientes y la mantención de clientes antiguos.
Los incentivos serán trimestrales y se pagarán el último día hábil del mes siguiente del cierre de cada Q.

7. Plan Financiero

7.1. Supuestos Financieros

El plan financiero para Happy Work se confeccionó en base a los siguientes supuestos:

1. Los costos e ingresos se calculan en pesos chilenos, y se presentan en miles de pesos.
2. Se considera inflación de un 3% según las proyecciones del Banco Central.
3. No se solicitará financiamiento a los bancos.
4. Sólo se consideran la adquisición de computadores, teléfonos e impresoras como activos de la organización.
5. Método de depreciación de los activos se realiza de manera lineal.
6. El periodo de evaluación del proyecto es de 5 años más perpetuidad. Durante el Año 1, en el primer semestre se realiza la constitución de la sociedad y el desarrollo del programa a implementar en las empresas. Durante el segundo semestre, se implementará un Piloto del proyecto en una Compañía Minera con asentamiento en la región metropolitana de Chile. Paralelamente se comenzará con la venta del Plan 1 que incluye Diagnóstico e Implementación.
7. Los clientes pueden dar continuidad a su plan de trabajo, adquiriendo el Plan 2 de Sostenibilidad, una vez finalizado el sexto mes de implementación. Se estima que el 50% de los clientes que hicieron el diagnóstico y la implementación del programa, continuarán con la etapa de sostenibilidad.
8. Se estima un crecimiento anual de ventas del Plan 1 de un 3% respecto al volumen de ventas del año anterior, basado en el crecimiento proyectado de la economía de Chile.
9. Cada psicólogo puede atender en forma simultánea a 12 clientes empresas.
10. En base a experiencias comerciales de quienes realizan este proyecto, un vendedor puede lograr un máximo de 3 negocios mensuales para este tipo de servicio.
11. La etapa de sostenibilidad será realizada por una empresa consultora externa.

Tabla 11 - Supuestos para Cálculos Financieros

Item	Valor	Descripción
Impuesto Primera Categoría	27%	Art 20 DL 824, Ley de Impuestos a la Renta. Período 2019-2023.
IVA	19%	Impuesto de valor agregado Chile
UF	\$36.093,09	Valorización al día 03 de Julio de 2023
DOLAR	801,66	Valorización al día 03 de Julio de 2023
rf	5,38%	Tasa Libre de Riesgo. Bono a 5 años del Banco Central en peso chileno. Consultado el 03 de julio del 2023 ³ .
Rm	6,48%	Riesgo de mercado chileno, Damodaran Julio 2023 ⁴ .
Rf perpetuo	5,28%	Tasa Libre de Riesgo. Bono a 10 años del Banco Central en peso chileno. Consultado el 03 de julio del 2023 ⁵ .
beta	0,97	Damodaran; Beta sin deuda industria "Business & Consumer Services" Julio 2023 ⁶ .
Depreciación Computadores e impresoras	6 años	Basado en Tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado SII
Depreciación Celulares	4 años	Basado en Tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado SII
Premio Startup	4%	Damodaran; Premio Startup. Consultado el 03 de abril del 2023 ⁷ .
Premio por liquidez	3%	Premio por Liquidez - Fuente Universidad de Chile
PIB tendencial	2,2%	El PIB tendencial para los próximos diez años proyectado por el Banco Central ⁸ .

(Fuente: Elaboración propia 2023)

³ https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311

⁴ <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar>

⁵ https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311

⁶ <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

⁷ <https://aswathdamodaran.blogspot.com/2015/04/the-small-cap-premium-fact-fiction-and.html>

⁸ https://www.bcentral.cl/documents/33528/3909484/IPoM_Diciembre_2022.pdf/6b587a23-6c5c-b0a2-2510-5ae1cbf8e117

7.2. Plan de Inversiones

7.2.1. Inversión Inicial

La inversión inicial requerida para comenzar a desarrollar el proyecto es de 55,1 millones de pesos, de los cuales 1 millón corresponde a los gastos que se incurrirán para la constitución de la sociedad, 3,9 millones tienen relación con los activos de la compañía y 50,2 millones de gastos de capital requerido.

Tabla 12- Plan de Inversión Inicial (montos en miles de pesos)

PLAN INVERSIÓN INICIAL	T0
Gastos de Puesta en Marcha	
Gastos de Constitución de la Sociedad	\$ 1.000
Activos	
Celulares	\$ 1.140
Computadores	\$ 2.400
Impresora	\$ 388
Capital de Trabajo Año 1	
Capital de trabajo requerido	\$ 50.173
TOTAL PLAN INVERSIÓN INICIAL	\$ 55.101

(Fuente: Elaboración propia 2023)

En el momento T0, se considera la adquisición de los activos necesarios para los profesionales que comenzarán a poner en marcha el proyecto, es decir, celulares y computadores para ambos gerentes, psicólogo, ejecutivo vendedor, jefe de servicios/operaciones y administrativo comercial contable.

Los equipos computacionales y teléfonos corresponden a las inversiones de este proyecto. Se considera proporcionar un computador y un teléfono a cada integrante del equipo, a medida que vayan ingresando al proyecto. También se considera la renovación de estos equipos, a medida que cumplen su vida útil.

En la siguiente tabla se muestra el plan de compra de los activos, de acuerdo con los requerimientos del proyecto.

Tabla 13- Inversiones en Activos (montos en miles de pesos)

Activos	T0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Telefono Celular	1.140	0	202	0	0	1.322
Computadores	2.400	0	424	0	0	0
impresoras	388	0	0	0	0	0
Total Activos	3.928	0	626	0	0	1.322

(Fuente: Elaboración propia 2023)

7.3. Estimación de Ingresos

De acuerdo con lo definido en el punto 4.8, en el cual se realiza el cálculo del mercado objetivo, y en base a la estrategia operativa de la compañía, se establece que los ingresos propiamente tal se comenzaran a percibir a partir del segundo semestre del año 1, ya que, de acuerdo con lo indicado en los supuestos financieros, durante el primer semestre del año 1, se realizará la constitución de la empresa y el desarrollo del programa. A partir del mes 7 del primer año se comenzará con el piloto. Si bien la contratación del equipo de ventas está considerado para el mes 8 del primer año, se considera este mes como entrenamiento e inducción del vendedor y a partir del mes 9 se consideran ventas del Plan 1.

En base a las capacidades de la compañía, y considerando que en los supuestos financieros se indica un crecimiento del 3% anual de ventas del Plan 1 y ventas del Plan 2 equivalente al 50% del Plan 1, el volumen de ventas del proyecto se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14- Estimación de Ventas Anuales por Tipo de Plan

Tipo de Plan	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan 1: Diagnóstico e Implementación	5	12	13	13	14
Plan 2: Sostenibilidad	0	4	8	11	12

(Fuente: Elaboración propia 2023)

Durante el Año 1, se considera la primera venta para el mes 7 que corresponde al Piloto a implementar en una compañía minera. Desde el mes 9 se considera la venta de un plan mensual de diagnóstico e implementación.

La estimación del precio de venta de ambos servicios se realiza considerando el costo promedio de los planes durante el tiempo de evaluación, con un margen objetivo del 10% sobre los costos. El margen utilizado se calculó en base a los márgenes actuales que utilizan empresas consultoras del rubro y empresas de proyectos chilenas, es decir, acorde a mercado.

Tabla 15- Estimación de Precio de Venta (montos en miles de pesos)

Tipo Servicio	Costos	Margen sobre costo	Precio venta
Plan 1: Diagnóstico e Implementación	27.841	10%	30.625
Plan 2: Sostenibilidad	26.354	10%	28.989

(Fuente Elaboración propia 2023)

Considerando el volumen anual de ventas de la Tabla 14 y el precio indicado en la Tabla 15, y que los precios se ajustan de acuerdo con la inflación anual indicada en los supuestos financieros, los ingresos por venta se muestran en la siguiente tablas. La Tabla 16 muestra los ingresos estimados durante el primer año de operación y en la Tabla 17 se presentan los ingresos estimados del proyecto en el horizonte de 5 años.

Tabla 16 - Ingresos por Ventas Primer Año de Operación (montos en miles de pesos)

Ingresos	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Total Año 1
Ingresos Plan 1	0	0	0	0	0	0	30.625	0	30.625	30.625	30.625	30.625	153.124
Ingresos Plan 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ingresos por Ventas	0	0	0	0	0	0	30.625	0	30.625	30.625	30.625	30.625	153.124

(Fuente Elaboración propia 2023)

Tabla 17 - Ingresos por Ventas Proyecto (montos en miles de pesos)

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Plan 1	153.124	389.878	413.622	438.811	465.535
Ingresos Plan 2	0	129.589	259.654	338.387	391.398
Total Ingresos por Ventas	153.124	519.467	673.276	777.198	856.933

(Fuente Elaboración propia 2023)

7.4. Estimación de Gastos

Los gastos que han sido considerados para el servicio de Happy Work se descomponen de la siguiente manera y son presentados en las Tablas 18 y 19: Estimación Gastos del Proyecto.

