

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN OTEC: CASO ACCION  
ESTRATÉGICA CAPACITACIÓN”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN  
CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**PROFESOR GUÍA: SR. NÉSTOR PÉREZ POLL**

**ANDRÉS PINO SAAVEDRA**  
**PATRICIO MORENO DE DEUS**

**VIÑA DEL MAR, CHILE 2017**

## **DEDICATORIA**

A mi madre por creer siempre en mí y demostrarme que con esfuerzo y dedicación uno puede lograr todo aquello que uno se propone en la vida.

A mi compañero y amigo Patricio, por su constante motivación y apoyo.

A mi compañera de vida por creer en mí, por su paciencia, amor y comprensión.

A mi familia y amigos que estuvieron en este hermoso proceso lleno de desafíos y satisfacciones.

Andrés Pino Saavedra.

## **DEDICATORIA**

La presente dedicatoria honra a quienes participaron interna y externamente en este proceso de formación profesional como humana. Quiero agradecer a Dios por darme la creencia, la fortaleza y la visión de un creyente, a mi familia compuesta por mi padre, mi madre y mis hermanas por su apoyo incondicional, guía y cariño, a mi compañero Andrés por su apoyo en este desafío y a mi querida Pauli por ser mi compañera durante estos años y por siempre.

Patricio Moreno de Deus.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primera instancia agradecer a nuestro profesor guía Néstor Pérez que con su experiencia y conocimientos, nos ayudó a forjar este camino.

A los docentes de la escuela de ingeniería comercial de la Universidad de Valparaíso por hacer de este proceso tan enriquecedor, por su dedicación y colaboración.

.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	8
ABSTRACT .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
1.    CAPÍTULO I; ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA EL PLAN DE NEGOCIOS. ....	11
1.1.  Modelo plan de negocios.....	11
1.2.  Análisis estratégico.....	12
1.3.  Definición de Misión, Visión y objetivos. ....	13
1.4.  Plan de Marketing.....	13
1.5.  Plan de Operaciones.....	14
1.6.  Recursos Humanos.....	14
1.7.  Estudio Económico y Financiero. ....	14
1.8.  Marco Legal y constitución.....	15
2.    CAPÍTULO II; DESCRICIÓN DEL PROYECTO. ....	16
2.1.  Objetivos. ....	16
2.1.1.  Objetivo general. ....	16
2.1.2.  Objetivos específicos. ....	16
2.1.3.  Alcances .....	17
2.1.4.  Metodología .....	17
2.2.  Ley 19.518 de Capacitación y Empleo en Chile. ....	18
2.3.  Capacitaciones.....	19
2.4.  El Negocio de los OTEC.....	22
3.    CAPÍTULO III; PLAN DE NEGOCIOS.....	23
3.1.  Modelo de negocios. ....	23
3.1.1.  Segmentación de clientes. ....	23
3.1.2.  Propuesta de valor.....	23
3.1.3.  Canales.....	24
3.1.4.  Relaciones con los clientes.....	24
3.1.5.  Fuentes de ingreso. ....	24
3.1.6.  Recursos clave. ....	25

3.1.7.	Actividades clave. ....	25
3.1.8.	Asociaciones clave.....	25
3.1.9.	Estructura de costos. ....	26
3.2.	Análisis Estratégico. ....	26
3.2.1.	Análisis PEST. ....	26
3.2.2.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter. ....	29
3.2.3.	Análisis FODA.....	31
3.2.4.	Investigación de Mercado. ....	32
3.3.	Misión, Visión y Valores.....	35
3.4.	Plan de Marketing.....	36
3.4.1.	Producto o Servicio. ....	36
3.4.2.	Estrategia de Precio.....	37
3.4.3.	Promoción.....	37
3.4.4.	Plaza.....	38
3.5.	Plan de Operaciones.....	39
3.5.1.	Procesos Relacionados a los Clientes ....	39
3.5.2.	Procesos Productivos.....	41
3.5.3.	Acciones administrativas, preventivas y correctivas. ....	42
3.6.	Plan de Recursos Humanos. ....	43
3.6.1.	Política de selección de personal. ....	43
3.6.2.	Política Retributiva. ....	45
3.6.3.	Política de formación y desarrollo. ....	46
3.7.	Plan Financiero. ....	50
3.7.1.	Inversión. ....	50
3.7.2.	Demanda. ....	52
3.7.3.	Ingresos. ....	53
3.7.4.	Egresos.....	54
3.7.5.	Depreciación. ....	56
3.7.6.	VAN Y TIR ....	56
3.8.	Marco Legal y Constitución.....	57
3.8.1.	Personalidad Jurídica.....	57
3.8.2.	Implementación y Certificación.....	57
3.9.	Conclusiones.....	60

4.	BIBLIOGRAFIA.....	63
5.	ANEXOS.....	64
	Tabla 5.1: Número de Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) con actividad por regiones.....	64
	Tabla 5.2: Número de empresas que liquidaron gastos de capacitación distribuidas por regiones.....	65
	Tabla 5.3: Gasto en capacitación.....	66
	Tabla 5.4: Número de participantes totales por regiones.....	67
	Tabla 5.5: Tabla de depreciación SII.....	68
	Tabla 5.6: Flujo de caja año 2018.....	69
	Tabla 5.7: Flujo de caja año 2019.....	70
	Tabla 5.8: Flujo de caja año 2020.....	71

## RESUMEN

La presente tesis tiene como objeto estudiar la potencialidad y factibilidad técnica para la construcción de un modelo de plan de negocios para un organismo técnico de capacitación (OTEC), con la finalidad de que éste sea una guía para iniciar dicho emprendimiento.

Se utilizó la metodología que se aplica para realizar un plan de negocios, empezando por evaluaciones tanto del medio interno y externo, y posteriormente con el desarrollo de los planes operacional, de recursos humanos, de marketing y financiero. Dichos estudios se determinaron en la V región de Valparaíso, lugar físico donde se situara la oficina, además se estableció la contratación de relatores con un alto grado de especialización, además de determinar la creación como una sociedad limitada.

En el análisis financiero, se calcularon los presupuestos y costos. La inversión total asciende a \$6.600.000. Finalmente, se muestra la proyección de ventas en un horizonte de tres años; se realizó la evaluación económica y financiera, se calculó el VAN de \$42.379.563., con una tasa de costo de capital de un 10% y una TIR de 267 % dado que es mayor esta rentabilidad esperada que la rentabilidad exigida (costo de capital), el proyecto es viable.

En base a los resultados obtenidos y las conclusiones definidas, se recomienda a Acción estratégica capacitación de realizar el levantamiento del OTEC, puesto que presenta grandes oportunidades de crecimiento y bajo riesgo asociado.

## **ABSTRACT**

The present thesis aims to study the potential and technical feasibility for the construction of a business plan model for a technical training organization (OTEC), in order to be a guide to start the entrepreneurship.

We used the methodology that is applied to make a business plan, starting with evaluations of both the internal and external environment, and later with the development of operational, human resources, marketing and financial plans. These studies were determined in the V region of Valparaíso, physical location where the office was located, also established the recruitment of rapporteurs with a high degree of specialization, in addition to determining the creation as a limited partnership.

In the financial analysis, budgets and costs were calculated. The total investment amounts to \$ 6,600,000. Finally, the projection of sales in a horizon of three years is shown; The economic and financial evaluation was carried out, the NPV of \$ 42,379,563 was calculated, with a capital cost rate of 10% and an IRR of 267%, since this expected profitability is greater than the required return (capital cost), The project is viable.

Based on the results obtained and the conclusions defined, strategic action is recommended to carry out the OTEC survey, since it presents great opportunities for growth and low associated risk.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis titulada "Modelo de plan de negocios para la creación de un OTEC; caso Acción Estratégica Capacitación". En el capítulo I se señalan aspectos fundamentales y marco teórico para desarrollar un plan de negocios, señalando lo necesario para que este logre este propósito, en el capítulo II se expondrán los conceptos elementales de los organismos técnicos de capacitación (OTEC) y los servicios que estas prestan, finalmente en el capítulo III se diseña un plan de negocios para la creación de la misma.

Existen incentivos tributarios por parte del estado de Chile para la capacitación continua en diversas áreas en todo el país, por ello se evalúa la necesidad de emprender en este territorio, si bien en la V región existen organismos técnicos de capacitación ya constituidos, la oportunidad en este modelo de negocios es ilimitado debido a la creciente creación de empresas y la necesidad de contar con trabajadores altamente calificados. Nuestro objetivo es ser un aporte real a la capacitación de personal dentro del área de la V región aportando con nuestras herramientas para lograr ese objetivo.

## **1. CAPÍTULO I; ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA EL PLAN DE NEGOCIOS.**

Este capítulo es de carácter descriptivo, en él se indicaran los puntos que debe poseer un plan de negocios, con la finalidad de ser una herramienta al momento de constituir una empresa.

En esta instancia se define el marco teórico del plan de negocios, considerando su eficiencia y utilidad, para posteriormente dar paso a describir e indicar los aspectos generales que debe poseer todo plan de negocios, un análisis de mercado, descripción de la empresa, análisis de las áreas de operaciones, marketing y recursos humanos, operaciones, estudio de factibilidad financiera, marco legal y constitución de la empresa.

### **1.1. Modelo plan de negocios.**

De acuerdo con (Winberger, 2009) El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán *“amigable”* contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.

## **1.2. Análisis estratégico.**

De acuerdo con (Winberger, 2009) El análisis de una industria, implica el estudio de aquellas fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo y desempeño de una empresa. De acuerdo con el modelo de Michael Porter (1979), estas fuerzas son:

- Los competidores actuales.
- Los competidores potenciales.
- Los productos o servicios sustitutos.
- Los clientes.
- Los proveedores.

Este corresponde al análisis externo del marco de la industria y el análisis de la cadena de valor de la empresa.

Para (David, 2013) El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter es una herramienta que permite conocer el grado de competencia que existe en la industria.

Otras herramientas a considerar en el estudio de la Industria y Mercado son FODA y Análisis PEST.

De acuerdo con (David, 2013) La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas, oportunidades), estrategias DO (debilidades, oportunidades), estrategias FA (fortalezas, amenazas) y estrategias DA (debilidades, amenazas). Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas.

