



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

INVESTIGACION DE MERCADO EN EL AREA  
DE CAPACITACION AL AIRE LIBRE

YOSELYN CRISTINA CARMONA CALDERON  
YOCELYN ANDREA MUÑOZ RODRIGUEZ

INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA  
DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA  
UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES, TITULO  
PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA:  
SR. JUAN MANUEL MUÑOZ PINTO

Viña del Mar, Diciembre de 2005



## **AGRADECIMIENTOS**

*A MIS PADRES Y HERMANOS  
POR SU APOYO INCONDICIONAL  
DURANTE MIS AÑOS DE ESTUDIO*

*A MI PADRE Y HERMANOS  
POR SU APOYO INCONDICIONAL  
DURANTE MIS AÑOS DE ESTUDIO Y  
A MI MADRE A PESAR DE LA DISTANCIA*

*AGRADECEMOS A LOS SEÑORES  
Juan Manuel Muñoz  
Marcos Liberona Reyes*

## INDICE

	<b>Página</b>
INTRODUCCION	1
I. Descripción de la Empresa	2
II. Objetivos de la capacitación sobre Liderazgo y Trabajo en equipo	3
RECONOCIMIENTO Y DEFINICION DEL PROBLEMA	4
I. Capacitación al Aire Libre	5
ESPECIFICACION NECESIDADES DE INFORMACION	6
ESPECIFICACION OBJETIVOS DE INVESTIGACION	7
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE DATOS	7
I. Muestreo y Tamaño de la Muestra	8
II. Procedimiento y Recolección de datos	9
III. Diseño del Cuestionario	10

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	11
ESCENARIO DEL NEGOCIO	
I. Lista de Sucesos	19
II. Evaluación de Oportunidades	21
III. Evaluación de Amenazas	22
IV. Matriz de Oportunidades y Amenazas	23
V. Clasificación del Negocio	24
DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	25
CONCLUSION	27
ANEXOS	28
BIBLIOGRAFIA	

## INTRODUCCION

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

Esto significa que habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

## **Descripción de la Empresa**

ANDES TREK es una empresa ubicada en la ciudad de Viña del Mar , creada en el año 1989 y que basa su actividad en el turismo aventura. Sus actividades se concentran principalmente en la zona central de nuestro país.

La característica que distingue a ANDES TREK es la flexibilidad a la hora de ofrecer sus servicios, pues es capaz de adaptarse a las necesidades de sus clientes.

La empresa ha adoptado un plan de promoción que le permita captar un mayor número de clientes, a través de la participación en programas de televisión especializados en el tema de turismo aventura, específicamente en el programa Aventura 4x4 transmitido por las pantallas de Mega visión.

Debido a la estacionalidad de la demanda por turismo en nuestro país, ANDES TREK ha tenido que diversificar su oferta por medio de la realización de actividades con diversas entidades, tales como colegios y empresas, a través de programas como Geo-exploraciones, Club Aventura y Agro-actividades entre otras.

La principal preocupación de la empresa es ¿Cómo enfrentar los meses de baja demanda?. Por esta razón su gerente decidió lanzar en 1999 un nuevo servicio dirigido a las empresas y sus trabajadores. Este producto consiste en la capacitación al aire libre y tiene como objetivo mejorar la calidad de vida laboral al interior de las empresas<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada al Sr. Marcos Liberona, gerente Andes Trek, Diciembre 2004.

**Objetivo capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo:**

Fortalecimiento de los Valores, redescubriendo el ser como esencia de una formación integral.

Desarrollar sinergia con alta orientación a resultados.

Lograr equipos de trabajo integrados, motivados, sinérgicos y éticos; que vivan congruentemente y hagan vivir la cultura organizacional con claridad en los objetivos y una alta orientación a resultados.

Llevar la intención de servir a acciones concretas y efectivas.

La calidad de vida laboral es muy importante hoy en día en que las enfermedades laborales no solamente atacan la actividad física de los trabajadores, sino que también su actividad mental, factor primordial para la productividad de las empresas.