7.4.1. Costos Fijos:

Representan aquellos costos que se van a mantener en el tiempo y que no dependen de las ventas propiamente tal. Es el caso del equipo directivo y administrativo de la sociedad, costos de constitución y puesta en marcha, arriendos, servicios básicos y licencias de software. Cada uno de estos valores está de acuerdo con los precios de mercado y en base a cotizaciones realizadas.

7.4.2. Gastos de Administración y ventas:

Corresponden a los gastos que están involucrados directamente con el servicio, es decir, los costos de capital humano del área comercial y operativo, campaña de medios y publicidad, logística y servicios de consultoría externa.

En la siguiente Tabla se muestra la estimación de los gastos totales para el primer año de operación.

Tabla 18 - Estimación de Gastos Primer Año de Operación (montos en miles de pesos)

Categorías	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1
Costos fijos													
Gerente General / de Proyecto	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	33.000
Gerente Comercial	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	33.000
Administrativo Comercial Contable									1.500	1.500	1.500	1.500	6.000
Arriendo Oficina Región Metropolitana							1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	6.900
Servicios básicos (luz-agua-internet)							130	130	130	130	130	130	780
Internet							189	189	189	189	189	189	1.134
Insumos de Oficina							100	100	100	100	100	100	600
Plan de telefonía y datos	46	46	69	69	69	69	46	69	115	115	115	115	943
servicios computación							50	50	50	50	50	50	300
licencias de software (6USD/mes)	10	10	14	14	14	14	10	14	24	24	24	24	197
Puesta en Marcha y Kick Off											500	1.500	2.000
Total Costos fijos Anuales	5.056	5.056	5.083	5.083	5.083	5.083	7.675	7.702	9.258	9.258	9.758	10.758	84.854
Gastos de Administración y Ventas													
Psicólogo consultor			2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	25.000
Jefe de servicios y operaciones									2.500	2.500	2.500	2.500	10.000
Ejecutivo vendedor								2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	11.900
Movilización	400	400	600	600	600	600	400	600	1.000	1.000	1.000	1.000	8.200
Publicidad y propaganda (redes sociales)							500	500	500	500	500	500	3.000
Página Web							83	83	83	83	83	83	500
Capacitación equipo consultor	100	100	1.100	100	100	100	3.500	100	100	100	7.700	100	13.200
Consultor externo para sostenibilidad													0
Arriendo de auditorio o sala en hotel													0
Total GAV Anuales	500	500	4.200	3.200	3.200	3.200	6.983	6.163	9.063	9.063	16.663	9.063	71.800
Total Costos Anual (M\$)	5.556	5.556	9.283	8.283	8.283	8.283	14.658	13.866	18.321	18.321	26.421	19.821	156.654

(Fuente: Elaboración propia 2023)

En Tabla 19 se muestra la estimación de los gastos totales para proyecto durante el periodo de evaluación.

Tabla 19 - Estimación de Gastos Totales del Proyecto (montos en miles de pesos)

Categorías	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos					
Gerente General / de Proyecto	33.000	66.950	68.959	71.027	73.158
Gerente Comercial	33.000	66.950	68.959	71.027	73.158
Administrativo Comercial Contable	6.000	20.085	20.688	21.308	21.947
Arriendo Oficina Región Metropolitana	6.900	14.214	14.640	15.080	15.532
Servicios básicos (luz-agua-internet)	780	1.607	1.655	1.705	1.756
Internet	1.134	2.336	2.406	2.478	2.552
Insumos de Oficina	600	1.236	1.273	1.311	1.351
Plan de telefonía y datos	943	1.989	2.049	2.110	2.174
servicios computación	300	618	637	656	675
licencias de software (6USD/mes /usuario)	197	416	429	442	455
Puesta en Marcha y Kick Off	2.000	0	0	0	0
Total Costos fijos Anuales	84.854	176.401	181.693	187.144	192.758
Gastos de Administración y Ventas					
Psicólogo consultor	25.000	66.950	68.959	71.027	73.158
Jefe de servicios y operaciones	10.000	46.865	48.271	49.719	51.211
Ejecutivo vendedor	11.900	42.436	43.709	45.020	46.371
Movilización	8.200	17.304	17.823	18.358	18.909
Publicidad y propaganda (redes sociales)	3.000	6.180	6.365	6.556	6.753
Página Web	500	1.030	1.061	1.093	1.126
Capacitación equipo consultor	13.200	14.626	15.065	15.517	15.982
Consultor externo para sostenibilidad	0	107.532	110.758	114.081	117.503
Arriendo de auditorio o sala en hotel	0	30.900	31.827	32.782	33.765
Total GAV Anuales	71.800	333.823	343.838	354.153	364.777
	0				
Total Costos Anual (M\$)	156.654	510.224	525.531	541.297	557.535

(Fuente: Elaboración propia 2023)

7.5. Tasa de Descuento

La tasa de descuento se define como una tasa de interés utilizada para calcular el valor actual de los ingresos de una compañía y que serán percibidos en el futuro, es decir, permite conocer el valor presente del dinero.

Para la evaluación de este proyecto, se utiliza el modelo CAPM (Capital Assets Pricing Model).

Esta tasa se calcula con la siguiente formula:

$$CAPM = rf + \beta * (Rm - rf) + Premio \text{ por liquidez} + Premio \text{ Startup}$$

Donde cada uno de estos elementos se encuentran descritos y valorizados en Tabla 11, Supuestos para Cálculos Financieros.

Tabla 20 - Cálculo tasa de Descuento

Cálculo de tasa de descuento (5 años)	
Rf (bono 5 años)	5,38%
β	0,97
Rm	6,48%
Premio por startup	4%
Premio por liquidez	3%
Tasa de Descuento	13,45%

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

7.6. Capital de Trabajo

El capital de trabajo que se requiere para desarrollar el servicio de Happy Work se muestra en las Tablas 21 y 22, tanto para el primer año de operación como para el proyecto completo, respectivamente. Su cálculo se realiza mediante el método de déficit acumulado.

Tabla 21 - Capital de Trabajo Primer Año de Operación (montos en miles de pesos)

Variación del CT	T0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ingresos		0	0	0	0	0	0	30.625	0	30.625	30.625	30.625	30.625
Gastos/costos		5.556	5.556	9.283	8.283	8.283	8.283	14.658	13.866	18.321	18.321	26.421	19.821
CT	0	-5.556	-5.556	-9.283	-8.283	-8.283	-8.283	15.967	-13.866	12.303	12.303	4.203	10.803
Const. Sociedad	-1.000												
Inversiones	-3.928												
CT Acumulado	-4.928	-10.483	-16.039	-25.322	-33.606	-41.889	-50.173	-34.206	-48.072	-35.768	-23.465	-19.261	-8.458

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

Tabla 22- Capital de Trabajo Proyecto (montos en miles de pesos)

Variación del CT	T0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		153.124	519.467	673.276	777.198	856.933
Gastos/costos		156.654	510.224	525.531	541.297	557.535
CT	0	-3.530	9.243	147.745	235.902	299.398
Const. Sociedad	-1.000					
Inversiones	-3.928					
CT Acumulado	-4.928	-8.458	785	148.531	384.432	683.830

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

El monto de Capital de trabajo requerido para iniciar la operación es de \$55,1 millones de pesos, compuesto por \$4,9 millones para constitución de la sociedad y compra de activos y \$50,1 millones como máximo valor requerido.

7.7. Estado de Resultado

En las siguientes tablas se presenta el estado de resultado correspondiente al primer año de operación y al proyecto completo.