### **1.3. Definición de Misión, Visión y objetivos.**

Para (David, 2013) La Visión de la empresa responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir? y la declaración de la Misión “es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otra similares, ésta identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado” La misión por su parte, responde a la pregunta más importante para toda organización ¿Cuál es nuestro negocio?, describiendo los valores y prioridades de la empresa.

Posteriormente de identificar la Visión y Misión de la organización se deben crear los objetivos para la empresa. Estos consisten en convertir los lineamientos de la visión y misión en indicadores específicos de desempeño, en resultados y metas que la organización espera obtener al largo plazo.

### **1.4. Plan de Marketing.**

De Acuerdo con (Winberger, 2009) El plan de marketing debe comenzar con una definición del segmento de mercado o público objetivo al que se pretende llegar y cuál es el posicionamiento que la empresa quiere lograr, es decir, cómo quiere el empresario que la empresa sea vista o recordada.

Todo plan debe contener objetivos y el primer objetivo del plan de marketing es el de ventas. Este objetivo de ventas debe establecerse en función a la demanda estimada en el sondeo de mercado, a las expectativas del empresario y a la capacidad de producción y endeudamiento de la empresa.

### **1.5. Plan de Operaciones.**

Según (Heizer y Render, 2009) La administración de operaciones “es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones”. Luego, hablar de Plan de Operaciones es hacer referencia al diseño, implementación y seguimiento de todos los procesos claves de una empresa.

### **1.6. Recursos Humanos.**

En esta área se debe identificar y definir las responsabilidades que tendrán los diferentes colaboradores que trabajen en la empresa, además de establecer una estructura organizacional, adicionalmente proceder a la selección del personal idóneo a través de los procesos de reclutamiento.

Para (Winberger, 2009) Las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa.

### **1.7. Estudio Económico y Financiero.**

De acuerdo con (Sapag, 2014) El estudio de la viabilidad comercial indicará si el mercado es o no sensible al bien producido o al servicio ofrecido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso, permitiendo así determinar la postergación o el rechazo de un proyecto, sin tener que asumir los costos que implica un estudio económico completo.

Para (Sapag, 2014) Los principales métodos que utilizan el concepto de flujo de caja descontado son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Menos importante es el de razón beneficio–costo descontada.

### **1.8. Marco Legal y constitución.**

De acuerdo con (Sapag, 2014) El conocimiento de la legislación aplicable a la actividad económica y comercial resulta fundamental para la preparación eficaz de los proyectos, no sólo por las inferencias económicas que pueden derivarse del análisis jurídico, sino también por la necesidad de conocer las disposiciones legales para incorporar los elementos administrativos, con sus correspondientes costos, y para que posibiliten que el desarrollo del proyecto se desenvuelva fluida y oportunamente.

En Chile, las sociedades pueden tener cualquier objeto de lucro mientras no sea contrario a la ley, a la moral y a las buenas costumbres. Sin embargo, la ley ha exigido que ciertas sociedades de objeto especial sólo pueden revestir una forma determinada, en general sociedades anónimas, y normalmente están sometidas al control de la autoridad, es el caso de los bancos, instituciones financieras, compañías de seguros, administradoras de fondos mutuos o de fondos de inversión, administradoras de fondos de pensiones, instituciones de salud previsional, bolsas de comercio y en menor medida, agentes de valores y corredores de bolsa se encuentran en esta categoría. Además, por regla general, la ley chilena no exige un capital mínimo para constituir una sociedad, salvo en el caso de algunas sociedades anónimas especiales.

---

[http://www.sii.cl/portales/investors/formas\\_invertir/constituyendo\\_sociedad.htm](http://www.sii.cl/portales/investors/formas_invertir/constituyendo_sociedad.htm)

## **2. CAPÍTULO II; DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.**

Este capítulo tiene como finalidad entregar los principios e identificar los objetivos referentes al proyecto, igualmente se busca definir y entregar estructuras teóricas sobre las temáticas relevantes sobre los organismos técnicos de capacitación (OTEC), desde la ley vigente actual que regula todos los procesos de esta, pasando por una descripción del negocio de los organismos técnicos en la V región.

### **2.1. Objetivos.**

#### **2.1.1. Objetivo general.**

Evaluar mediante un plan de negocios la factibilidad técnica y económica de un OTEC orientado a toda la industria de la V región.

#### **2.1.2. Objetivos específicos.**

- Elaborar un análisis estratégico del negocio.
- Desarrollar una investigación de mercado.
- Desarrollar un modelo de negocios para el OTEC.
- Realizar un plan de desarrollo comercial.
- Realizar un plan de operaciones que se ajuste a las características del negocio.
- Realizar un plan de recursos humanos para un correcto funcionamiento del negocio.
- Realizar un plan financiero y una evaluación para ver la factibilidad económica del proyecto.

### **2.1.3. Alcances**

El proyecto contempla realizar un plan de negocios para un OTEC orientado a toda la industria de la V región la cual realizará cursos presenciales y a distancia.

### **2.1.4. Metodología**

- Elaboración de un análisis estratégico del negocio, mediante la generación de la Misión, Visión, Valores, análisis PEST, análisis FODA y análisis de las 5 fuerzas de Porter.
- Desarrollo de una investigación de mercado, determinando el tamaño del Mercado y la participación que se quiere lograr con el proyecto.
- Realización de un plan de marketing para la comercialización del servicio, a través del modelo de las 4 P.
- Realización de un plan de operaciones, determinando los principales procesos productivos para el funcionamiento del negocio.
- Realización de un plan de recursos humanos para un correcto funcionamiento del negocio, determinando la dotación de personal necesaria y las tareas que deberá cumplir.
- Realización de un plan financiero y una evaluación para ver la factibilidad económica del proyecto, a través del análisis del flujo de caja del proyecto y un análisis de sensibilidad.

## **2.2. Ley 19.518 de Capacitación y Empleo en Chile.**

El sistema de capacitación y empleo que establece la ley tiene por objeto promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, para mejorar su productividad y la de las empresas, para contribuir con un adecuado nivel de empleo, como también para aumentar la calidad de los procesos y productos.

El SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo) es un organismo técnico del estado, encargado de regular el sistema nacional de capacitación y promover los instrumentos de capacitación puestos a disposición de las empresas para sus trabajadores. Esta tarea la realiza a través de la administración de un incentivo tributario que el estado ofrece a las empresas para capacitar a su personal, y de una acción subsidiaria, por medio de un programa de becas de capacitación financiadas con recursos públicos.

El principal incentivo del SENCE es el acceso a la franquicia tributaria. Esta es un incentivo tributario que permite a las empresas clasificadas por el SII como contribuyentes de la primera categoría de la ley del impuesto a la renta, descontar del impuesto a pagar los montos invertidos en programas de capacitación para trabajadores de la propia empresa, potenciales trabajadores o ex trabajadores, con un máximo equivalente al 1% de las remuneraciones imponibles anuales pagadas.

La franquicia tributaria SENCE opera en virtud de un valor hora cronológica máximo por participante, cantidad que es establecida anualmente y que para el 2016 tiene un valor

de \$5.000 la hora en modo presencial y de \$2.000 la hora a distancia.

Ese valor define el monto máximo que se podrá imputar a la franquicia tributaria de capacitación respecto de las horas cronológicas efectivamente realizadas por el participante en una actividad de capacitación.

Los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) son instituciones acreditadas por SENCE que tienen la exclusividad para ejecutar actividades de capacitación imputables a la Franquicia Tributaria de Capacitación. Deben estar certificados bajo norma chilena NCh 2728 y dedicarse exclusivamente al negocio de la capacitación.

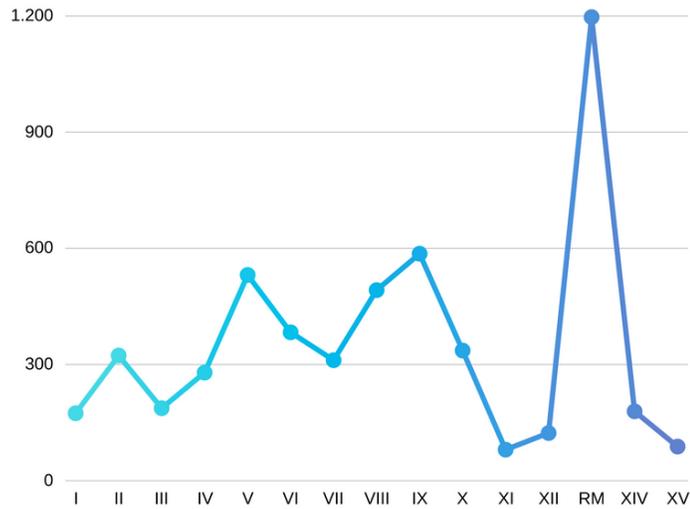
---

Fuente: <https://www.leychile.cl/N?i=76201&f=2014-10-10&p=> Fija un nuevo estatuto de capacitación y empleo (ley 19.518, Octubre 1997).

### **2.3. Capacitaciones.**

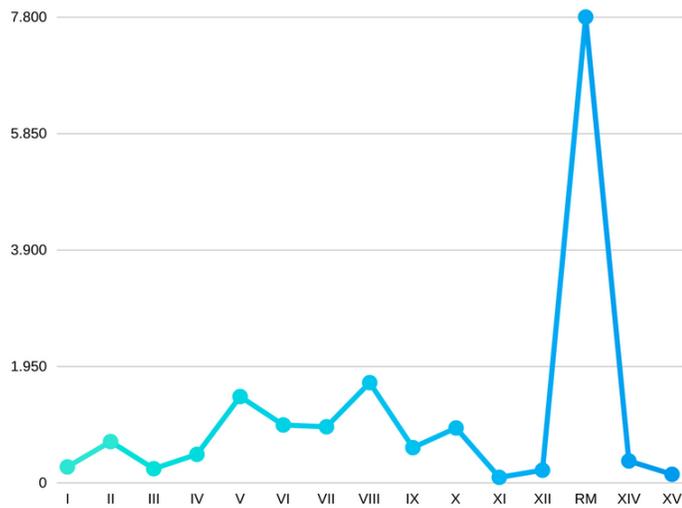
Los programas acogidos a franquicia tributaria (programa impulsa personas) están destinados a incentivar el desarrollo laboral de los trabajadores por medio de un incentivo de parte del Estado hacia las empresas. Las personas que pueden acceder a este tipo de programas y hacer uso del beneficio tributario son trabajadores contratados, socios y dueños de empresas, personas por contratar, y despedidos que han acordado con la empresa acceder a un curso de capacitación.