Fuente: Logo ANDES TREK, pagina web [www.andestrek.cl](http://www.andestrek.cl)

## RECONOCIMIENTO Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La concentración de la demanda turística ocurre entre los meses de noviembre a marzo, produciéndose el pick en Enero y Febrero.

La estacionalidad de la demanda por actividad turística en nuestro país evidencia una de las principales problemáticas a las que se ha debido enfrentar ANDES TREK, debido a que el turismo es un componente importante dentro de la empresa. Por lo tanto el gran problema es ¿Qué hacer durante los meses de baja demanda? y ¿Cómo alcanzar un ritmo de ventas más estable y permanente durante el año, con el fin de proyectar la empresa y a sus empleados?

Como una forma de enfrentar este problema, su gerente Marcos Liberona ideó un nuevo servicio de capacitación al aire libre, orientado hacia las empresas de servicios, debido a que los empleados de estas empresas tienen una vida laboral más sedentaria y mayor exposición al stress.

En este sentido la mayor preocupación de la empresa es saber:

¿Cuál es el grado de conocimiento que tienen las empresas de la capacitación al aire libre y de sus beneficios?

¿Cómo posicionar la marca ANDES TREK en el tema de la capacitación?

## **Capacitación al Aire Libre**

La capacitación al aire libre está enfocada principalmente al trabajo en equipo y al liderazgo, que a través de actividades tales como caminatas, cabalgatas, montañismo, etc. pretende extrapolar estas experiencias al ámbito cotidiano de la jornada laboral. Para esto se cuenta con la participación de profesionales tales como guías, psicólogos laborales, tecnólogos deportivos y recreacionales, profesores de educación física y destacados andinistas<sup>2</sup>.

El programa de capacitación al aire libre ofrecido por ANDES TREK consta de dos etapas; durante la primera se realizan actividades y experiencias en terreno, y en la segunda etapa un psicólogo orienta y ayuda a los participantes a llevar al ámbito laboral todas las experiencias vividas en la etapa anterior.

Para la realización de éstas actividades ANDES TREK actúa como una Otec (Organismo Técnico de Capacitación), lo que permite a las empresas adquirir estos servicios a través de la franquicia del SENCE.

Con respecto a empresas que ofrecen servicios similares en la Quinta y Región Metropolitana, encontramos a Cascada Expediciones una empresa de turismo

---

<sup>2</sup> [www.andestrek.cl](http://www.andestrek.cl)

aventura ubicada en la ciudad de Santiago, que ofrece actividades recreativas a empresas y capacitación al aire libre, contando con código SENCE<sup>3</sup>.

Otra empresa es la caja de compensación Los Héroes, que tiene sucursales a lo largo de todo Chile y que ofrece servicios de capacitación laboral a sus empresas afiliadas.

A pesar de que esta empresa no basa sus actividades en el turismo, ha creado recientemente un programa out-door, como una forma de capacitación, incluyendo actividades recreativas y deportivas.

Existen también programas sustitutos como los Paint-Ball que son ofrecidas a las empresas como una forma de recreación. El objetivo de estas actividades son los de mejorar la calidad de vida laboral a través de la liberación del estrés provocado por el ambiente laboral.

### **ESPECIFICACIÓN DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN**

Sabiendo la importancia que tienen las entrevistas y las encuestas, además de otros métodos para obtener información, se recurrió a ésta última para determinar el grado de importancia que los consumidores perciben con respecto a la capacitación al aire libre.

Las otras fuentes de información utilizadas son secundarias y fueron obtenidas a través de Internet y de organismos como SOFOFA (Directorio Industrial) y Cámaras de Comercio<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> [www.cascada-expediciones.cl](http://www.cascada-expediciones.cl)

<sup>4</sup> Directorio Industrial de Chile, SOFOFA, 2003.

Mediante estos elementos se espera recabar la información necesaria que ayudará a los directivos de la empresa a realizar las correcciones pertinentes con respecto al Marketing Mix.

### **ESPECIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACION**

Se realiza la investigación con el objetivo de poder determinar como esta posicionada la capacitación al aire libre en las regiones Quinta y Metropolitana.

Los objetivos específicos son dos:

Determinar cuál es la valorización de la capacitación al aire libre por parte de las empresas y sus trabajadores.