Tabla 23 - Estado de Resultado Primer Año de Operación (montos en miles de pesos)

ESTADO DE RESULTADO	AÑO 1												Total Año 1
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingresos por Ventas													
Ingresos Plan 1	0	0	0	0	0	0	30.625	0	30.625	30.625	30.625	30.625	153.124
Ingresos Plan 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	0	0	0	0	0	0	30.625	0	30.625	30.625	30.625	30.625	153.124
Costos													
Costos Fijos	-5.056	-5.056	-5.083	-5.083	-5.083	-5.083	-7.675	-7.702	-9.258	-9.258	-9.758	-10.758	-84.854
UTILIDAD BRUTA	-5.056	-5.056	-5.083	-5.083	-5.083	-5.083	22.950	-7.702	21.367	21.367	20.867	19.867	68.270
Gastos de Adm. y Ventas	-500	-500	-4.200	-3.200	-3.200	-3.200	-6.983	-6.163	-9.063	-9.063	-16.663	-9.063	-71.800
R. OP. (EBITDA)	-5.556	-5.556	-9.283	-8.283	-8.283	-8.283	15.967	-13.866	12.303	12.303	4.203	10.803	-3.530
Depreciación	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-62	-750
Perdida ejercicio año anterior	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPU	-5.618	-5.618	-9.346	-8.346	-8.346	-8.346	15.904	-13.928	12.241	12.241	4.141	10.741	-4.279
Impuestos a pagar (27%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD DESPUÉS DE IMI	-5.618	-5.618	-9.346	-8.346	-8.346	-8.346	15.904	-13.928	12.241	12.241	4.141	10.741	-4.279

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

Tabla 24 - Estado de Resultado Proyecto (montos en miles de pesos)

ESTADO DE RESULTADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas					
Ingresos Plan 1	153.124	389.878	413.622	438.811	465.535
Ingresos Plan 2	0	129.589	259.654	338.387	391.398
TOTAL INGRESOS	153.124	519.467	673.276	777.198	856.933
Costos					
Costos Fijos	-84.854	-176.401	-181.693	-187.144	-192.758
UTILIDAD BRUTA	68.270	343.066	491.583	590.054	664.175
Gastos de Adm. y Ventas	-71.800	-333.823	-343.838	-354.153	-364.777
RESULTADO OPERACIONAL (EBITDA)	-3.530	9.243	147.745	235.902	299.398
Depreciación	-750	-750	-871	-871	-586
Perdida ejercicio año anterior	0	-4.279			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-4.279	4.214	146.875	235.031	298.812
Impuestos a pagar (27%)	0	-1.138	-39.656	-63.458	-80.679
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	-4.279	3.076	107.218	171.572	218.133

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

7.8. Flujo de Caja

La evaluación de proyecto será realizada durante un periodo operativo de 5 años con tasa de descuento de 13,45 % calculada en Tabla 20, y luego se realiza la estimación de perpetuidad.

Las siguientes tablas muestran el cálculo realizado para evaluar la factibilidad de implementación del proyecto. La Tabla 25 corresponde al flujo de caja del primer año, y la Tabla 31 muestra el flujo de caja del proyecto completo.

Tabla 2526 - Flujo de Caja Año 1- Mensualizado (montos en miles de pesos)

FLUJO DE CAJA AÑO 1	T0	AÑO 1												Total Año 1
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	0	-5.618	-5.618	-9.346	-8.346	-8.346	-8.346	15.904	-13.928	12.241	12.241	4.141	10.741	-4.279
Depreciación		62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	750
Pérdida ejercicio año anterior	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJOS OPERACIONALES	0	-5.556	-5.556	-9.283	-8.283	-8.283	-8.283	15.967	-13.866	12.303	12.303	4.203	10.803	-3.530
Inversión Inicial	-4.928	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K de trabajo	-46.643	-5.556	-5.556	-9.283	-8.283	-8.283	-8.283	15.967	-13.866	12.303	12.303	4.203	10.803	-3.530
FLUJO DE CAJA	-51.571	-11.111	-11.111	-18.567	-16.567	-16.567	-16.567	31.934	-27.731	24.607	24.607	8.407	21.607	-7.060
FC Acumulado		-11.111	-22.222	-40.789	-57.356	-73.923	-90.490	-58.556	-86.287	-61.680	-37.073	-28.666	-7.060	
FLUJO DE CAJA FUTURO		-11.111	-11.111	-18.567	-16.567	-16.567	-16.567	31.934	-27.731	24.607	24.607	8.407	21.607	-7.060

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

Tabla 2728-- Flujo de Caja Proyecto (montos en miles de pesos)

FLUJO DE CAJA	T0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		-4.279	3.076	107.218	171.572	218.133
Depreciación		0	750	750	871	586
Pérdida ejercicio año anterior		0	0	4.279	0	0
FLUJOS OPERACIONALES		-3.530	8.105	108.089	172.443	218.718
Inversión Inicial	-4.928	0	-626	0	0	-1.322
K de trabajo	-46.643	-3.530				50.173
FLUJO DE CAJA	-51.571	-7.060	7.479	108.089	172.443	267.570
FC Acumulado	-51.571	-58.630	-51.151	56.938	229.381	496.951

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

Tabla 2930 - Rentabilidad del Proyecto (montos en miles de pesos)

VAN	268.540
TIR	76%
PAYBACK	3,5

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

Con los antecedentes indicados en Tablas 26 y 27, se puede observar que el proyecto tiene flujos positivos desde el segundo año de ejecución, lo que se refleja en su TIR de 76 % y el VAN de M\$ 268.540 (Tabla 27).

Para el cálculo de perpetuidad se considera la CAPM calculada con tasa libre de riesgos para bonos en pesos a 10 años y se considera un factor de crecimiento del PIB del 2,2%. (Tabla 28).

Tabla 31- Cálculo de Perpetuidad (montos en miles de pesos)

Calculo Perpetuidad	
Rf (bono pesos a 10 años)	5,28%
β	0,97
Rm	6,48%
Premio por startup	0%
Premio por liquidez	3%
CAPM	9,44%
Crec. PIB tend.	2,2%
Perpetuidad	3.774.932

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

Tabla 32- Flujo de caja del proyecto a perpetuidad (montos en miles de pesos)

FLUJO DE CAJA	T0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		-4.279	3.076	107.218	171.572	218.133
Depreciación	0	750	750	871	871	586
Perdida ejercicio año anterior	0	0	4.279	0	0	0
FLUJOS OPERACIONALES		-3.530	8.105	108.089	172.443	218.718
Inversión Inicial	-4.928	0	-626	0	0	-1.322
K de trabajo	-46.643	-3.530	0	0	0	50.173
FLUJO DE CAJA	-51.571	-7.060	7.479	108.089	172.443	267.570
FC Acumulado	-51.571	-58.630	-51.151	56.938	229.381	496.951
Perpetuidad						3.774.932
FLUJO DE CAJA FUTURO	-51.571	-7.060	7.479	108.089	172.443	4.042.501

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

Tabla 3334 - Rentabilidad del Proyecto a perpetuidad (montos en miles de pesos)

VAN	2.725.354
TIR	150%
PAYBACK	3,5

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

7.9. Ratios Financieros Principales

A continuación, se presentan algunos indicadores financieros calculados para el plan de negocios presentado.

Tabla 35 - Ratios Financiero

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN BRUTO	45%	66%	73%	76%	78%
ROI	178%	843%	1122%	1311%	1455%
EBITDA / VENTAS	-2%	2%	22%	30%	35%
MARGEN DE UTILIDAD	-3%	1%	16%	22%	25%

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

El punto de equilibrio que nos indica la cantidad mínima de venta de cada uno de los servicios, para asegurar que los ingresos puedan cubrir los costos del proyecto y con esto asegurar la viabilidad financiera del proyecto se presenta en la Tabla 37 y se calcula con la siguiente fórmula:

$$PE(Q) = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio Venta} - \text{Costo Variable}}$$

Tabla 36- Punto de Equilibrio de cada Plan

PLANES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PLAN 1	0	9	9	9	9
PLAN 2	0	3	3	3	2

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

7.10. Análisis de Sensibilidad

7.10.1. Análisis de sensibilidad por cantidad de servicios

Dado que este proyecto consiste en la entrega de un servicio a diversas empresas a nivel nacional, el análisis de sensibilidad se realiza sobre la base del crecimiento que se

estableció durante la evaluación económica, lo que impactaría sobre los ingresos y también sobre los costos, ya que al aumentar o disminuir las empresas que contraten los planes de Happy Work, también aumenta o disminuye el capital humano y elementos que se requieren para la entrega del servicio. El plan de negocio consideró un crecimiento del 3% anual respecto a las ventas del año anterior, basado en las experiencias de consultoras relacionadas al bienestar del capital humano, y basado en el supuesto de una continuación del programa de sostenibilidad (Plan 2) del 50% de las empresas que participaron de la evaluación e implementación (Plan 1).

Se presentan diferentes escenarios, en cada uno de los cuales se mantiene el precio de venta de los planes, sólo se modifica el porcentaje de crecimiento del Plan 1 y del porcentaje de continuidad del programa a través del Plan 2.