En la gráfica 1 se muestra la cantidad de organismos técnicos de capacitación (OTEC) con actividades por región. Ver en Anexo **Tabla 5.1: Número de Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) con actividad por regiones.**



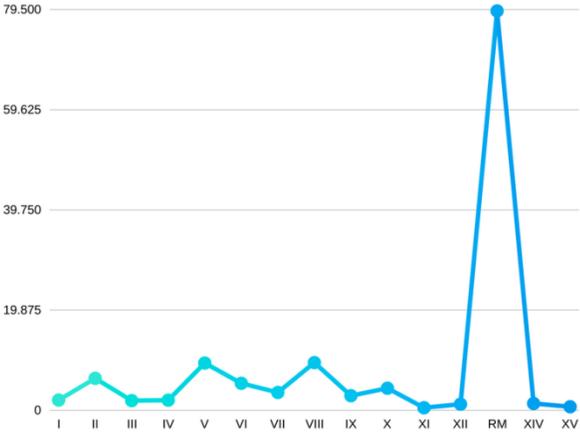
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 2 refleja la cantidad de empresas participantes el 2016. Ver en Anexo **Tabla 5.2: Número de empresas que liquidaron gastos de capacitación distribuidas por regiones.**



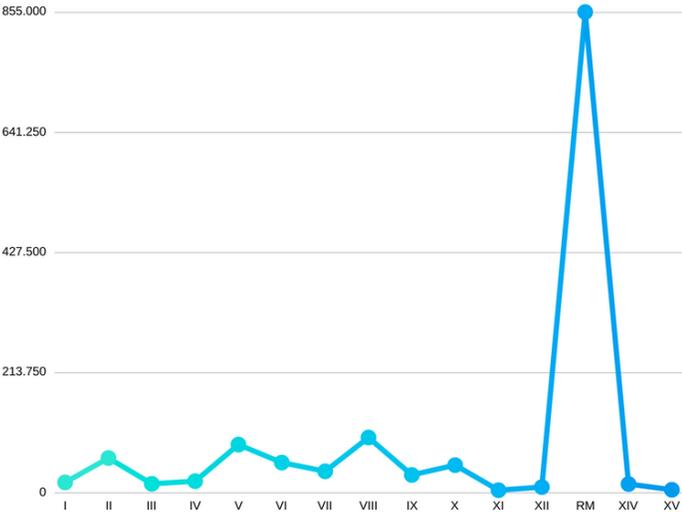
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 3 se muestra la cantidad de dinero (en millones de pesos) destinado a capacitaciones en las distintas regiones de Chile durante el 2016. Ver en Anexo **Tabla 5.3: Gasto en capacitación.**



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 4 se muestra la cantidad de participantes capacitados en las distintas regiones de Chile durante el 2016 mediante el SENCE. Ver en Anexo **Tabla 5.4: Número de participantes totales por regiones.**



Fuente: Elaboración propia

## **2.4. El Negocio de los OTEC**

Según lo detallado anteriormente, existen cerca de 4.900 OTEC en el país, con una oferta de capacitación especializada, existiendo una variada gama de cursos, los cuales deben ser inscritos en el SENCE previo al cumplimiento de las normas que deben cumplir y a un pago determinado para ser acreditados y puedan ser realizados.

Los OTEC deben acreditarse bajo la Norma Chilena de Calidad NCh 2728, que los obliga a construir, desarrollar, controlar y gestionar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

Para poder ejecutar el negocio, los OTEC deben estar inscritos en el Registro Nacional, para lo cual se deben cumplir las siguientes consideraciones:

- Contar con personalidad jurídica, la que debe tener como único objeto social la prestación de servicios de capacitación.
- Acreditar la certificación bajo la norma NCh 2728.
- Contar con una oficina administrativa en la región donde se pide la inscripción en el registro.

### **3. CAPÍTULO III; PLAN DE NEGOCIOS.**

En este capítulo, contiene el desarrollo punto a punto de los instrumentos, herramientas y estudios pertinentes indicados en los capítulos previos para la creación, evaluación técnica del proyecto de inversión.

#### **3.1. Modelo de negocios.**

##### **3.1.1. Segmentación de clientes.**

Los cursos impartidos por el OTEC son tanto para trabajadores profesionales y no profesionales de toda la industria regional (V región), entre los 18 a 65 años, en donde geográficamente se encuentran en las comunas de San Antonio, Casa Blanca, Valparaíso, Viña del Mar, Con-Con, Quintero, Ventanas, Quilpué, Belloto, Villa Alemana, Quillota, La Calera, San Felipe y Los Andes y referente a las posiciones profesionales estas son las de gerencia, Jefatura, supervisores, administrativos, mantenedores y operadores.

##### **3.1.2. Propuesta de valor.**

La propuesta de valor consiste en dictar cursos en los cuales las partes fijen una reunión ya sea presencial y/o remota con la finalidad de levantar estándares y criterios críticos para el demandante del servicio con la finalidad de generar una actividad de capacitación que se adecue perfectamente a los criterios y requerimientos de cada cliente, con el fin de aumentar la eficiencia del curso y con ello lograr un mejor rendimiento en el cierre de brechas.

### **3.1.3. Canales**

Los canales serán idealmente de forma física, es decir, cara a cara, a su vez se define mantener contacto por medio de correo electrónico, video llamadas, teléfonos y nuestra plataforma web.

### **3.1.4. Relaciones con los clientes.**

La relación con los clientes es una dimensión crítica para el correcto desarrollo del proyecto, dado que los ingresos por ventas se generan a través de la venta del servicio contra una contra parte por lo que se prospectorán vía telefónica o en su defecto vía correo electrónico solicitando una reunión de presentación y para el levantamiento de información, con respecto a la relación de mediano y largo plazo esta se dará por medio de coordinación de acciones mediante la utilización de video conferencias, correos electrónicos, llamadas además de generar un CRM con información de la contra parte para fidelizar y fortalecer los lazos bi-laterales.

A cada cliente se le entregará un informe técnico con información pormenorizada referente al desempeño de cada sujeto objeto de la capacitación.

### **3.1.5. Fuentes de ingreso.**

Los ingresos por ventas se obtendrán por medio de cuatro fuentes las cuales son bajo convenio marco (Mercado público), por becas laborales (Mercado Público), empresas del sector privado utilizando la franquicia tributaria como el costo empresa y actividades complementarias.

El precio por venta se obtendrá por medio de la elaboración de presupuestos por cada actividad de capacitación en donde el valor hora mínimo será el valor SENCE y este variará según el nivel de margen esperado por propuesta.

#### **3.1.6. Recursos clave.**

Los recursos claves para el correcto desarrollo de cada actividad de capacitación son el recurso humano que trabaja en la gestión y operación del OTEC, los relatores, los materiales físicos y complementarios además del capital económico para la puesta en marcha del proyecto.

#### **3.1.7. Actividades clave.**

Las actividades claves para el funcionamiento del OTEC son el desarrollar constantemente la innovación dentro del negocio dada la competitividad del sector a nivel regional, manejar rigurosamente el SGC de acuerdo a las exigencias legales y la de nuestros clientes, también se consideran actividades claves la fidelización y preocupación del cliente externo para dar cumplimiento con las expectativas generadas.

#### **3.1.8. Asociaciones clave.**

Las asociaciones claves que se deben generar son con diversos Organismos Técnicos Intermediarios de Capacitación (OTIC), con asociaciones gremiales, proveedores de insumos para la preparación de manuales y materiales, relatores de alta especialización y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

### **3.1.9. Estructura de costos.**

Los principales costos obedecen a costos operacionales tales como la adquisición de insumos, materiales varios, remuneraciones personal de planta y relatores, programas de marketing, arriendo y gastos varios.

## **3.2. Análisis Estratégico.**

### **3.2.1. Análisis PEST.**

#### **3.2.1.1. Aspectos políticos.**

- El Gobierno es el principal incentivador de toda la industria para fomentar la capacitación a través de la inversión pública traducida a beneficios tributarios para las empresas.
- El Gobierno, a través del SENCE, orienta sus políticas para que los trabajadores puedan aumentar su empleabilidad por medio del desarrollo de competencias.

#### **3.2.1.2. Aspectos económicos.**

- Estabilidad y resguardo financiero del país, por lo tanto la inversión del Gobierno en temas de capacitación no presenta mayor riesgo.
- El proyecto de ley sobre el presupuesto para el año 2017 revela un aumento para la gestión del Ministerio del Trabajo de los cuales buena parte irá al ítem de capacitación.

### **3.2.1.3. Aspectos sociales.**

- Reconocimiento de la necesidad de la sociedad en cuanto a la formación continua se refiere para el aumento en las posibilidades de crecimiento profesional y de empleabilidad laboral.
- Desinterés de las empresas por el desarrollo laboral de los trabajadores.

### **3.2.1.4. Aspectos tecnológicos.**

- Aumento en el uso del factor tecnológico para los procesos productivos y empresas en general.
- Crecimiento en el uso de la tecnología en los modelos de negocio de PYMES.
- Mayor accesibilidad del país a nuevas herramientas tecnológicas.
- Los cursos online son cada vez más comunes y demandados por parte de las empresas. Esto podría indicar una posible oportunidad de desarrollar material para el desarrollo de competencias de forma remota.

### **3.2.1.5. Conclusiones**

Los aspectos políticos son favorables dada las sostenidas políticas que buscan incentivar y mantener la cultura de la formación y aprendizaje continuo para las personas y organizaciones.

Estabilidad económica de Chile.

La sociedad cuenta con la percepción y convicción de que la capacitación es una herramienta para el perfeccionamiento del sujeto objeto de la actividad.