Determinar qué tan requeridas pueden ser las capacitaciones en liderazgo y Trabajo en Equipo para las empresas.

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y FUENTES DE DATOS**

Para la obtención de la información acerca del mercado, se decidió emplear una investigación de tipo exploratoria realizando encuestas y experimentación en el campo.

Ámbito Geográfico.

Nuestro segmento de mercado son las empresas del rubro principalmente de servicios de la Quinta y Región Metropolitana de Chile.

#### Ámbito Poblacional.

El segmento a indagar se clasifica por ramas de ocupación, ya que el servicio de capacitación se enfoca principalmente a los trabajadores de empresas del rubro servicios. Como por ejemplo Electricidad, Luz y Agua; Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes inmuebles y Servicios de Préstamo; etc.

Se excluyen las otras ramas de actividad por considerarse fuera del segmento objetivo de ANDES TREK.

#### **Muestreo**

Para la realización de la investigación se utilizó el muestreo no aleatorio, debido a que se hizo la elección de una muestra según el juicio de las investigadoras, tomando en cuenta el mercado objetivo de Andes Trek y los objetivos de la presente investigación.

#### **Tamaño de la Muestra**

El número de elementos del universo corresponde a 670 empresas de la Quinta y Región Metropolitana, de los cuales 30 corresponde al número de elementos de la muestra, considerando un margen de error del 18%. Este porcentaje de error fue determinado por la falta de respuestas por parte de las empresas.

A continuación se presenta la formula utilizada para el calculo del tamaño de la muestra utilizada en la presente investigación<sup>5</sup>.

$$n = \frac{Z \times P \times Q \times N}{E ( N-1 ) + Z \times P \times Q}$$

## **Procedimiento y recolección de datos**

### **Componentes del cuestionario**

#### Solicitud de Cooperación:

Se envió una solicitud con el objeto de dar a conocer al entrevistador y se explicó el propósito del estudio.

#### Datos de Identificación:

Esta sección consta de la identificación del encuestado (nombre, cargo y e-mail de contacto) y de la empresa a la que pertenece, con el fin de poder establecer una base de datos.

---

<sup>5</sup> Apuntes de Investigación de Mercado, Profesos Juan Manuel Muñoz.

Instrucciones:

Establece las instrucciones básicas de cómo utilizar el cuestionario

La Información Solicitada.

Es la parte principal del cuestionario que contiene las preguntas necesarias para poder obtener la información solicitada.

### **Diseño del cuestionario**

La encuesta se diseñó de acuerdo a los objetivos señalados anteriormente, es por ello que consta de 13 preguntas de selección múltiple, en las cuales se dan alternativas que buscan que el encargado de recursos humanos o jefes, puedan optar por la alternativa con que se identifiquen más como empresa. Se optó por este tipo de preguntas, porque reduce el sesgo por parte del entrevistador y el costo y tiempo asociados al procesamiento de datos. (Ver anexo N°1)

La encuesta se realizó a jefes y encargados de Recursos Humanos de cada empresa, por ser estos los que toman la decisión con respecto a las necesidades de capacitación de los trabajadores.

El medio utilizado para realizar dicha encuesta fue vía Internet. Estas encuestas fueron enviadas a cada correo electrónico de las empresas objetivo y sus direcciones fueron obtenidas del Directorio Industrial de la SOFOFA. (Ver anexo N°2: Base de Datos)

Tomando en cuenta la extensión geográfica que abarca esta investigación, Internet es un medio rápido, económico y que es utilizado en forma masiva por las empresas.

Una de las principales desventajas de este medio es la carencia de un contacto directo con el encuestado, lo que no permite indagar más afondo el tema tratado en esta investigación. Además, el porcentaje de respuestas es bajo, debido a que existe un grado de desconfianza en cuanto a la seriedad de este medio.

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

### **Pregunta N° 1**

¿En que grado de acuerdo o en desacuerdo está usted con la capacitación?