Escenario 1: Crecimiento de un 3% del Plan 1 respecto al año anterior, y variando los porcentajes de empresas que continúan con el Plan 2 de Sostenibilidad

Tabla 37- Escenario 1: Crecimiento 3% Plan 1 (montos en miles de pesos)

3% Crecimiento Plan 1	% Contratación Plan 2			
	20%	30%	40%	50%
VAN	-76.845	21.713	135.973	268.540
TIR	-19%	21%	51%	76%
PAYBACK	7,1	5,2	4,1	3,5

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

Escenario 2: Crecimiento de un 2% del Plan 1 respecto al año anterior, y variando los porcentajes de empresas que continúan con el Plan 2 de Sostenibilidad

Tabla 38 - Escenario 2: Crecimiento 2% Plan 1 (montos en miles de pesos)

2% Crecimiento Plan 1	% Contratación Plan 2			
	20%	30%	40%	50%
VAN	-98.584	-1.848	110.376	240.667
TIR	-32%	13%	45%	72%
PAYBACK	8,3	5,5	4,2	3,5

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

Escenario 3: Crecimiento de un 1% del Plan 1 respecto al año anterior, y variando los porcentajes de empresas que continúan con el Plan 2 de Sostenibilidad

Tabla 39 - Escenario 3: Crecimiento 1% Plan 1 (montos en miles de pesos)

1% Crecimiento Plan 1	% Contratación Plan 2			
	20%	30%	40%	50%
VAN		-24.985	85.231	213.277
TIR		4%	39%	67%
PAYBACK		5,8	4,4	3,6

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

Escenario 4: Sin Crecimiento del Plan 1 respecto al año anterior, y variando los porcentajes de empresas que continúan con el Plan 2 de Sostenibilidad.

Tabla 40- Escenario 4: Sin Crecimiento del Plan 1 (montos en miles de pesos)

0% Crecimiento Plan 1	% Contratación Plan 2			
	20%	30%	40%	50%
VAN	-68.804	24.367	132.604	258.436
TIR	-21%	23%	54%	79%
PAYBACK	7,4	5,1	3,8	3,3

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

Se observa que en todos los escenarios el proyecto es rentable, considerando una contratación del Plan N°2 superior al 30%.

Se puede observar que el escenario 3, es el más desfavorable, incluso más que el escenario 4, que no considera crecimiento del Plan 1. Esto se debe a que, desde el escenario 3 se debe considerar la contratación de un psicólogo adicional, por la capacidad de atención de cada profesional, establecida en un máximo de 12 empresas como se indica en el apartado 5.5, pero los ingresos no son los suficientes para cubrir el costo de este profesional. Con esto se concluye que los escenarios 1 y 4 son más rentables, tanto por mayores ingresos por el crecimiento de las ventas, como por menor cantidad de profesionales contratados respectivamente.

7.10.2. Análisis de sensibilidad por margen de utilidad sobre el precio

Como se mencionó en el apartado 7.3, el precio de venta de ambos planes se calcula considerando el promedio de los costos de la consultora durante el periodo de evaluación. Sobre ese precio promedio, se aplica el margen de utilidad que se quiere obtener.

En Tabla 37, se muestra la evaluación del proyecto con distintos márgenes de utilidad sobre el precio base.

Tabla 41- Análisis de sensibilidad con variación del margen sobre el precio (montos en miles de pesos)

	% MARGEN SOBRE EL PRECIO					
	0%	5%	10%	15%	20%	30%
VAN	\$142.052	\$205.296	\$268.540	\$331.784	\$395.028	\$521.516
TIR	49%	64%	76%	88%	98%	114%
PAYBACK	4,3	4,1	3,5	3,2	3,0	2,4
\$ plan 1	27.841	\$29.233	\$30.625	\$32.017	\$33.409	\$36.193
\$ plan 2	\$26.354	\$27.672	\$28.989	\$30.307	\$31.625	\$34.260

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

Se puede concluir de esta tabla que para cualquiera de los márgenes aplicados, el proyecto es rentable, no obstante, los precios de venta final para las empresas va a marcar la diferencia y la disposición a pago que ellas tengan.

8. Riesgos Críticos

Los riesgos asociados a la puesta en marcha de Happy Work, son los siguientes:

8.1. Poco interés por el producto/servicio

Desconocimiento de la empresa de los impactos positivos que puede generar en el negocio la implementación de un área o departamento de la felicidad, por lo que es vital que el plan de marketing esté enfocado en la entrega de los beneficios del programa.

8.2. Bajo compromiso de las empresas

Luego de realizado el diagnóstico, existe la posibilidad de que a la empresa no esté dispuesta a asegurar espacios de desarrollo y aprendizajes para sus trabajadores, por lo cual no le interese realizar la implementación del modelo o la posterior etapa de sostenibilidad para tener la continuidad y actualización del modelo. Para mitigar este riesgo es importante entregar al más alto nivel ejecutivo el impacto positivo que tendrá el programa en la productividad de la organización.

8.3. Bajo compromiso de los trabajadores por participar del programa

Para los trabajadores puede no ser atractivo el proyecto producto de varias razones, entre ellas, la percepción de sobrecarga laboral, que los objetivos del programa no estén alineados con la cultura de la empresa, falta de liderazgo, pueden considerar que la empresa lo está haciendo para ser reconocida en el sector, pero que no sea una preocupación real por la mejora del bienestar de sus trabajadores, sensación en los trabajadores de que la empresa se esté entrometiendo en su intimidad, entre otras. Por lo que es importante generar un espacio de sensibilización a los líderes de la organización, que les permita entregar un mensaje claro a los trabajadores sobre el impacto positivo de la implementación de la felicidad organizacional.

8.4. Competidores

Si bien existen barreras de entrada por la dificultad de imitar el modelo, existe la posibilidad de que muchas consultoras se transformen y se desarrollen en esta área de gestión de personas, dado que es una tendencia en crecimiento a nivel nacional. Para mantener nuestra posición en el mercado es importante dar a conocer en todo momento la oferta de valor diferenciada de Happy Work.

8.5. Profesionales con baja especialización

Si bien, este servicio se adaptará a las necesidades de las empresas que lo contraten, es muy importante que los consultores especialistas, posean las competencias y el conocimiento del tema y estén en constante actualización para entregar nuevo contenido principalmente en la fase 2 del proyecto.

8.6. Cumplimiento plan de ventas

Dado que la estrategia del negocio está basada en el plan de ventas, si este no se cumple, se verán afectados los ingresos y por consiguiente el flujo de caja de la compañía, y como consecuencia afectar la viabilidad de la consultora. Es por ello que para mitigar este riesgo, se trabajará en un robusto plan de incorporación de nuevos clientes, acompañado de incentivos por ventas.

8.7. Disposición a pago de las empresas

Si bien el mercado objetivo de este proyecto está orientado a empresa con capacidad de pago, existe el riesgo inflacionario que podría generar poco interés en las empresas por el pago de este servicio, dado que no existe ley que regule la obligación de implementar un servicio de este tipo, por lo que será de vital importancia que Happy Work sea capaz de transmitir al alto nivel ejecutivo de las empresas, las ventajas competitivas que le generará a la operación.

8.8. Traspaso de contenido técnico entre empresas

Existe el riesgo de que la información generada e implementada por Happy work, sea traspasada entre empresas. Con esto, las empresas pueden implementar el sistema en forma interna con recursos propios, sin contratar los servicios de la consultora. Para evitar este tipo de riesgos, se firmará un acuerdo de confidencialidad entre ambas partes.

8.9. Utilización de Material Técnico y Cartera de Clientes

Existe el riesgo de que los profesionales de Happy Work, utilicen la cartera y el material desarrollado por la consultora para crear su propia empresa, convirtiéndose en competidores directos. Para evitar este tipo de riesgos, se firmará un acuerdo de confidencialidad entre la consultora y los colaboradores.

9. Propuesta al Inversionista

Para llevar a cabo el proyecto de implementar Happy Work, se requiere como inversión inicial un monto de \$ 55,1 millones de pesos, de los cuales las dueñas aportarán el 30% en forma proporcional (\$16,5 millones de pesos) y el saldo será aporte de inversionistas equivalente a \$ 38,5 millones de pesos durante el primer año de operación, lo que permitirá a los inversores obtener un 10% de participación de la compañía.

Tabla 42- Propuesta al Inversionista (montos en miles de pesos)

TOTAL A FINANCIAR	DUEÑAS	INVERSIONISTA
% APORTE	30%	70%
% PARTICIPACIÓN EMPRESA	90%	10%
MONTO TOTAL A FINANCIAR M\$	\$ 55.101	\$ 38.570

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

El flujo de caja correspondiente al inversionista, de acuerdo con su participación de la empresa se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 43- Flujo de Caja del Inversionista

F. CAJA INVERSIONISTA	T0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja Futuro	-51.571	-7.060	7.479	108.089	172.443	4.042.501
FLUJO INVERSIONISTA	-38.570	-706	748	10.809	17.244	404.250
FC Inversionista Acum.	-38.570	-39.276	-38.528	-27.719	-10.475	393.775
VAN	239.122					
TIR	64%					
PAYBACK	5,0					

(Fuente: Elaboración Propia 2023)

De acuerdo con los montos invertidos, los inversionistas podrán obtener un retorno de su inversión (payback) a los 5 años con una TIR del 64%.