Chile es un país altamente dinámico por lo que está adoptando diversas tecnologías que ayudan al crecimiento y sostenibilidad en las operaciones.

Finalmente se puede concluir que el escenario de inversión e implementación del OTEC es favorable en la V región.

### **3.2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.**

#### **3.2.2.1. Poder de negociación de los compradores.**

La fuerza es de alto nivel, ya que los clientes se encuentran interesados en dos variables las cuales pueden negociar abiertamente con cada OTEC las cuales son los niveles de precio (ideal valores 100% SENCE) y aprendizajes con sus respectivos criterios de desempeño para el logro en el cierre de brechas existentes.

#### **3.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores.**

Esta fuerza es media-alta, pues los relatores que dictan los diversos cursos de capacitación deben tener especialización y experiencia en la fijación de los aprendizajes por las cuales son contratados, por lo tanto, para cursos más especializados, el poder de negociación que tienen es mayor.

#### **3.2.2.3. Amenaza de nuevos competidores.**

La fuerza es media ya que las barreras de entrada para el Mercado de los OTEC son relativamente bajas puesto que se debe contar con acreditación bajo la NCh 2728 cuya obtención se puede lograr por medio de empresas privadas en caso de no querer realizar las gestiones de forma particular. Por otro lado no existen otras barreras visibles.

#### **3.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos.**

Esta fuerza es de nivel medio, ya que antiguamente todas las actividades de capacitación eran realizadas de forma presencial y hoy en día los OTEC que no implementan metodologías a distancias (e-learning) pueden perder participación de Mercado con competidores directos.

#### **3.2.2.5. Rivalidad entre los competidores**

La fuerza es media-alta, pues el mercado de los OTEC es competitivo, con empresas que ya cuentan con un segmento del Mercado cautivo, con mayores instalaciones lo que les genera una ventaja competitiva, con un aumento en el número de participantes dentro del Mercado.

#### **3.2.2.6. Conclusiones**

El Mercado de la capacitación es altamente dinámico y competitivo. A su vez, la demanda es mayor a la oferta por lo que existe una brecha y por tanto una oportunidad de desarrollar el negocio, si bien las barreras de entrada son relativamente bajas, la experiencia y el modelo de negocios puede generar ventajas con respecto a los competidores por lo que es menos riesgoso generar dicho proyecto dado los niveles de inversión con respecto a los retornos.

### **3.2.3. Análisis FODA.**

#### **3.2.3.1. Fortalezas**

- Alto nivel de conocimiento del mercado, competencia y actores claves de la industria a nivel regional
- Cartera de relatores propios especializados en las principales aéreas requeridas.

#### **3.2.3.2. Oportunidades**

- Crecimiento sostenido desde el 2009 a la fecha en cuanto a personas capacitadas en la V región.
- Aumento en el incentivo por parte del gobierno para la generación de programas de capacitación
- Escasa acciones comerciales de publicidad, tanto físicas como digitales.

#### **3.2.3.3. Debilidades**

- Falta de experiencia en el manejo del sistema de gestión de calidad (NCh 2728) para la operación del OTEC.
- Limitación para abarcar nuevos mercados.
- Recursos económicos limitados.

#### **3.2.3.4. Amenazas**

- Competidores con mayor infraestructura.
- Competidores con mayor experiencia.
- Reducción de beneficios tributarios para programas de capacitación.
- Crecimiento de la capacitación e-learnig como producto sustituto.

#### **3.2.4. Investigación de Mercado.**

##### **3.2.4.1. Mercado total**

Según estadísticas presentadas por el Servicio de Impuestos Internos, durante el año tributario 2016 se registraron 621.161 trabajadores dependientes en la industria perteneciente a la V región. Por lo tanto, el mercado total para el OTEC de capacitación para la industria asciende a 621.161 personas el 2016 distribuidas en 105.395 empresas.

##### **3.2.4.2. Mercado Potencial**

Con respecto al mercado potencial existente para el proyecto y acorde a los datos entregados por las bases administrativas de Impulsa Personas año 2016, correspondientes al total de acciones de capacitación liquidadas, este se traduce en 85.066 personas las cuales participaron en actividades de capacitación.

### **3.2.4.3. Mercado Objetivo.**

El mercado objetivo está compuesto por el 2% del total del mercado potencial el cual es de 1.701 personas las cual se individualizan en trabajadores profesionales y no profesionales de toda la industria regional (V región), entre los 18 a 65 años que se encuentren trabajando.

La empresa que utilice franquicia tributaria deberá estar apta para ser beneficiaria del beneficio tributario.

---

[http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_rubro.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm)

### **3.2.4.4. Acciones de capacitación en la V región de Valparaíso y actividad económica**

Las acciones de capacitación ejecutadas durante 2016 en la V región fueron 78.080 el cual representa el 6,4% del total de capacitaciones realizadas en Chile.

Detalle de número de actividades de capacitación ejecutadas en la V región por actividad económica.

Agricultura, ganadería, caza y silvicultura: 2316 actividades de capacitación.

Industrias manufactureras no metálicas: 4.621 actividades de capacitación.

Industrias manufactureras metálicas: 1.392 actividades de capacitación.

Electricidad, gas y agua: 1.419 actividades de capacitación.

Construcción: 5.917 actividades de capacitación.

Comercio: 6.677 actividades de capacitación.

Hoteles y Restaurantes: 2.966 actividades de capacitación.

Transporte, almacenamiento y comunicaciones: 7.792 actividades de capacitación.

Intermediación financiera: 2.331 actividades de capacitación.

Actividades inmobiliarias: 6.595 actividades de capacitación.

Administración pública: 42 actividades de capacitación.

Enseñanza: 5.329 actividades de capacitación.

Servicios sociales y de salud: 1.689 actividades de capacitación.

Otras actividades de servicios comunitarios: 1.001 actividades de capacitación.

Actividades no especificadas y otras: 27.442 actividades de capacitación.

**Fuente:** Bases administrativas de Impulsa Personas año 2016, correspondiente al total de acciones liquidadas.

#### **3.2.4.5. Cifras económicas de la industria**

Como se mencionó con anterioridad, durante el 2016, el sector económico de capacitación en la V región tuvo un total de 64.030 participantes capacitados a través formato presencial y 4.720 participantes en modalidad e-learning, totalizando 68.750 colaboradores, para lo cual se destinaron \$9.306.163.110 pesos, siendo esta la suma entre el gasto público y privado en el cual se hace referencia en la tabla 3. Las horas promedio de capacitación por tipo presencial es de 20,5 como promedio y para el caso de aprendizaje remoto (e-learning) es de 65,1 horas promedio.

### **3.3. Misión, Visión y Valores.**

**Misión:** Promover e incentivar la calidad del capital humano, enfocados en lograr un crecimiento integral de las competencias mediante la capacitación como principal herramienta de desarrollo laboral y humano de los trabajadores, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, con excelencia y calidad de servicio, otorgando soluciones eficientes y oportunas en la V región.

**Visión:** Posicionarse como la principal alternativa de capacitación a nivel nacional, reconocidos como aliados estratégicos por nuestra calidad y contribución al fortalecimiento de la competitividad.

#### **Valores:**

*Integridad.* Garantizar un equilibrio verdadero, en el que predomina la confianza, la seguridad, el respaldo, la sinceridad y el respeto mutuo.

*Flexibilidad.* Es adaptar nuestras conductas con rapidez a los marcos de referencia de cada persona o a otras situaciones, sin abandonar por ello los principios o valores personales.

*Compromiso.* Tomar conciencia de la importancia del trabajo y actuar con responsabilidad.

*Innovación.* Para estar a la altura de las expectativas de nuestros clientes.

*Trabajo en equipo.* Porque sabemos que nuestros logros solo serán gracias a la colaboración de cada uno de nosotros.

### **3.4. Plan de Marketing.**

Análisis situacional.

Durante 2016 quinientos treinta organismos técnicos de capacitación ejecutaron actividades bajo el programa impulsa personas (franquicia tributaria SENCE), quienes son competidores directos de Acción Estratégica Capacitación limitada.

La competencia está compuesta por OTECs de diversos tamaños y especialidades por lo que es recomendable realizar estudios anuales sobre tendencias de mercado y análisis de la competencia.

Con respecto a las necesidades de mercado éstas varían según el nivel de especialización requerida por parte de las empresas para con los trabajadores, a su vez es afectada directamente por las políticas públicas que incentivan la generación de actividades de capacitación laboral.

#### **3.4.1. Producto o Servicio.**

Acorde a la segmentación realizada previamente y según la división de especialidades propuestas por el SENCE, los cursos se encuentran definido entre abiertos (interempresas) y cerrados (solo 1 empresa) los cuales tendrán una duración de entre 16, 20, 24, 28, 32 y 40 horas según su naturaleza.

Los servicios de capacitación serán desarrollados en diversas áreas tales como Administración y Gestión, Mantenimiento, Operaciones, informática entre otras.

El diseño del servicio podrá ser configurado por el cliente, los cuales irán incluidos en la evaluación económica y propuesta comercial, en donde los tópicos que podrán ser ajustados por el cliente son los siguientes:

Diagnóstico de la necesidad real, configuración de las fechas y horas de ejecución del curso, organización de actividades de capacitación, tramitación del beneficio de la franquicia tributaria y desarrollo del servicio de capacitación.

### **3.4.2. Estrategia de Precio.**

La política de pricing del OTEC considera el valor por hora SENCE el cual actualmente es de \$5.000 como línea base el cual multiplicado por las horas del curso y el número de participantes el cual tiene como mínimo exigible el de 10, indicará el valor total del curso. Este valor puede ser modificado acorde a la estructura y la naturaleza de los costos para cada actividad solo tendiendo al alza y no a la baja.

### **3.4.3. Promoción.**

Para difundir la marca dentro de la industria en la región, se procederá a realizar 2 acciones que obedezcan a la consecución del objetivo base las cuales serán por medio de promoción física y promoción digital.

#### **3.4.3.1. Nombre.**

Acción Estratégica Capacitación, es el nombre que se definió para la representación comercial de la organización.