El gráfico muestra una preocupación de las empresas por realizar capacitación, ya que el 97% de ellas están en algún grado de acuerdo en capacitar a sus empleados. Estos resultados pueden ser explicados porque en general las empresas persiguen dos objetivos al realizar una capacitación:

- 1) Determinar la efectividad de las acciones de capacitación, para determinar si éstas han sido beneficiosas para la organización, y

2) Determinar la eficiencia de las acciones de capacitación, para establecer si la inversión realizada es social y financieramente rentable. (Ver anexo N°3)

### **Pregunta N° 2**

¿Cuántas veces ha realizado algún tipo de capacitación a sus trabajadores?

Las encuestas revelaron que el 93% de las empresas ha realizado algún tipo de capacitación a sus trabajadores, lo que demuestra el interés y preocupación por parte de las compañías de brindarles las herramientas que les permitan perfeccionarse en el ámbito laboral. Esto se ve reflejado en que 21 empresas han realizado más de 10 capacitaciones a sus trabajadores.

Estos resultados muestran que existe una marcada inclinación por parte de las compañías hacia el perfeccionamiento constante de sus trabajadores. (Ver anexo N°4)

### **Pregunta N° 3**

¿Qué tipo de capacitación debería realizarse a sus trabajadores?

El 50% de los encuestados dijo que realizaría capacitación tecnológica, el 20% en liderazgo y trabajo en equipo y un 20% consideró que todas las alternativas eran importantes.

El hecho de que el 20% de los encuestados, se mostrara interesado en capacitar a sus trabajadores en liderazgo y trabajo en equipo, es una clara evidencia de que existe una demanda potencial.

En la opción otros, los encuestados sugirieron la capacitación en atención a clientes y desarrollo personal.

De los resultados obtenidos en las preguntas número 1, 2 y 3 se puede concluir que existe una preocupación de las empresas en realizar capacitación a sus empleados en diversos campos no tan solo a nivel técnico sino que también en áreas que tengan relación con el ambiente laboral, el liderazgo y trabajo en equipo. (Ver anexo N°5)

#### **Pregunta N° 4**

¿Sabe usted en qué consiste la capacitación al aire libre?

De las empresas consultadas, el 63% dijo conocer en que consistía la capacitación al aire libre, el 30% reveló no conocer en que consiste y el 7% restante respondió que ha escuchado hablar de ella pero que no sabe realmente en que consiste.

Los resultados muestran que aunque la mayoría de las empresas consultadas dice saber en que consiste la capacitación al aire libre, existe un porcentaje importante de

compañías que no sabe acerca de este formato no tradicional de perfeccionamiento laboral. (Ver anexo N°6)

#### **Pregunta N° 5**

¿Cuál es el grado de conveniencia de realizar una capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo?

Del total de las empresas encuestadas el 90% considera que una capacitación en el ámbito de liderazgo y trabajo en equipo es conveniente, tanto para sus empleados como para la organización y sólo un bajo porcentaje de ellas considera que no le afectan y que no sabe en que grado son convenientes.

Se puede decir que existiría un interés de las empresas en realizar este tipo de capacitación enfocada al mejoramiento del ambiente laboral, dado que la gran mayoría de éstas sabe en que consiste, según los resultados de la pregunta anterior, y por lo tanto considera conveniente realizarlas. (Ver anexo N°7)

#### **Pregunta N° 6**

¿Cree usted que existe una relación entre productividad y capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo?

El 80% de los encuestados considera que la capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo tiene relación con la productividad, mientras que un 13% considera que no existe relación. (Ver anexo N°8)

Relacionando estos resultados con los obtenidos en la pregunta anterior, éstos demuestran que si una empresa opta por una capacitación de este tipo esperará algún resultado positivo en la productividad de las labores realizadas por sus trabajadores, por tres razones:

Las compañías saben en que consiste este tipo de capacitación,

Consideran conveniente realizarlas y

Éstas tienen relación con la productividad.

### **Pregunta N ° 7**

¿Cuál es el grado de importancia que le dará usted a una capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo para la productividad en su empresa?

La capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo es considerada por la gran mayoría de las empresas como un factor importante para su productividad, puesto que el 40% lo considera algo esencial, el 37% lo considera muy importante y el 20% algo importante.