El criterio que se utiliza para determinar la participación de los accionistas en la empresa, tienen que relación con una tasa de retorno de la inversión atractiva, considerando el riesgo que estos asumen debido a que su payback es al 5 años de puesta en marcha del proyecto y que corresponde al horizonte de evaluación del proyecto.

10. Conclusiones

Según investigación realizada la felicidad organizacional es una tendencia en Chile, potenciada por la demanda socio cultural que busca poner a los trabajadores en el centro y preocuparse por el bienestar de estos. Por otra parte, se debe considerar que la felicidad también es una tendencia a nivel de países, tal como lo declara Bután, que pone la felicidad en el centro del desarrollo de políticas públicas.

En la investigación realizada se puede identificar que si bien la felicidad organizacional es una tendencia para las organizaciones chilenas, no existe mucha oferta en el mercado que permita impulsar el desarrollo de felicidad organizacional, ya que hoy las consultoras dedicadas a la gestión de recursos humanos se focalizan principalmente en servicios de gestión de personas, selección de ejecutivos, gestión del cambio, servicios de outsourcing, consultoría para directivos y diagnóstico de empresas.

Es por ello que este Plan de Negocios tiene una gran oportunidad en el mercado actual, ya que consultora Happy Work apoya a las empresas en la implementación de departamentos de felicidad organizacional, no solo por la tendencia que existe en Chile y el mundo, sino que también por la experiencia de sus profesionales y la especialización en la materia, acompañando a las empresas con metodologías simples, flexibles, cercanas y sostenibles en el tiempo, logrando de esta forma que las empresas tengan un desempeño más eficiente que sus competidores.

La inversión inicial de este proyecto es de \$55 millones, con flujo de caja positivo desde el segundo año de implementación, payback de retorno de la inversión a los 3,5 años desde la puesta en marcha, con un VAN de M\$268.540 y una TIR de 76%. Respecto de las ventas, se espera tener un crecimiento anual del 3% en el Plan 1 y con ventas del Plan 2, equivalente al 50% del Plan 1.

11. Bibliografía y Fuentes

- *Universidad Adolfo Ibáñez, Curso Felicidad Organizacional año 2022, dictado por el profesor Wenceslao Unanue. Disponible en el siguiente link https://uaionline.uai.cl/curso/felicidad-organizacional?utm_source=google&utm_medium=ads&utm_campaign=Td_cursos_personas&qad=1&qclid=CjwKCAjw29ymBhAKEiwAHJbJ8sWrSsWTGGJ7K-zlijzXlvOstlfX6YRP1h3sxAM8wHcEmgjJsLvD1LBoCwZ0QAvD_BwE*
- *Modelo de Martín Seligman, psicología positiva. Instituto Europeo de Psicología positiva. Disponible en el siguiente link <https://www.iepp.es/modelo-perma/#:~:text=5%20Factores%20Principales-,Significado,libremente%20para%20incrementar%20su%20bienestar.>*
- *SII, “Estadísticas de empresas por tamaño según ventas y rubros” actualizado a octubre 2022. Disponible en el siguiente link https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html*
- *Comisión para el Mercado Financiero CMF. Disponible en el siguiente link <https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-channel.html>*
- *Registro SEP de empresas Consultoras, Gobierno de Chile, revisado en julio 2023. Disponible en el siguiente link <https://www.sepchile.cl/documentos/registro-empresas-seleccion-ejecutivos/>*
- *Beside Consultores, página web consultada en julio y agosto 2023. Disponible en el siguiente link <https://www.beside.cl/>*
- *Consultora Bulding Happiness by Buk, página web consultada en julio 2023. Disponible en el siguiente link <https://building-happiness.org/>*
- *Rodrigo Rojas Foncillas, Socio fundador de consultora de Beside Consultores y primer Gerente de la Felicidad en Latinoamérica en empresa Banco Estado Micro Empresas. Página web consultada entre enero y agosto 2023. Disponible en el siguiente link <https://rojasfoncillas.com/>*

- Diener & Tay, año 2017, *El Rol del Bienestar Subjetivo para medir el progreso de las Naciones y Orientar las Políticas Públicas*. Disponible en el siguiente link <https://www.redalyc.org/journal/778/77849972004/77849972004.pdf>
- Greenberg & Arakawa, *Estudio sobre el Reconocimiento Laboral* <http://www.eas.cl/reconocimiento-en-el-trabajo-para-que/>
- Biblioteca Congreso Nacional. *Bután “El País que centra su modelo de desarrollo en la felicidad”*. Revisado en enero 2023. Disponible en el siguiente link <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/butan-pib-felicidad>
- David Bravo (Centro de Estudios y Encuestas Longitudinales, UC), Antonia Errázuriz (Departamento de Psiquiatría, Escuela Medicina UC) y Daniela Campos (Psicólogo Asociación Chilena de Seguridad). *5to Termómetro de Salud Mental del 28 de junio 2022*. Disponible en el siguiente link <https://www.achs.cl/docs/librariesprovider2/noticias-2022/achs-127833/tms-ronda-5-conferencia.pdf>
- *Revista Estadounidense Forbes*, en su publicación del 30 de enero de 2020 establece que los departamentos de la felicidad son el próximo reto de las organizaciones. Disponible en el siguiente link <https://www.forbes.com.mx/departamento-de-la-felicidad-el-proximo-reto-organizacional/>
- *Betas de Damoradan en español 2023*. Consultado en julio 2023. Disponible en el siguiente link <https://lqa.pe/betas-de-damodaran-en-espanol-2023-archivo-excel/>
- *Norma Chilena ISO 26.000 – Guía sobre la responsabilidad social (formación y evaluación de rendimiento)*. Consultado en julio 2023. Disponible en el siguiente link <https://www.sgs.com/es-cl/services/iso-26000-guia-sobre-la-responsabilidad-social-formacion-y-evaluacion-de-rendimiento>

- *Cuestionario de Evaluación de Ambiente Laboral (CEAL–SM) enero 2023, Superintendencia de Seguridad Social, Gobierno de Chile. Disponible en el siguiente link <https://www.suseso.cl/606/w3-propertyvalue-614691.html>*
- *Icare, Circulo de Personas y Organización, consultado en julio 2023. Disponible en el siguiente link <https://www.icare.cl/sobre-icare/circulo-personas-organizacion/>*
- *Comisión Chilena del Cobre, Ministerio de Minería, Gobierno de Chile. Disponible en el siguiente link <https://www.cochilco.cl/Paginas/Inicio.aspx>*

12. ANEXOS

Anexo N° 1

Segmentación de Mercado

En Chile de acuerdo con el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, existe una clasificación de empresas por tamaño y sector económico. Referente al tamaño tenemos:

- Microempresa de 1 a 9 trabajadores
- Pequeña empresa de 10 a 49 trabajadores
- Mediana empresa de 50 a 199 trabajadores
- Gran empresa de 200 trabajadores hacia arriba.

Tabla 44- Estatifación de tamaño de Empresas en Chile

Tamaño Empresa	Clasificación por Ventas	Clasificación por empleo
Micro	0 - 2.400 UF	1 - 9
Pequeña	2.400,01 UF - 25.000 UF	10 - 49
Mediana	25.000,01 UF - 100.000 UF	50 - 199
Grande	100.000,01 UF y más	200 y más
Fuente: Ley N° 20.416 y Art 505 bis Código del Trabajo		

(Fuente. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Dirección del Trabajo)

Al realizar el análisis descrito en la segmentación de mercado con todas las empresas que registra el Servicio de Impuestos Internos⁹, de un universo de 16 regiones en Chile, 18 rubros/ sector económico y 1.393.949 entidades empleadoras, podemos concluir:

- Se identifican 11 regiones en Chile donde se encuentran las empresas que cumplen con los requisitos mencionados en la segmentación de mercado.
- De las 11 regiones identificadas, comenzaremos abordando la Región Metropolitana y Región de Antofagasta, con un universo de 266.921 entidades empleadoras
- Con ello, estamos abordando a más de 1.700.000 trabajadores

⁹ El Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII), es el organismo responsable de la administración tributaria de los impuestos internos, y en el ejercicio de su rol aportador de recursos al Estado para el financiamiento de inversiones sociales que se realizan en beneficio de la comunidad, es un actor relevante en la actividad económica y social del país.

Tabla 45 - Tamaño de la Industria

Región	N° Empresas	N° Trabajadores
Región Metropolitana de Santiago	266.513	1758.386
Región de Valparaíso	58.770	144.401
Región del Biobío	43.187	128.195
Región del Maule	27.450	51.149
Región de Los Lagos	26.878	87.407
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	24.108	50.759
Región de La Araucanía	20.861	50.943
Región de Tarapacá	9.173	20.058
Región de Coquimbo	963	10.835
Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	786	1.030
Región de Antofagasta	408	10.707
Total general	479.097	2.313.870

(Fuente. Servicio de Impuesto Internos datos al año 2021)

Para la segmentación de mercado se considera el Macro y Micro segmento con las siguientes características.