Accesibilidad En las búsqueda de Organismos técnicos de capacitación, los cuales figuran en la página de SENCE, este registro entrega listado tanto a nivel nacional como por regiones, en orden alfabético, por ende poseer un nombre que aparezca en los inicios de las búsquedas es una exposición visual de la cual debemos aprovechar.

Registro Previa investigación de los nombre de la competencia la mayoría de ellos tiene relación a la actividad que realizan, otro factor crítico es el acceso al registro del nombre, este no existe por ende puede ser utilizado y registrado posteriormente.

Significado El nombre se identifica con las acciones estratégicas que una organización pueda tener referente al plan de desarrollo profesional por medio de la capacitación laboral, es por ello que el nombre Acción Estratégica Capacitación.

#### **3.4.4. Plaza**

El OTEC debe contar con una oficina administrativa, para así cumplir con los requisitos impuestos por la normativa de SENCE invocada en la ley 19.518 en la región de Valparaíso, comuna de Viña del Mar, donde los clientes podrán acceder a reuniones informativas y donde se llevarán a cabo las labores administrativas de la empresa.

Los cursos se realizarán en las dependencias de la empresa contratante del servicio de capacitación, en caso de que el cliente no cuente con las instalaciones y/o dependencias para la ejecución del curso se arrendarán salas para tal efecto.

### **3.5. Plan de Operaciones.**

El plan de operaciones para el OTEC Acción Estratégica Capacitación Ltda. informa y desarrolla las etapas del proceso operativo general de la organización indicando los puntos críticos como la relación con los clientes y los procesos de producción y administración.

#### **3.5.1. Procesos Relacionados a los Clientes**

El proceso de relación con los clientes está compuesto por cuatro pasos los cuales son la prospección por medio del contacto vía correo electrónico o llamada telefónica, visita a reunión de presentación y levantamiento de información, coordinación entre las partes para el cierre del pedido/oferta y el seguimiento en la satisfacción del cliente.

##### Prospección.

La prospección de cada cliente se genera mediante la realización de una base de datos desarrollada a través de la página web [www.mercantil.com](http://www.mercantil.com) en donde se individualizarán los eventuales clientes filtrándolos por región y rubro de especialización, como segundo se procederá a contactar a las empresas mediante llamada telefónica o correo según corresponda para la apertura comunicacional.

##### Reunión.

Posterior a la prospección del cliente y luego de abrir la comunicación se debe solicitar una reunión con fines de presentación del OTEC, sus cualidades, ventajas competitivas y diferenciación, a su vez esta reunión tiene por objetivo conocer los requerimientos,

interés y necesidades urgentes con que cuenta la contra parte con la finalidad de generar una propuesta técnica de capacitación que cubra y cumpla con todas las condiciones de satisfacción que presenta el cliente.

#### Coordinación bilateral.

Al entregar la propuesta técnica de capacitación previa la realización de los 2 pasos anteriores el Ejecutivo Comercial y/o Gerente del área hará un seguimiento 48 horas después de la entrega de la propuesta en donde se deben coordinar en conjunto con el cliente las fechas de inicio, ejecución y cierre de cada actividad, los horarios de ejecución y el lugar de realización previa aceptación de la propuesta de capacitación. De ser rechazada la propuesta se debe levantar información referente al motivo por el cual la propuesta fue rechazada y seguir con la comunicación y coordinación para otras actividades.

#### Seguimiento en la satisfacción del cliente.

Al término de cada curso de capacitación la persona encargada de las gestiones con el cliente externo deberá entregar físicamente una encuesta de seguimiento en la satisfacción la cual mide la atención por parte de la persona encargada del OTEC, el curso realizado y el desempeño del relator como lo establece la NCh 2728.

### **3.5.2. Procesos Productivos.**

Los procesos productivos para la generación del servicio de capacitación laboral a clientes externos localizados en la V región constan de cuatro pasos los cuales son las de comunicar a todos los actores involucrados dentro del proceso (Gerente de Administración y Finanzas, Gerente Comercial y Asistente Administrativo) la aceptación de la propuesta de capacitación indicando número de participantes, horas del curso, días y horarios y lugar de realización. Como segundo paso el gerente comercial y de RR.HH. debe confirmar la disponibilidad de relator para la realización del curso, como tercer paso el/la asistente administrativo deberá preparar el material físico y de apoyo para la realización de las actividades de capacitación, el Gerente de Administración y Finanzas debe generar el libro de clases electrónico y supervisar que el material realizado por el asistente administrativo se ajuste al comunicado de aceptación de la propuesta y que corresponda a la actividad aceptada (todo debe estar listo 36 horas antes del inicio de cada actividad) y como cuarto paso, se debe llevar los materiales a dependencias de la empresa contratante y el ejecutivo o gerente comercial según sea el caso deberá presentar a los participantes las características técnicas del curso junto a la presentación del relator para dar inicio a la actividad.

### **3.5.3. Acciones administrativas, preventivas y correctivas.**

Las gerencias del OTEC se juntarán todos los días lunes entre las 09:00 am y las 10:00 am con la finalidad de evaluar el desempeño ideal con respecto al desempeño real obtenido de forma semanal.

Estas reuniones buscan encontrar las brechas existentes ya sea en los procesos operacionales como comerciales con la finalidad de evaluar alternativas de solución preventivas o de carácter correctiva. También se realizarán reuniones semestrales en las que los gerentes darán cuentas de sus respectivas gestiones con la finalidad de buscar nuevas oportunidades de mejora y desarrollo. Los objetivos estratégicos serán revisados anualmente en donde se realizará un cuadro comparativo entre las proyecciones y el logro real con la finalidad de obtener información relevante para la toma de decisiones estratégicas del negocio.

#### Reunión con Relatores.

El gerente comercial y de recursos humanos tiene como deber el generar una lista de relatores de diversas temáticas para la realización de la oferta de capacitación del OTEC, por lo que deberá buscar en el mercado diversos profesionales con los cuales debe tener al menos 1 reunión de presentación para evaluar su eventual participación como docente del OTEC, el gerente comercial y de recursos humanos será el encargado de generar los contratos y velar por el correcto funcionamiento del relator con respecto a los requerimientos específicos de cada cliente, a su vez el gerente comercial y de recursos humanos será el encargado de aceptar o rechazar la relación laboral.

### 3.6. Plan de Recursos Humanos.

Planificación del personal: “organigrama de la empresa”



Fuente: Elaboración propia

Niveles jerárquicos

Nivel Superior: (Gerencias)

Nivel Operativo y/o inferior: asistente administrativo/a y ejecutivo comercial

#### 3.6.1. Política de selección de personal.

Propósito: Esta política tiene por objeto fijar los lineamientos que regularán el sistema de reclutamiento y selección de personal para el OTEC, se fijará el perfil de cargo, los tipos de contratos para cada cargo y el salario.

Alcance: Esta política regirá para todos los trabajadores del OTEC.

Vigencia: La vigencia de la presente política tendrá vigencia desde el día 1 de operaciones del OTEC, la cual podrá ser modificada solo si los socios acuerdan modificar y/o agregar alguna indicación, procedimiento o instructivo.

Reclutamiento y Selección: Cada Gerencia es responsable de la planificación y estimación de las necesidades de contratación de personal.

En función de ello anualmente se deberá elaborar un informe pormenorizado de la estimación de contratación de nueva mano de obra conforme exista justificación para ello, detallando la fecha de ingreso para evaluar en conjunto la factibilidad.

Proceso de Reclutamiento: El proceso de reclutamiento será externo en donde se buscará en el mercado de mano de obra activa, profesionales que cumplan con las competencias y con el descriptor del cargo, por medio de publicación en página web corporativa y linkedin, solicitando CV con pretensión de renta. Al tener una muestra de 20 personas se cerrará el proceso o en las semanas contempladas para dicha acción.

Proceso de Selección: Se seleccionarán los 3 currículum vitae que mejor se adecuen a las competencias y al descriptor del cargo ofrecido, a quienes se les realizará una entrevista con el Gerente de Administración y Finanzas y con el Gerente Comercial y de RRHH para evaluar su desempeño y pertinencia con los valores institucionales, posterior a ello las Gerencias llegaran a un acuerdo y se informará a los postulantes quien es el seleccionado y quienes no lo son.

### **3.6.2. Política Retributiva.**

Propósito: Esta política tiene por objeto fijar los lineamientos que regularán el sistema de complementos e incentivos, pagas de horas extraordinarias y acuerdo de vacaciones del personal.

Alcance: Esta política regirá a todos los trabajadores del OTEC según la aplicación de la misma para cada caso en particular.

Vigencia: La vigencia de la presente política tendrá vigencia desde el día 1 de operaciones del OTEC, la cual podrá ser modificada solo si los socios acuerdan modificar y/o agregar alguna indicación, procedimiento o instructivo.

Incentivos y horas extraordinarias: Las gerencias de administración y finanzas y comercial RRHH acuerdan que los incentivos económicos como concepto de bono para los cargos que estén sujeto al artículo 22 del código del trabajo son de \$200.000 pesos para quien cumpla con el 90% hasta el 99% de la meta mensual propuesta y aumentará en \$100.000 pesos por sobre los \$200.000 de bono inicial para quien alcance el 101% o más de la meta mensual propuesta.

Como incentivo para los trabajadores de planta se les otorgarán 2 días libres durante el año calendario los cuales se distribuirán en 1 día por semestre (cada 6 meses del año calendario).

Todo trabajador sujeto a horario laboral el cual se define en 45 horas semanales, tendrá derecho a percibir remuneración producto de realizar horas extraordinarias conforme lo establece el Art.30 del código del trabajo.

### **3.6.3. Política de formación y desarrollo.**

Propósito: Esta política tiene por objeto generar el PAC por medio de una DNC con la finalidad de planificar diversas actividades de capacitación que cubran las brechas detectadas con el fin de aumentar la productividad del personal, desarrollando sus competencias.

Alcance: Esta política aplicará a todo integrante del OTEC según las necesidades y brechas detectadas para cada uno.

Vigencia: La vigencia de la presente política tendrá vigencia desde el día 1 de operaciones del OTEC, la cual podrá ser modificada solo si los socios acuerdan modificar y/o agregar alguna indicación, procedimiento o instructivo.