Estos resultados refuerzan la tendencia del interés de las empresas en realizar este tipo de capacitación a sus trabajadores, debido a que su implementación repercutiría en algún grado en la productividad. (Ver anexo N°9)

El concepto rescatado de esta pregunta es “El liderazgo y trabajo en equipo son importantes para la productividad de las empresas”.

### **Pregunta N° 8**

¿En qué grado de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación?  
Una capacitación al aire libre mejora la productividad de la empresa.

Alrededor de un 70% de las empresas consultadas dijo que la productividad de la empresa mejora al implementar una capacitación al aire libre. Éste hallazgo se ve fuertemente afianzado por los resultados de la pregunta N° 7, de los cuales se puede decir que una capacitación al aire libre enfocada al liderazgo y trabajo en equipo, son factores importantes para mejorar la productividad de la empresa. (Ver anexo N°10)

### **Pregunta N ° 9**

¿En qué tipo de empresa contrataría usted los servicios de capacitación al aire libre?

Un alto porcentaje de respuestas señala a las consultorías como el lugar preferido para contratar un servicio de capacitación al aire libre. En segunda mayoría se encuentran las universidades e institutos.

Se debe destacar que el 23% de las empresas consultadas no contestó, lo que reflejaría que no tienen una preferencia o que tienen cierto desconocimiento sobre la organización donde contratar este tipo de servicios.

En la opción otros, los encuestados expresaron que todas las opciones eran buenas si la empresa poseía experiencia en la realización de este tipo de capacitación y la capacidad de adaptarse a los requerimientos de cada empresa. También se mencionó que la contratación de este tipo de capacitación se realizaría en cualquier OTEC que estuviese reconocida por el SENCE. (Ver anexo N°11)

#### **Pregunta N° 10**

¿Cuáles son los factores que usted considera en el momento de contratar un servicio de capacitación?

Los factores considerados por las empresas encuestadas al momento de contratar un servicio de capacitación son los siguientes: un 40% manifestó que tuviera código SENCE; un 17% considera que debe contar con personal especializado; un 10% contesta que la trayectoria y prestigio de la empresa; el 33% señala que todos los factores, incluyendo el precio, son importantes a la hora de tomar una decisión. (Ver anexo N°12)

Estos resultados muestran que el factor más importante es el código SENCE debido a que representa un ahorro para las empresas, puesto que se benefician de la franquicia otorgada por este organismo.

En segundo lugar se puede decir que existe una percepción positiva hacia aquellas empresas que posean ciertas características, tales como experiencia y personal

especializado, dado que representan un mayor grado de confiabilidad en relación a la obtención de buenos resultados en acciones de capacitación.

### **Pregunta N° 11**

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo por trabajador?

Considerando el precio del servicio de capacitación al aire libre por trabajador, las encuestas revelaron que: un 30% de las empresas esta dispuesta a pagar entre \$10.000 y \$15.000; otro 30% estaría dispuesta a pagar más de \$20.000; un 20% entre \$15.000 y \$20.000; un 17% no contesta y por último un 3% señaló que estaría dispuesto a pagar un precio inferior a las alternativas propuestas, menor a \$10.000, por ser la primera vez que contraría este tipo de servicio. (Ver anexo N°13)

Los encuestados que no respondieron a esta pregunta, expresaron que no podían decidirse por ninguna alternativa ya que consideran que el precio a pagar depende de las horas, formato, expertise y relatores con que cuente la capacitación.

### **Pregunta N °12**

¿Cómo calificaría usted las capacitaciones realizadas anteriormente por sus trabajadores?

La percepción que tienen las empresas de la calidad de las capacitaciones realizadas anteriormente por sus trabajadores es: un 70% las considera buenas, un 17% muy buenas y un 13% regular. (Ver anexo N°14)

De estos resultados se puede deducir que las empresas consultadas están conformes con las capacitaciones realizadas por sus trabajadores, lo cual significaría que luego de realizada la capacitación se vislumbró algún grado de mejoramiento en la actividad laboral.

### **Pregunta N° 13**

¿Cómo calificaría usted la oferta actual existente en el mercado de capacitación laboral?