Tabla 46-47 Macro y Micro segmento

MACRO SEGMENTO	MICRO SEGMENTO
<p>Tamaño Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran Empresa: 200 o más trabajadores • Mediana Empresa: de 25 a 200 trabajadores • Pequeña Empresa: de 10 a 25 trabajadores • Micro Empresa: 0 a 9 trabajadores 	<p>Rubro/ Sector económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agricultura, ganadería, caza y silvicultura • Pesca • Explotación de minas y canteras • Industrias manufactureras no metálicas • Industrias manufactureras Metálicas • Suministro de electricidad, gas y agua • Construcción • Comercio al por mayor y menor • Hoteles y restaurantes • Transporte, almacenamiento y comunicaciones • Intermediación financiera • Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler • Administración pública y defensa. Planes de seguro • Enseñanza • Servicios sociales y de salud • Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales • Consejo de administración de edificios y condominios • Organizaciones y órganos extraterritoriales
<p>Ventas Anuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran Empresa: 100.00,01 UF y más • Mediana Empresa: 25.00,01 a 100.000 UF • Pequeña Empresa: 2400,01 a 25.000 UF • Micro Empresa: 0 a 2.400 UF 	<p>Ubicación Geográfica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Región Metropolitana: 1 región • Regiones Zona Norte: 6 regiones • Regiones Zona Sur: 9 regiones

(Fuente. Servicio de Impuesto Internos. Dirección de Trabajo. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo)

Anexo N°2

Antecedentes Oportunidad de Negocio

Un estudio realizado por Diener & Tay en el año 2017 identificó que los trabajadores más felices tienden adaptarse de mejor manera al cambio organizacional, logrando mayor involucramiento, motivación, satisfacción y dedicación con su trabajo.

El Modelo de Felicidad de Bután, el cual coloca a la felicidad en el centro de las políticas públicas y en el corazón de las personas y organizaciones. En el año 1972 el cuarto rey de Bután, Jigme Singye Wangchuck, declaraba al mundo que para ellos la felicidad era más importante que el crecimiento económico, dando origen al concepto de “Felicidad Interna Bruta”, la que básicamente indicaba que el PIB y la búsqueda de lo material por sí solo no serían capaz de llevar bienestar y felicidad a la humanidad. Por lo tanto, el foco debía no solo estar en el progreso económico, sino que el florecimiento de toda vida sobre la tierra, la cual debía estar en armonía con la naturaleza. En el año 2008, su constitución mencionaba en el artículo 9, que la nación debía asegurar la inclusión y continuidad de los principios de GNH (felicidad Interna Bruta, por su sigla en inglés).

Por otra parte, según indica la revista estadounidense Forbes, especializada en el mundo de los negocios y las finanzas, en su publicación del 30 de enero de 2020 establece que los departamentos de la felicidad son el próximo reto de las organizaciones, apuntando que dentro de una empresa esta área podría ayudar a prevenir el síndrome burnout¹⁰.

¹⁰ El síndrome de burnout o "síndrome del trabajador quemado" hace referencia a la cronificación del estrés laboral. Este se manifiesta a través de un estado de agotamiento físico y mental que se prolonga en el tiempo y llega a alterar la personalidad y autoestima del trabajador.

Anexo N°3

Encuesta Termómetro de la Felicidad

Para poder sustentar la oportunidad de negocio desde el punto de vista de los trabajadores, en febrero de 2023 se realiza una encuesta de percepción a 110 personas, denominada “Termómetro de la Felicidad”, en distintos rangos etarios, rubro y profesión, para identificar su percepción referente a la felicidad en el trabajo. Se recopilaron los siguientes datos:

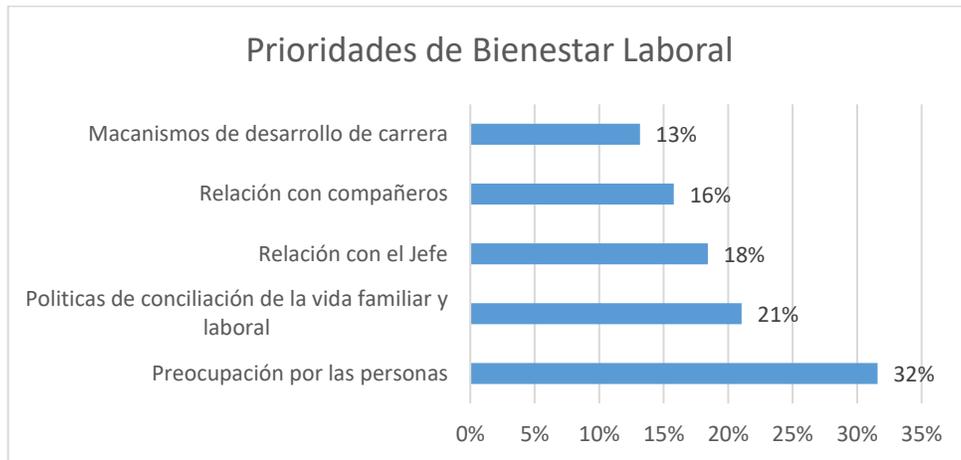
- En cuanto a género, el 51,8% de las personas que respondieron la encuesta son mujeres y 47,3% son hombres.
- Las edades de los trabajadores encuestados principalmente entre 31 y 50 años.
- Nivel académico principalmente Universitarios con un 62,7% de la muestra y con grado de Magíster un 30,9%.
- Un 58,2% de los entrevistados ocupa cargos de nivel medio como especialistas y/o supervisores, 23,7% niveles gerenciales y 18,1% cargos administrativos o independientes.
- El 67,3% de los encuestados trabajan en organizaciones que desarrollan su negocio en la Región Metropolitana y un 10% en la Región de Antofagasta.
- El 84,5% de las empresas cuentan con un departamento de gestión de personas y sólo en un 68,2% se aplican encuestas de clima laboral.
- De este 84,5% que corresponde a 93 trabajadores, el 83,5 de ellos (74 trabajadores) desarrolla sus funciones en empresas de gran tamaño, las que, en su mayoría están emplazadas en la Región Metropolitana (66,2%) y en el norte de Chile (20,3%).

Al realizar el análisis de los datos, se puede concluir lo siguiente:

- Respecto al género, considerando todos los segmentos, se observa que :
 - Hombres y mujeres se sienten igualmente felices en sus trabajos (69% y 68% respectivamente)
 - El 69% de los hombres declara que se sienten felices en su trabajo, y en su mayoría son mayores de 40 años (56%). Del 31% de hombres que no se sienten felices, el 56% son mayores de 40 años

- El 68% de las mujeres declara que se sienten felices en su trabajo, y en su mayoría son mayores de 40 años (56%). Del 32% de mujeres que no se sienten felices, el 61% son mayores de 40 años.
 - Por lo tanto, en ambos casos, las mujeres y hombres mayores de 40 años son los que manifiestan mayores niveles de felicidad o infelicidad en sus trabajos.
- Considerando el sector objetivo de este estudio, es decir grandes empresas, que tienen más de 200 trabajadores, las respuestas obtenidas a la pregunta si “es feliz en su trabajo”, el 56,8% de estos trabajadores indican que, “sí es feliz”, no obstante, cuando se les consulta si la empresa se preocupa de la felicidad organizacional, sólo el 45% de ellos responde afirmativamente y el 55% indica que no lo hace o no sabe.
 - Se realiza un análisis en las grandes empresas, por cargo, género y edad, y se concluye que:
 - Los cargos operativos son menos felices en sus trabajos que aquellos que tienen responsabilidades de dirección o que tienen trabajadores a cargo, esto es, operarios 41% no está satisfecho en su trabajo v/s un 26% de cargos directivos.
 - En cargos operativos, tanto mujeres como hombres menores de 40 años son los menos felices en su trabajo (80% y 56% respectivamente)
 - En cargos directivos, se concluye que las mujeres menores de 40 años son menos felices en sus trabajos (67%) y en el caso de los hombre, los mayores de 40 años (60%)
 - En el mismo segmento, grandes empresas, se consulta a los encuestados sobre sus prioridades en temas de bienestar laboral. Basado en las respuestas de estos trabajadores se observan en el siguiente gráfico:

Gráfico 1 – Prioridades de Bienestar Laboral



(Fuente. Elaboración propia en base a encuesta realizada)

Desde el Gráfico 1, se concluye que:

La prioridad de los trabajadores de grandes empresas, se basa principalmente en que el empleador se preocupe por el bienestar de sus trabajadores, instaurando o ampliando las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral, tiempo libre y beneficios. Desean tener una buena relación con sus jefes ya sea mediante la preocupación no solo por lo laboral, mayor respeto, evaluación de la carga de trabajo, etc. Finalmente, y en el último lugar de sus preferencias, aunque no menos importantes, están los mecanismos de desarrollo de carrera, aumento de salarios, ascensos y promociones.