PAC, DNC y desarrollo de competencias: La gerencia comercial y de RRHH en conjunto con la gerencia de administración y finanzas planificarán el plan anual de capacitación (PAC) por medio de la detección de necesidades de capacitación (DNC) por medio de la realización de un cuadro comparativo sobre la detección de la situación ideal y la situación real, también por herramientas como observación en el puesto de trabajo, encuestas y lluvia de ideas.

El desarrollo de competencias laborales será producto del estudio del puesto de trabajo, del candidato y del estado ideal, por medio de actividades de capacitación.

Definición áreas de operación OTEC Acción Estratégica Capacitación Ltda.

Área de Administración y Finanzas.

Esta área se encargará de la gestión y control de todos los procesos administrativos, entendiéndose la relación con proveedores, control de la oficina, supervisar al/la asistente, ser encargado de las gestiones administrativas, preparar materiales y atención física, a su vez se encargará de la gestión y control financiero de la organización.

Área Comercial y Recursos Humanos.

Esta área se encargará de generar las estrategias comerciales y su debida implementación para la consecución de los objetivos comerciales, se debe encargarse del desarrollo y penetración del mercado objetivo y meta, se encargarán de las cuentas claves y de todos los clientes externos de la organización, a su vez se deberán generar los reportes e informes del rendimiento por medio de la construcción de KPIs, también se encargarán de toda la gestión de RRHH de la organización, en donde deben realizar el proceso de contratación de relatores, y servicios adicionales.

Definición de los distintos puestos de trabajo, remuneración y asignación del profesional idóneo

Gerente Administración y finanzas.

Ingeniero Comercial y/o Contador Auditor, con 3 o más años de experiencia en el cargo. Será responsable de coordinar, gestionar y controlar los recursos financieros y administrativos acorde al presupuesto de la organización.

Las principales funciones a desarrollar son las de liderar y controlar los procesos financieros de la empresa (pronósticos, proyecciones, ingresos y margen de contribución, egresos, control de caja chica y dar V<sup>o</sup>B<sup>o</sup> a los presupuesto de cada propuesta de capacitación.

La remuneración bruta será de \$1.350.000 pesos mensuales.

#### Asistente Administrativo/a.

Secretariado Ejecutivo y/o Técnico Medio en administración, con 1 año de experiencia en el cargo.

Se encargará de la atención telefónica de la oficina, administrará un correo electrónico en el cual canalizará la demanda externa, consultas, dudas y entregará información de la compañía, se encargará de realizar labores administrativas y apoyo al área comercial por medio de la realización de libros de clases, manuales, material para las capacitaciones y controlará que se cumpla en los plazos establecidos en los procedimientos.

La remuneración bruta será de \$350.000 pesos mensuales.

#### Gerente Comercial y RRHH.

Ingeniero Comercial, con 3 o más años de experiencia en áreas comerciales con conocimientos en RRHH.

Será responsable de la planificación estratégica del área comercial y de RRHH.

Sus principales funciones son las de generar y liderar la puesta en marcha de estrategias comerciales, pronosticar las ventas y cumplir con las metas propuestas, supervisar al/la Ejecutivo/a Comercial, se encargará de las cuentas

claves de la organización, construirá reportes de la gestión comercial y mantendrá los indicadores de gestión comercial según lo requerido.

La remuneración bruta será de \$1.350.000 pesos mensuales.

#### Ejecutivo/a Comercial.

Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas, con 2 años de experiencia en áreas comerciales específicamente en intangibles, con alta orientación comercial, a los resultados, que sepa trabajar bajo presión y resistencia a la frustración.

Sus principales funciones son las de desarrollar y penetrar el mercado objetivo/meta, cumpliendo con los procedimientos del área comercial, llevar registro de las gestiones realizadas diariamente, cumplir con las metas propuestas por la gerencia Comercial y de RRHH, y mantener el indicador de satisfacción del cliente en el parámetro establecido.

La remuneración estará compuesta por un fijo que asciende a \$500.000 brutos y obtendrá un bono de \$200.000 cuando logre entre el 90 y el 99% de la meta mensual propuesta, adicional a ello si logra el 101% de la meta propuesta se agregará un bono de \$100.000 por sobre el bono inicial.

### **3.7. Plan Financiero.**

#### **3.7.1. Inversión.**

Para la constitución del Organismo Técnico de Capacitación será necesario tener la instalación y el equipamiento apropiado para desarrollar la actividad comercial y cumplir con las especificaciones técnicas emanadas de la jurisprudencia para la constitución y puesta en marcha de un OTEC bajo la norma chilena 2728.

##### Constitución.

En este apartado se consideran todos los gastos necesarios para el establecimiento del OTEC, dentro de ella se consideran los trámites que se deben realizar en el Servicio de Impuestos Internos, una auditoría externa para el proceso de certificación, tramitación legal, notarial y toda gestión pertinente.

##### Mobiliario de oficina.

Corresponde a todo el mobiliario y equipamiento de la oficina física que permitirá el correcto desarrollo de la actividad comercial en donde se establecerá el valor monetario de los activos los cuales fueron cotizados en diversas páginas web y se individualizan en computadores, impresora, escritorios, sillas, televisores pantalla plana, proyector, telón, estantes y artículos de oficina.

##### Página web.

Corresponde a la creación de una página web en la cual se indicarán todos los servicios a ofrecer, información del equipo, información sobre ventajas

competitivas, casilla de comunicación directa y acceso directo a la información pormenorizada de las actividades comerciales.

Cuadro N° 01 Mobiliario y equipos oficina.

Componente	Precio Unitario	Cantidad	Total
Lenovo® Notebook IdeaPad 110 Celeron Quadcore N3160 4GB 500GB 14	\$ 213.390	3	\$ 640.170
HP® MultifuncionalTinta Color WiFi/Ethernet OfficeJet Pro 6970	\$ 37.990	1	\$ 37.990
Escritorio Recto 120x60	\$ 39.990	3	\$ 119.970
Silla spring	\$ 11.200	6	\$ 67.200
Silla Carson ejecutivo	\$ 27.990	3	\$ 83.970
Proyector 2700 Lumenes HDMI SVGA S27	\$ 261.890	1	\$ 261.890
Quartet® Telón Mural 2.03 X 2.03 mts.	\$ 94.990	1	\$ 94.990
Pizarra Acrílica 100cm x160cm	\$ 37.990	1	\$ 37.990
Estante con librero	\$ 65.000	2	\$ 130.000
Mesa para reuniones	\$ 110.000	1	\$ 110.000
			<b>\$ 1.584.170</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a precios [www.pcfactory.cl](http://www.pcfactory.cl)

Cuadro N° 02 Otros Gastos a considerar en la inversión año 0.

Componente	Costo Total
Arriendo oficina, mes de garantí y comisión	\$ 625.000
Constitución y Certificación OTEC	\$ 1.100.000
1.000 Brochures y Flyers institucionales	\$ 480.000
Resmas de Hojas y cuadernos	\$ 90.000
material oficina (por 5 personas)	\$ 240.000
Inscripción 40 códigos SENCE	\$ 1.880.000
	<b>\$ 4.415.000</b>

Fuente: Elaboración propia

La inversión total necesaria para llevar a cabo el proyecto para la creación de un organismo técnico de capacitación es de \$6.000.000.

Los socios serán los responsables de financiar la inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto por lo que se realiza una tabla explicando el aporte.

Cuadro N° 03 Aportes de los socios.

Ítem	Aporte	Monto
Socio A	Aporte en dinero (50% inversión inicial y 50% capital de trabajo)	\$ 3.000.000
Socio B	Aporte en dinero (50% inversión inicial y 50% capital de trabajo)	\$ 3.000.000
Fuente: Elaboración propia		<b>\$ 6.000.000</b>

### 3.7.2. Demanda.

Para el cálculo de pronósticos de demanda de mercado correspondiente a la V región de Chile se calcula una participación total del 2% con respecto al mercado total existente para dicha zona geográfica, aplicando los datos entregados por [www.sence.cl](http://www.sence.cl), por tanto se calcula que de los 85.000 trabajadores capacitados en la región durante el año 2016, 1700 trabajadores serán la demanda en términos unitarios, dicha cantidad se dividirá en cursos con un promedio de 10 participantes lo que indica que 170 cursos anuales es la cantidad exacta para satisfacer al 2% de participación esperada, por ello se pronostica en términos lineales que serán 14 cursos promedio por mes y el 2% de en términos monetarios con respecto a la suma total gastada en capacitación durante el año 2016 es de \$186.119.400 millones.

### **3.7.3. Ingresos.**

A partir de la demanda estimada con anterioridad se procede a calcular los ingresos esperados considerando el valor promedio de venta de cursos de capacitación.

Para el cálculo del valor promedio por persona en capacitación se calculó dividir el total de millones gastados por este concepto sobre el número total de trabajadores capacitados, por tanto  $\$9.306.000.000/85.000 = \$109.482$  p/p.

Para obtener los ingresos por venta se calcula el precio promedio unitario por el 2% del total de los trabajadores capacitados durante 2016 los que totalizan 1.700 trabajadores, por tanto  $1.700*109.482 = \$186.119.400$  millones de pesos como ingresos anuales que distribuidos linealmente por mes da un ingreso mensual de \$15.509.950.

Para el cálculo del año 2, se mantendrá fijo el mercado meta sin aplicar variaciones.

Para el cálculo del año 3 se aplicará una tasa de crecimiento sobre los valores del año 2016 de un 5% por sobre el número de participantes, por tanto de 1.700 colaboradores pasarán a ser 1.785 por tanto se espera que desde enero del año 3 la PM sea de un 2,5% lo que genera variaciones en el ingreso total anual.

El ingreso total ajustado acorde a la tasa de crecimiento estimada es de \$195.425.370. Millones/año por lo que al mantenerla fórmula de ingresos lineales se estiman ingresos mensuales por un total de \$16.285.448.

### 3.7.4. Egresos.

Los egresos se dividen en costos fijos y costos variables.

Cuadro N° 04 Costos Fijos Anuales.