La percepción de las empresas sobre la oferta actual de capacitación esta dividida puesto que: el 43% la considera en algún grado mala, mientras que el 44% la considera en algún grado buena; el 10% la considera regular y el 3% restante no sabe o no contesta. (Ver anexo N°15)

En resumen se puede decir que la relación calidad-oferta de capacitación en nuestro país es negativa, si bien las empresas están conformes con la calidad de las capacitaciones realizadas, no lo están con la oferta existente.

## **ESCENARIO DEL NEGOCIO**

Con el fin de identificar en qué escenario de negocio en el que se encuentra inserto ANDES TREK, se ha realizado un análisis de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno externo en el cual opera la empresa.

## **Lista de sucesos**

### **Oportunidades**

Incentivo de la capacitación por parte del SENCE: los incentivos otorgados por el SENCE a las empresas que capacitan a sus trabajadores, permiten una rebaja en los impuestos.

Predisposición al perfeccionamiento laboral del capital humano: de acuerdo a la investigación de mercado realizada sobre capacitación al aire libre, se puede decir que existe una preocupación por parte de las empresas a capacitar.

Plan gubernamental de educación sobre competencias laborales: existe un nuevo programa implementado por el gobierno en conjunto con Chile Capacita, que consta de una certificación de competencias laborales que permite a los empleadores obtener estándares definidos sobre el desarrollo de los recursos humanos. Estas competencias están integradas tanto por habilidades técnicas como personales de cada individuo.

### **Amenazas**

Entrada de nuevas empresas en capacitación al aire libre: las barreras de entrada a la industria de capacitación al aire libre son bajas puesto que los activos y recursos necesarios para ingresar son escasos, lo que se traducen en una amenaza en la posible entrada de nuevas empresas.

Aumento de las exigencias para obtener una certificación. La certificación de las OTEC es un tema crítico, puesto que permite a las empresas de capacitación ser reconocidas por el SENCE e impartir cursos bajo códigos de este servicio nacional. Las exigencias actuales para las OTEC, vigentes desde el año 2004, es contar con la certificación bajo la norma NCh 2728 concernientes a la calidad del servicio prestado<sup>6</sup>. El plazo para adecuarse a esta ley es hasta el 4 de septiembre del 2006.

### **Evaluación de Oportunidades**

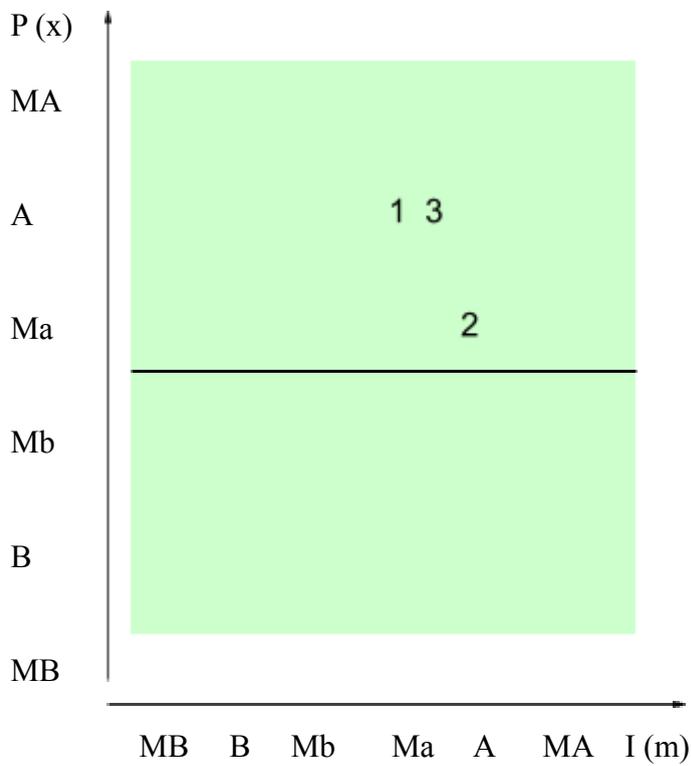
N°	Sucesos	P (X)	I (m)
----	---------	-------	-------

---

<sup>6</sup> [www.sence.cl](http://www.sence.cl)