Esto nos lleva a concluir que la felicidad organizacional, es importante a la hora de evaluar el bienestar de su principal activo, las personas.

Anexo N°4
Encuesta Diagnóstico Felicidad Organizacional

La aplicación de una encuesta de felicidad en el trabajo permitirá evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores con las políticas y la cultura de la compañía, así como con el entorno de trabajo.

Los resultados de este diagnóstico permitirán a los ejecutivos tomar las decisiones adecuadas y realizar gestiones para realizar los cambios necesarios, con el fin de enfrentar y cubrir de mejor manera, las necesidades de los trabajadores con miras hacia la mejora de la productividad.

Las preguntas que se plantean en este apartado, son algunas de las que se implementarán en los talleres con los trabajadores. La presentación de los resultados, serán mediante gráficos o tableros de información utilizando herramientas tecnológicas para ello.

Para responder esta encuesta, los entrevistados deberán responder en una escala de 1 a 7 respecto a su nivel de ocurrencia, donde 1 es poco frecuente y 7 muy frecuente.

Tabla 48 - Extracto de Preguntas del Diagnóstico

Preguntas	Poco Frecuente				Muy Frecuente		
	1	2	3	4	5	6	7
1.- ¿Estas satisfecho con tu trabajo?	<input type="radio"/>						
2.- ¿Tienes claridad de las tareas que debes realizar de acuerdo a tu cargo?	<input type="radio"/>						
3.- ¿Tu jefatura se preocupa de identificar y desarrollar tus capacidades?	<input type="radio"/>						
4.- ¿Eres reconocido en forma habitual por los diferentes miembros de la organización?	<input type="radio"/>						
5.- ¿Tienes dialogo frecuente y honesto con tu jefatura de diversos temas?	<input type="radio"/>						
6.- ¿Consideras que tu remuneración es justa?	<input type="radio"/>						
7.- ¿Sientes que tu lugar de trabajo es seguro y motivador?	<input type="radio"/>						
8.- ¿El equipo ejecutivo contribuye a una cultura de trabajo positiva?	<input type="radio"/>						
9.- ¿Te sientes preocupado por tu estabilidad laboral?	<input type="radio"/>						
10.- ¿Consideras que tu trabajo produce desgaste emocional?	<input type="radio"/>						

Anexo N°5

Entrevista Líderes Diagnóstico Felicidad Organizacional

Se realizarán entrevistas individuales a los principales líderes de la organización, desarrollando las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál cree usted que es el rol del líder en la felicidad organizacional?
2. Según su experiencia ¿qué actitudes y comportamiento del líder genera impacto positivo y negativo en la organización?
3. ¿Cree que el cambio de líder en relación a actitud y comportamiento generará un cambio positivo en la organización y su desempeño?
4. ¿Qué herramientas puede utilizar el líder para promover la felicidad de la organización y sus trabajadores?

Anexo N°6

Focus Group Diagnóstico Felicidad Organizacional

Se realizarán grupo focales de no más de 10 participantes en el que se desarrollarán las siguientes preguntas, para conocer la percepción de los trabajadores:

1. ¿Es su entorno de trabajo positivo o negativo?
2. ¿Cree que se le paga de forma justa?
3. ¿Está satisfecho con sus beneficios?
4. ¿Qué hace usted para contribuir a tener un buen lugar para trabajar?
5. ¿Cómo se siente en torno a la situación socio-económico actual del país?

Anexo N°7

Estudio de Desempeño Análisis de UAI

La ciencia de la felicidad en el trabajo

*Herramientas para el florecimiento humano y la sostenibilidad de los negocios*¹

Capítulo 6

*¿La felicidad le hace bien a nuestro rendimiento en el trabajo y a las empresas?*²

Hasta ahora, hemos visto que la felicidad genera innumerables beneficios a nivel individual, pero también a nivel social. En esta clase, nos avocaremos a estudiar los beneficios que otorga la felicidad a nivel organizacional. Además, al igual que en el capítulo anterior, estudiaremos los procesos psicológicos que permiten entender la relación felicidad-desempeño organizacional. Solo así seremos capaces de diseñar estrategias de intervención que busquen mejorar la calidad de vida de los trabajadores y construir organizaciones más efectivas y sustentables. Esta comprensión nos servirá para estudiar en profundidad esas estrategias, las que discutiremos en nuestras últimas clases.

En este capítulo, discutiremos primero los beneficios de la felicidad en la vida para el desempeño organizacional. Luego analizaremos los beneficios de la felicidad en el trabajo. Muchas veces tienden a confundirse, por lo que es importante hacer las distinciones correspondientes.

Ser felices en la vida le hace bien a nuestro desempeño laboral y a nuestras organizaciones

Diversos estudios han encontrado que, en el ámbito laboral, una vida feliz estaría asociada a una multitud de resultados deseables. Por ejemplo, trabajadores más felices tienden a mostrar una adaptación al cambio organizacional, así como más involucramiento, motivación, satisfacción, y dedicación con el trabajo.

¹ Este material es parte de la versión preliminar del libro del profesor Wenceslao Unanue titulado "La ciencia de la felicidad en el trabajo: Herramientas para el florecimiento humano y la sostenibilidad de los negocios". Su reproducción solo puede realizarse con la autorización del autor.

² Gran parte de este capítulo está basado en Diener & Tay (2017).

Además, la felicidad llevaría a mayores niveles de creatividad e innovación, menores deseos de renuncia y ausentismo laboral, y mayor productividad. En este sentido, se ha encontrado que trabajadores más felices con sus vidas y que disfrutan lo que hacen, tienden a trabajar más duro y mejor, a ser más energéticos, más creativos y más cooperadores, más amistosos y más leales a la organización (Diener & Tay, 2017).

En términos de la dimensión cognitiva de la felicidad hedónica, se ha descubierto que los individuos más satisfechos en sus vidas tienden a mostrar, entre otras cosas, menores intenciones de renuncia, mayor ciudadanía organizacional y mayor nivel de satisfacción con sus carreras (Judge et al., 2001; Judge & Kinger, 2007; Erdogan et al., 2012; Riketta, 2008).

Por otro lado, en términos de la dimensión emocional de la felicidad hedónica, diversas investigaciones muestran que mayores niveles de emociones positivas han sido asociados a mayores ingresos presentes e ingresos futuros, incluso después de aislar los efectos de la inteligencia, salud, y otros factores, relevantes (DeNeve and Oswald, in press; Diener,

Nickerson et al., 2002; Graham et al., 2004; Judge et al., 2010; Marks & Fleming, 1999). La satisfacción con la vida también tiende a predecir los resultados anteriores (Diener & Tay, 2017).

La felicidad en el trabajo también le hace muy bien a nuestro desempeño laboral y a nuestras organizaciones

En el apartado anterior analizamos los beneficios de la felicidad en la vida. Sin embargo, la felicidad en el trabajo también ha demostrado predecir múltiples resultados deseables en las organizaciones. Por ejemplo, un indicador clave de felicidad en el trabajo es la satisfacción laboral, la cual es un predictor significativo de un mejor funcionamiento en las organizaciones. Mayor satisfacción laboral predice, por ejemplo, mejor desempeño de los trabajadores (Judge et al., 2001; Judge & Kinger, 2007; Erdogan et al., 2012; Riketta, 2008). Por ejemplo, Oswald, Proto, & Sgroi (2009) han encontrado un 12% mayor productividad en las personas más felices, en comparación con las menos felices, en situaciones experimentales. En otros estudios también se ha encontrado que la satisfacción laboral ha estado asociada a mayor productividad en plantas manufactureras (Brockerman and

Ilmakunnas, 2012). Por otra parte, empresas con mayor satisfacción laboral han mostrado que sus empleados renuncian menos, y los clientes de estas compañías son más leales.

Incluso, en un estudio longitudinal con 10 empresas y 2178 unidades de trabajo, Harter et al. (2010) encontró que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional predijeron no solo mayor productividad individual, sino que también mayores utilidades y ventas. Adicionalmente, un análisis de las “100 Best Companies to Work For in America” mostró que (Edmans, 2011, 2012) la satisfacción laboral llevó a obtener un 3% de mejores resultados económicos que empresas similares de la industria con menos satisfacción laboral. En otras investigaciones, las empresas consideradas como los mejores lugares para trabajar han mostrado retornos anuales del 10%, versus retornos de 3.8% de S&P de 500 empresas (Diener & Tay, 2017). Además, el valor accionario de las empresas con mayor satisfacción laboral se incrementa significativamente (Diener & Tay, 2017). Por ejemplo, el compromiso organizacional disminuye la rotación, aumenta la retención, y ha explicado hasta el 10% de la varianza en la productividad de las corporaciones (Diener & Tay, 2017).