Costos Fijos

Componente	Costo Total
Arriendo	\$ 3.000.000
Remuneraciones	\$ 52.200.000
Artículos de oficina	\$ 1.200.000
Artículos de aseo	\$ 840.000
Mantenimiento página web	\$ 180.000
Fuente: Elaboración propia	<b>\$ 57.470.000</b>

Cuadro N° 05 Costos Variables Anuales.

Costos Variables Anuales

Componente	Costo Total
Remuneraciones relatores	\$ 100.368.000
Bono Ejecutivos Comerciales	\$ 3.600.000
Internet y Telefonía	\$ 480.000
Luz	\$ 360.000
Agua	\$ 180.000
Varios	\$ 720.000
Fuente: Elaboración propia	<b>\$ 105.708.000</b>

Los costos totales anuales operaciones ascienden a \$163.128.000 millones.

Cuadro N° 06 Flujo de Caja Neto. Ver en Anexo **Tabla 5.6: Flujo caja año 2018,**

**Tabla 5.7: Flujo caja año 2019, Tabla 5.8: Flujo caja año 2020.**

FLUJO DE CAJA NETO				
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por venta		\$186.119.400	\$186.119.400	\$195.425.370
Costos Variables		-\$ 105.708.000	-\$ 105.708.000	-\$ 105.708.000
Margen de contribución		\$80.411.400	\$80.411.400	\$89.717.370
Costos Fijos Operacionales		-\$ 57.470.000	-\$ 57.470.000	-\$ 57.470.000
Depreciación anual de activos no corrientes		-\$ 811.081	-\$ 773.092	\$ 0
Utilidades o pérdidas antes de impuesto		\$ 22.130.319	\$ 22.130.319	\$ 32.247.370
Impuesto a las utilidades (IUE-24%)		-\$ 5.311.277	-\$ 5.311.277	-\$ 7.739.369
Utilidades netas después de impuesto		\$ 16.819.042	\$ 16.819.042	\$ 24.508.001
Depreciación de activos fijos		\$ 811.081	\$ 773.092	\$ 0
Inversión Inicial (capital socios)	-\$ 6.000.000			
Préstamo	\$ 0			
Inversión en Capital de Trabajo	-\$ 600.000			
Flujo de Caja	-\$ 6.600.000	\$ 17.630.123	\$ 17.592.134	\$ 24.508.001
	VAN	\$ 42.379.563		
	TIR	267%		

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.5. Depreciación.

Las depreciaciones fueron calculadas a partir de la tabla de vida útil extraída de la página de servicio de impuestos internos. Ver en Anexo **Tabla 5.5: Tabla de depreciación SII.**

Cuadro N° 06 Depreciación activos.

Año	1	2	3
Computadores	\$ 320.085	\$ 320.085	
Útiles de Oficina	\$ 37.990		
Muebles	\$ 274.565	\$ 274.565	
Material de audio y video	\$ 178.440	\$ 178.440	
Total	\$ 811.081	\$ 773.092	

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.6. VAN Y TIR

En el presente punto se calculó el Valor Actual Neto (VAN), con una tasa costo de capital de un 10% y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Con respecto al Valor Actual Neto se indica que es el valor que significa e implica invertir en el presente proyecto, en base a la inversión inicial la cual asciende a \$6.600.000. El VAN es un valor traído al presente mediante los flujos, esto significa que si la inversión inicial efectivamente corresponde a los \$6.600.000 con un horizonte de evaluación de tres años, se ganará en valor presente un monto igual a \$42.379.563.

Con respecto a la Tasa Interna de Retorno (TIR) se calcula acorde a la inversión inicial y los flujos proyectados. Para efectos del proyecto y acorde al cálculo de la misma la Tasa Interna de Retorno es de un 267 %, debido a que es mayor que la rentabilidad exigida, por ende el proyecto es rentable.

### **3.8. Marco Legal y Constitución.**

#### **3.8.1. Personalidad Jurídica.**

Para esto usted podrá formar bajo la nueva modalidad estatal a través del Ministerio de Economía acogida a la ley 20.650, Acción Estratégica Capacitación se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada. Se escoge este tipo de sociedad debido a que limita la responsabilidad de los socios que la conforman, ya que estos no responden a las obligaciones sociales frente a terceros.

Para ello se procederá a utilizar la plataforma [www.empresasenundia.cl](http://www.empresasenundia.cl).

Se opta realizar la empresa por este vía, ya que genera ahorros importantes de tiempo y costos, ya que solo se debe pagar la firma del formulario ante notario, debido a la accesibilidad del sitio.

Escritura de constitución de sociedad, extracto o protocolización, inscripción en el Conservador de Bienes Raíces y publicación en el Diario Oficial y modificaciones, si las hubiere.

#### **3.8.2. Implementación y Certificación.**

Implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la NCh2728 y la iso9001:2008. Hoy se recomiendan sistemas eficientes en la generación de indicadores y generación de registros, esto con el fin de asegurar el mantenimiento y desarrollo de los sistemas y los OTEC. Un sistema en papel es inviable de manejar en el tiempo e impide el adecuado desarrollo del OTEC.

La empresa certificadora revisara los siguientes puntos que son los más relevantes de la auditoria de certificación.

#### Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

- Manual de Calidad.
- Revisión de los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Política de Calidad.
- Objetivos de Calidad.
- Auditoria Interna.
- Revisión Gerencial.

Una vez concluida la auditoria de certificación y levantadas todas las no conformidades, la certificadora entra a comisión el expediente de la empresa auditada para proceder a su revisión. Una vez aprobada el expediente por la comisión, la certificadora informa a la empresa su plena satisfacción que han cumplido todos los puntos de la norma y hace mención de la entrega del certificado y uso de la marca comercial de la certificadora.

Una vez entregado el certificado se debe acopiar los documentos que solicita SENCE para poder hacer la revisión correspondiente, como por ejemplo: Escritura pública o Constitución de Sociedad, Patente Comercial, RUT de la sociedad, Copia legalizada de Certificado NCH2728, copia de la boleta o factura de la línea telefónica donde este la Razón Social, RUT y Número telefónico de la sociedad, etc. En todo caso esto dependerá de tipo de sociedad de que se trate.

Finalmente después de haber recibido la documentación en las oficinas de SENCE, esta enviará un funcionario a las dependencias de la empresa a ser su inspección de rutina. Después de esto SENCE debería informar a la sociedad mediante vía correo electrónico y por postal de correo la resolución exenta donde da a conocer que la sociedad ya está incorporada en el Registro Nacional OTEC. SENCE tiene un plazo de 42 días para pronunciarse sobre esto.

### **3.9. Conclusiones.**

La formulación y creación de un Modelo de Plan de Negocios para el OTEC Acción Estratégica Capacitación, nace a raíz del supuesto de que 1 de cada 7 empresas nuevas logra superar las barreras de entrada a un mercado, a su vez esta herramienta permite evaluar la factibilidad de desarrollar y ejecutar un proyecto de inversión que busque beneficios económicos para los socios y/o accionistas, o de desistir en cuanto a generar una inversión real que busque generar utilidades. Por ello para el presente proyecto se realizaron diversos estudios los cuales se enfocaron en el entorno y mercado, las diversas estrategias que se llevarán a cabo para minimizar las probabilidades de fracaso y lograr el éxito, generando e individualizando los diversos procesos, procedimientos e instructivos en cuanto a los procesos de ventas, recursos humanos (proceso de reclutamiento y selección, formación y capacitación, perfil y descriptor de cargo), operaciones y plan financiero de la organización.

Los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) realizan una serie de servicios de formación continua ya sean programas presenciales, programas a distancia, nivelación de estudios (enseñanza básica por ciclos y enseñanza media) para diversos rubros tales como la minería, energía, industrial, comercial, agrícola, ganadero, construcción, tecnología, Portuario entre otros y son los OTEC quienes se encargan de satisfacer las necesidades de las empresas en cuanto al desarrollo de conocimientos en base a programas que el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo valida.

Por tanto Acción Estratégica Capacitación está dentro de esta categoría de empresa y opta por ser un OTEC que preste sus servicios para todo el mercado existente en la quinta región.

En el presente proyecto se consideraron diversas variables como la cantidad de empresas que realizaron actividades de capacitación en la quinta región, el número de profesionales y no profesionales en asistir a cursos, número de Organismos Técnicos de Capacitación vigentes, incentivos y beneficios tributarios, conocimiento por parte de los gestores del proyecto en cuanto a gestión de un OTEC se refiere, el valor del mercado entre otras. Gracias a dichos estudios y análisis se pudo visualizar una oportunidad real de negocio para el mercado de los OTEC.

Respecto al estudio de mercado se puede concluir que el 6,4% del total de capacitaciones realizadas en Chile se efectúan en la quinta región obteniendo un mercado potencial de 621.161 personas el 2016 distribuidas en 105.395 empresas. El sector económico de capacitación en la V región tuvo un total de 64.030 participantes capacitados a través formato presencial y 4.720 participantes en modalidad e-learning, totalizando 68.750 colaboradores, para lo cual se destinaron \$9.306.163.110 pesos, siendo esta la suma entre el gasto público y privado.

Sobre el mercado objetivo se definió que es el 2% del total del mercado potencial el cual es de 1.701 personas las cual se individualizan en trabajadores profesionales y no profesionales de toda la industria regional (V región), entre los 18 a 65 años que se encuentren trabajando.

Con respecto a las operaciones se concluye que éstas son estructuradas gracias a la necesidad de estar certificados bajo la Norma Chilena 2728 la cual involucra generar procedimientos e instructivos de trabajo por áreas para el correcto desempeño y control organizacional.

Referente a los recursos humanos se concluye en base al mercado el mínimo exigible para la operación del Organismo Técnico de Capacitación, el perfil necesario y las remuneraciones que percibirán, además de la realización de un plan de retención de talentos. En esta dimensión se destacan las posiciones de Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia Comercial y de Recursos Humanos, piezas claves para el funcionamiento del OTEC.

La propuesta de valor de Acción Estratégica Capacitación consiste en realizar cursos los cuales cumplan con el 100% de los criterios de desempeño esperados por el cliente con la finalidad de cerrar las brechas existentes y así aumentar la productividad de la empresa como la empleabilidad del sujeto objeto de la actividad de capacitación.