1	Incentivo de la capacitación por parte del SENCE	Alto	Medio alto
2	Predisposición al perfeccionamiento laboral	Medio alto	Alto
3	Plan gubernamental de educación sobre competencias laborales	Alto	Medio alto

### Matriz de Oportunidades



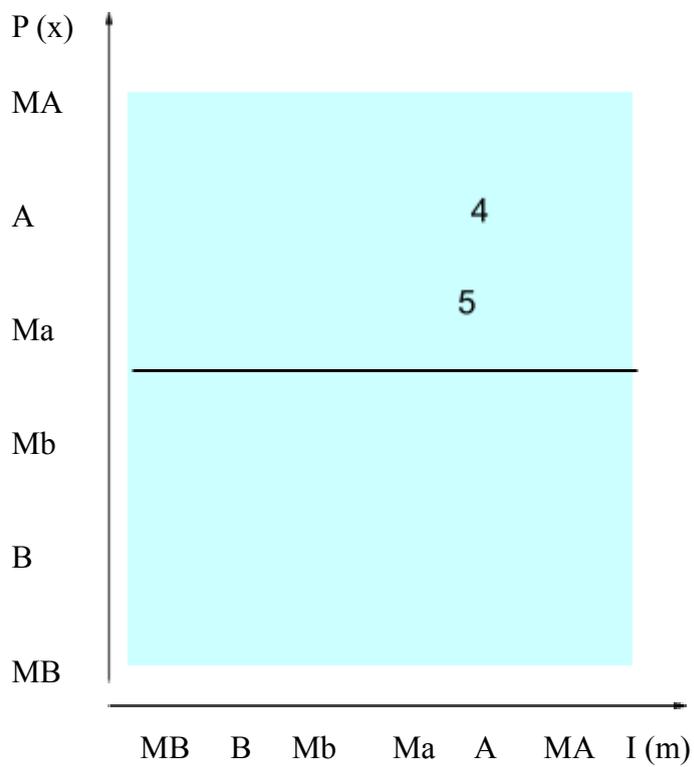
Fuente: Análisis Estratégico del Negocio, De Carlos Stoltzer, 2004 .

### Evaluación de Amenazas

N°	Sucesos	P(X)	I(m)
----	---------	------	------

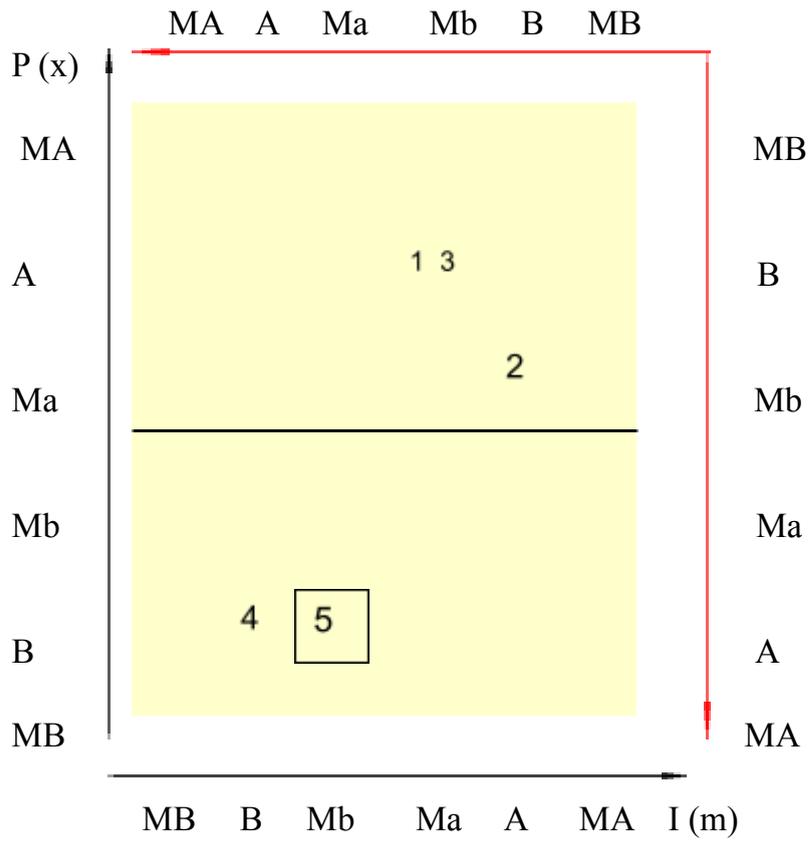
4	Entrada de nuevas empresas en capacitación al aire libre	Alto	Alto
5	Aumento de las exigencias para obtener una certificación	Medio Alto	Alto