¿Cómo entender los resultados anteriores? ¡Simple! Tanto clientes internos como externos prefieren interactuar con empleados positivos.

¿Cuáles son los procesos que explican la relación positiva entre la felicidad y el desempeño organizacional?

Hasta ahora hemos visto que, tanto la felicidad en la vida como la felicidad en el trabajo, predicen mejores indicadores de desempeño a nivel individual y organizacional. Por esto, la felicidad es un factor clave, no solo para la calidad de vida de los seres humanos y de la sociedad, sino que, además, para la sostenibilidad y productividad de las compañías. Pero, la pregunta que más nos interesa en este apartado, es la pregunta del por qué. Es decir ¿Por qué la felicidad genera todos esos beneficios en el trabajo?

Diferentes explicaciones se han esgrimido para responder esta interrogante. Revisemos los modelos de felicidad.

En primer lugar, recordemos el modelo hedónico de felicidad. Desde esta perspectiva, la felicidad está relacionada con la presencia del placer (sentirnos bien) y la ausencia del dolor (no sentirnos mal). Por lo tanto, desde esta perspectiva, las emociones cumplen un rol fundamental. Se ha encontrado que las emociones positivas motivan a tener éxito y a perseverar en los objetivos (Diener & Tay, 2017). Individuos más felices tienden a focalizarse en desafíos externos, más que en ellos mismos. Las emociones positivas ayudan también a focalizar nuestra atención más ampliamente, a visualizar nuevas oportunidades, y a involucrarse en acciones novedosas (Fredrickson, 2001; Green et al., 2003; Lyubomirsky et al., 2005; Oswald et al., 2012). A nivel experimental, por ejemplo, se ha encontrado que individuos inducidos a estados positivos producen más y obtienen logros mayores (Fredrickson, 2001; Green et al., 2003; Lyubomirsky et al., 2005; Oswald et al., 2012). Los datos también muestran que los trabajadores felices (optimistas, esperanzados y resilientes) tienden a ser mejores supervisores, producen más, y son más curiosos y creativos (Diener & Tay, 2017).

Sin embargo, mientras los sentimientos positivos aumentan la productividad, las emociones negativas la reducen. Por ejemplo, mientras que las emociones positivas reducen el ausentismo laboral, las emociones negativas lo aumentan y aumentan las renunciaciones (Ashby et al., 2002; Jovanovic & Brdaric, 2012; Pelled & Xin, 1999; Peterson et al., 2011).

Las personas más felices tienden a sentirse más energizadas, a ser más activos, a sentir más curiosidad, a ser más originales, más creativos, y a mostrar mayor flexibilidad cognitiva (Leitzel, 2001; Isen et al., 1987).

Las emociones positivas también impactan la cooperación y la colaboración, y llevan a mayores niveles de confianza (Baron, Fortin et al., 1990; Barsade, 2002; Carnevale, 2008; Forgas, 1998; Hertel et al., 2000; Lount, 2010). Por otra parte, las personas en estados positivos están más abiertas a hacer mayores concesiones durante las negociaciones, y a mostrar mayor cohesión con sus grupos (Baron, Fortin et al., 1990; Barsade, 2002; Carnevale, 2008; Forgas, 1998; Hertel et al., 2000; Lount, 2010).

Las cogniciones también permiten entender, dentro del paradigma hedónico de la felicidad, la relación felicidad – desempeño organizacional. Por ejemplo, se ha

encontrado que los individuos más felices son más motivados a perseguir objetivos de largo plazo (Aspinwall, 1998; Fry, 1975). Pero no todos los objetivos de vida tienen el mismo efecto en nuestra felicidad y desempeño. Pensemos por unos minutos, por ejemplo, en los objetivos que cada uno de nosotros tiene en la vida. Tal como lo veremos más adelante, se ha descubierto científicamente (Kasser & Ryan, 1993, 1996) que hay objetivos de vida que producen felicidad y al mismo tiempo mejor desempeño en la vida y en el trabajo. Sin embargo, hay otro tipo de objetivos que producen lo contrario: no solo nos llevan a una vida menos feliz, sino que también a un peor funcionamiento en la vida y en el trabajo. Discutiremos en detalle estos hallazgos en nuestras próximas clases.

Dentro del mismo paradigma hedónico de la felicidad, no solo las emociones y las cogniciones son capaces de explicar el link felicidad – desempeño organizacional. La salud también es un mecanismo explicativo fundamental. Por ejemplo, dado que las personas más felices son más sanas (y menos enfermas), esta mayor salud permite que se tenga menor ausentismo laboral, más energía y satisfacción con el lugar de trabajo, lo que provoca no solo mejor rendimiento a nivel individual, sino que también a nivel organizacional (Diener & Tay, 2017).

En segundo lugar, recordemos el modelo eudaimónico de felicidad. Desde este modelo, la felicidad está asociada a encontrarle sentido a nuestra existencia, a construir relaciones significativas con otros/as, y auto-realizarnos. Por lo tanto, trabajos que son un aporte a que las personas se realicen a través de este, son trabajos que no solo generan más felicidad, sino que proveen la energía y los nutrientes necesarios para un mejor desempeño en la organización. Lo mismo ocurre con aquellos trabajos que ayudan a satisfacer las necesidades de autonomía, de competencia y de relaciones, como lo plantea la teoría de la auto-determinación (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). Por el contrario, y tal como lo ha demostrado la SDT, aquellos trabajos que frustran estas necesidades, no solo generan infelicidad, sino que bloquean la energía y los nutrientes necesarios para un óptimo desempeño en la empresa.

También se ha descubierto que, desde la perspectiva eudaimónica, el altruismo en el trabajo puede ser un fuerte mecanismo explicativo para el link felicidad – desempeño organizacional. Por ejemplo, mayores niveles de felicidad pueden llevar a un mayor comportamiento pro-social en la empresa, lo que fortalecería los vínculos con otros, la

cooperación, la lealtad, y con ello la salud mental y la productividad.

En tercer lugar, recordemos el modelo de florecimiento humano PERMA. La mayoría de sus componentes hedónicos y eudaimónicos han sido discutidos en las líneas anteriores. Por lo tanto, centrémonos en uno que no hemos analizado: Flow. Es esperable que las personas más felices y con mayor motivación intrínseca tiendan a lograr más continuamente estos estados de flow en el trabajo. En la medida en que eso es posible, su salud mental será mayor, así como su desempeño laboral. Por lo tanto, el flow es un mecanismo adicional para explicar el link felicidad – desempeño organizacional.

Para cerrar este capítulo, es importante tener una visión global de lo que hemos visto. Los estudios muestran a nivel agregado que la felicidad (tanto en la vida, como en el trabajo) genera grandes beneficios a nivel organizacional. Las personas más felices, al compararlas con las personas menos felices, en promedio, se ausentan menos, rotan menos, son más creativas, confían más, poseen más energía física y mental, más motivación intrínseca, y sus clientes – tanto externos como internos – son más leales. Por lo tanto, la felicidad no solo lleva a una mejor calidad de vida, sino que es un aporte a la sustentabilidad y productividad de las empresas. ¿Cómo se pueden explicar esos beneficios de la felicidad? Hemos visto diferentes explicaciones. Por ejemplo, el rol de las emociones (gratitud, optimismo, amor, etc.) y de las cogniciones (nuestros objetivos de vida) son fundamentales. Pero también lo son el rol del sentido de vida, de la autonomía, de la competencia, de los vínculos y del altruismo. Todos estos maravillosos hallazgos nos dejan en un muy buen pie para que, dentro de las próximas clases, podamos diseñar estrategias que aporten a la felicidad de los trabajadores y al desempeño de las empresas.

Anexo N°8

La Felicidad Laboral y Personal

Felicidad Laboral y Personal:

¿Alguien infeliz en el trabajo puede ser feliz en la vida personal?

“¡La respuesta es NO!” señala tajante el profesor Unanue, “la felicidad en la vida no se puede separar de la felicidad en el trabajo, precisamente por eso hicimos una investigación que se publicó en un muy buen journal hace 1 año”, que se puede ver en el siguiente link https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2019/03/unanue_gomez_et_al_2017.pdf

En ese sentido, el profesor insiste que aquellas empresas que generan las condiciones para que los trabajadores/as sean más felices, están ayudando a que esos trabajadores sean más felices en sus vidas y con la sociedad. “Por el contrario, si las empresas y/o jefes/as hacen que sus trabajadores sean infelices en sus trabajos, están ayudando a destruir la vida de las personas y con ello minando la construcción de una mejor sociedad. De aquí la responsabilidad moral de las empresas. Lo interesante es, además, que es un buen “negocio” para las empresas. Trabajadores más felices son, en promedio, más productivos (en el amplio sentido de la palabra).”