Se concluye que es viable la realización del proyecto en términos económicos, debido a que la inversión inicial es baja y los retornos por concepto de la generación de cursos de capacitación son elevados, a su vez existen incentivos tributarios para las empresas que realicen capacitaciones por medio de la franquicia tributaria y los indicadores financieros son positivos obteniendo un VAN de \$42.379.563. con una tasa costo de capital de un 10% y la TIR es de 267 %, dado que es mayor esta rentabilidad esperada que la rentabilidad exigida (costo de capital), el proyecto es rentable.

## 4. BIBLIOGRAFIA.

### Libros

- Libro Plan de Negocios (Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio) - Karen Weinberger, 2009.
- Conceptos de Administración Estratégica 14edicion - Fred R. David, 2013.
- Principios de Administración de Operaciones – Heizer - Render, 2009.
- Preparación y Evaluación de Proyectos – Sapag, 2014.

### Sitios Web

- <http://www.sence.cl/portal/Perfil/Organismos/OTEC/>
- <http://www.sence.cl/portal/Contenido/Asociados-a-funcionalidades/6568:Graficas-Derechos-y-Deberes-OTEC>
- [http://www.sence.cl/601/w3-propertyvalue-2110.html?\\_noredirect=1](http://www.sence.cl/601/w3-propertyvalue-2110.html?_noredirect=1)
- [www.sii.cl](http://www.sii.cl)
- <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1039632&buscar=nch2728>
- <http://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios-parte-1-el-resumen-ejecutivo/>
- <http://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios-parte-2-la-definicion-del-negocio/>

## 5. ANEXOS.

**Tabla 5.1: Número de Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) con actividad por regiones**

**Sistema de capacitación en la empresa vía Impulsa Personas (ex Franquicia Tributaria) año 2016**  
Número de Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) con actividad por regiones

Región		OTEC que efectuaron capacitación en Impulsa Personas en la región (1)
I	Tarapacá	173
II	Antofagasta	322
III	Atacama	186
IV	Coquimbo	278
V	Valparaíso	530
VI	O'Higgins	382
VII	Maule	310
VIII	Biobío	491
IX	Araucanía	258
X	Los Lagos	335
XI	Aysén	79
XII	Magallanes	122
XIII	Metropolitana	1.196
XIV	Los Ríos	178
XV	Arica y Parinacota	87
<b>Total</b>		<b>(2) 4.927</b>
		<b>(3) 1.783</b>

**Fuente:** Bases administrativas de Impulsa Personas año 2016, correspondiente al total de acciones liquidadas.

**Observaciones:**

(1) Se considera la región donde se impartió la capacitación.

(2) Corresponde a la suma de OTEC a nivel nacional, sin considerar organismos duplicados a nivel regional.

(3) Corresponde a la suma de OTEC a nivel nacional, sin considerar organismos duplicados a nivel regional y nacional.

**Tabla 5.2: Número de empresas que liquidaron gastos de capacitación distribuidas por regiones.**

**Sistema de capacitación en la empresa vía Impulsa Personas (ex Franquicia Tributaria) año 2016**  
Número de empresas que liquidaron gastos de capacitación distribuidas por regiones

Región		2016
		Empresas que usaron Impulsa Personas (1)
I	Tarapacá	261
II	Antofagasta	685
III	Atacama	231
IV	Coquimbo	471
V	Valparaíso	1.439
VI	O'Higgins	963
VII	Maule	933
VIII	Biobío	1.672
IX	Araucanía	584
X	Los Lagos	913
XI	Aysén	86
XII	Magallanes	206
XIII	Metropolitana	7.795
XIV	Los Ríos	361
XV	Arica y Parinacota	137
<b>Total empresas rut únicos a nivel regional</b>		<b>16.737</b>
<b>Total empresas rut únicos a nivel regional y nacional (2)</b>		<b>11.881</b>

**Fuente:** Bases administrativas de Impulsa Personas año 2016, correspondiente al total de acciones liquidadas.

**Tabla 5.3: Gasto en capacitación.**

**Sistema de capacitación en la empresa vía Impulsa Personas (ex Franquicia Tributaria) año 2016**  
Gasto en capacitación

Región	Gasto total
I Tarapacá	1.955.648.268
II Antofagasta	6.266.940.497
III Atacama	1.845.287.759
IV Coquimbo	1.936.083.660
V Valparaíso	9.306.163.110
VI O'Higgins	5.284.770.179
VII Maule	3.466.071.973
VIII Biobío	9.389.163.660
IX Araucanía	2.825.180.055
X Los Lagos	4.312.627.494
XI Aysén	437.429.145
XII Magallanes	1.146.395.579
XIII Metropolitana	79.154.942.505
XIV Los Ríos	1.282.149.936
XV Arica y Parinacota	634.455.727
<b>Sub total (2)</b>	<b>129.243.309.547</b>
Gastos indirectos OTIC (viáticos y traslados)	2.678.063.331
Gastos indirectos de empresas inversión directa (3)	93.251.433
Becas Laborales (ex Becas OTIC o Becas Franquicia Tributaria) (4)	40.873.842
<b>Total</b>	<b>132.055.498.153</b>

**Fuente:** Bases administrativas de Impulsa Personas año 2016, correspondiente al total de acciones liquidadas.

**Tabla 5.4: Número de participantes totales por regiones.**

**Sistema de capacitación en la empresa vía Impulsa Personas (ex Franquicia Tributaria) año 2016**  
Número de participantes totales y aprobados distribuidos por regiones

	Región	Total participantes	Gasto total
I	Tarapacá	17.829	1.955.648.268
II	Antofagasta	61.217	6.266.940.497
III	Atacama	15.283	1.845.287.759
IV	Coquimbo	20.028	1.936.083.660
V	Valparaíso	85.066	9.306.163.110
VI	O'Higgins	53.132	5.284.770.179
VII	Maule	37.571	3.466.071.973
VIII	Biobío	97.730	9.389.163.660
IX	Araucanía	31.078	2.825.180.055
X	Los Lagos	48.585	4.312.627.494
XI	Aysén	3.960	437.429.145
XII	Magallanes	9.496	1.146.395.579
XIII	Metropolitana	854.793	79.154.942.505
XIV	Los Ríos	14.937	1.282.149.936
XV	Arica y Parinacota	4.725	634.455.727
	<b>Total</b>	<b>1.355.430</b>	<b>129.243.309.547</b>

**Fuente:** Bases administrativas de Impulsa Personas año 2016, correspondiente al total de acciones liquidadas.

**Tabla 5.5: Tabla de depreciación SII.**

<b>NOMINA DE BIENES SEGUN ACTIVIDADES</b>	<b>NUEVA VIDA UTIL NORMAL</b>	<b>DEPRECIACION ACCELERADA</b>
<b>A.- <u>ACTIVOS GENERICOS</u></b>		
1) Construcciones con estructuras de acero, cubierta y entresijos de perfiles acero o losas hormigón armado.	80	26
2) Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	50	16
3) Edificios fábricas de material sólido albañilería de ladrillo, de concreto armado y estructura metálica.	40	13
4) Construcciones de adobe o madera en general.	30	10
5) Galpones de madera o estructura metálica.	20	6
6) Otras construcciones definitivas (ejemplos: caminos, puentes, túneles, vías férreas, etc.).	20	6
7) Construcciones provisionales.	10	3
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
9) Camiones de uso general.	7	2
10) Camionetas y jeeps.	7	2
11) Automóviles	7	2
12) Microbuses, taxibuses, furgones y similares.	7	2
13) Motos en general.	7	2
14) Remolques, semirremolques y carros de arrastre.	7	2
15) Maquinarias y equipos en general.	15	5
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
18) Herramientas pesadas.	8	2
19) Herramientas livianas.	3	1
20) Letreros camineros y luminosos.	10	3
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopidora, etc.).	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
24) Estanques	10	3
25) Equipos médicos en general.	8	2
26) Equipos de vigilancia y detección y control de incendios, alarmas.	7	2
27) Envases en general.	6	2
28) Equipo de audio y video.	6	2
29) Material de audio y video.	5	1

**Tabla 5.6: Flujo de caja año 2018.**

**FLUJO DE CAJA AÑO 2018**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos por ventas	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950
otros ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 15.509.950</b>											
<b>EGRESOS</b>												
Arriendo instalación	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
Pago remuneraciones	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000
Artículos oficina	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Artículos aseo	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
Mantenimiento página web	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000
honorarios	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000
bonos	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Internet y telefonía	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
Luz	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000
Agua	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000
Otros egresos	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-\$ 13.594.000</b>											
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>\$ 1.915.950</b>											

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5.7: Flujo de caja año 2019.**

**FLUJO DE CAJA AÑO 2019**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos por ventas	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950	\$ 15.509.950
otros ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 15.509.950</b>											
<b>EGRESOS</b>												
Arriendo instalación	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
Pago remuneraciones	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000
Artículos oficina	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Artículos aseo	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
Mantenimiento página web	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000
honorarios	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000
bonos	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Internet y telefonía	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
Luz	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000
Agua	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000
Otros egresos	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-\$ 13.594.000</b>											
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>\$ 1.915.950</b>											

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5.8: Flujo de caja año 2020.**

**FLUJO DE CAJA AÑO 2020**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Ingresos por ventas	\$ 16.285.448	\$ 16.285.448	\$ 16.285.448	\$ 16.285.448	\$ 16.285.448	\$ 16.285.448	\$ 16.285.448	\$ 16.285.448	\$ 16.285.448	\$ 16.285.448	\$ 16.285.448	\$ 16.285.448
otros ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 16.285.448</b>											
<b>EGRESOS</b>												
Arriendo instalación	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000
Pago remuneraciones	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000	-\$ 4.350.000
Artículos oficina	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Artículos aseo	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000
Mantenimiento página web	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000
honorarios	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000	-\$ 8.364.000
bonos	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000	-\$ 300.000
Internet y telefonía	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
Luz	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000
Agua	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000
Otros egresos	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-\$ 13.594.000</b>											
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>\$ 2.691.448</b>											

Fuente: Elaboración propia.