### Matriz de Amenazas



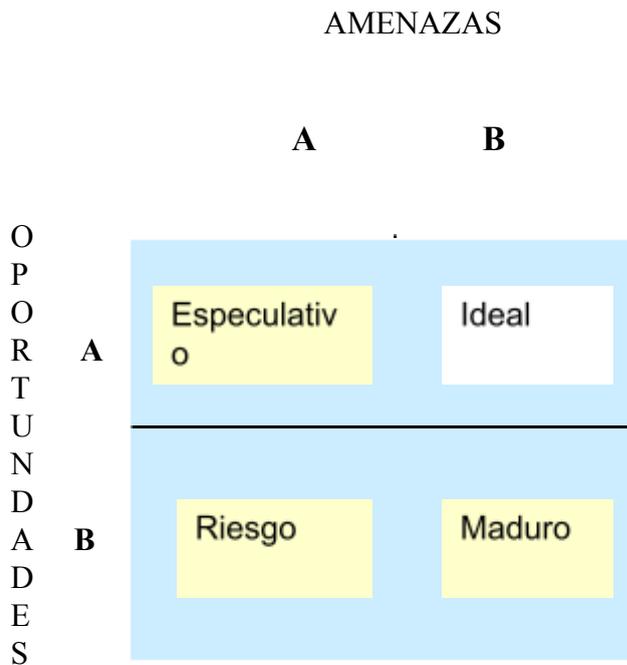
Fuente: Análisis Estratégico del Negocio, De Carlos Stoltzer, 2004 .

## Matriz de Oportunidades y Amenazas



Fuente: Análisis Estratégico del Negocio, De Carlos Stoltzer, 2004.

## Clasificación del negocio según matriz de oportunidades y amenazas



Fuente:

Según el análisis realizado del entorno externo de ANDES TREK, tomando en cuenta aspectos demográficos, económicos, político legales , socio culturas y tecnológicos se han identificado oportunidades y amenazas. Estas últimas se ubicaron en una matriz, situando a la empresa en un entorno ideal donde existen mayores oportunidades y menores amenazas.

## **DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

### **Costos de Capacitación ANDES TREK**

La capacitación al aire libre tiene una duración de ocho horas, con un costo de \$4.900 la hora por persona.

Para la realización de cada jornada de capacitación se necesitan 6 instructores, los cuales corresponden a personal externo de la empresa, es decir éstos trabajan para ANDES TREK sólo cuando se requiere de sus servicios. El costo de cada uno de los instructores de \$3.125 la hora.

Dentro de las actividades de capacitación se encuentra contemplado un almuerzo, que consiste en un asado, para lo cual se requiere de un cocinero cuyo costo corresponde a una suma alzada de \$ 25.000. Los insumos para el asado son considerados costos variables puesto que su precio depende del número de personas que participen en la capacitación. Para un grupo de 25 integrantes éste valor corresponde a \$3.000 por persona.

En cuanto al traslado, éste corresponde al traslado de los instructores y del cocinero hacia el lugar de capacitación, éste costo es de \$25.000. Los gastos del traslado de las personas que van a ser capacitadas es asumido por cada empresa.

El valor del ingreso al parque es relativo, dependiendo del lugar en el cual se realice la capacitación, cuyo costo promedio de la entrada es de \$1.500 por persona. (Ver Anexo N° 16)

Utilizando la formula para el cálculo del punto de equilibrio:

$$P \times Q = Cf + Cv \times Q$$

Donde:

$P = \$ 39.200$  que corresponde al precio por capacitar a una persona en una jornada de 8 horas.

$Cf = \$ 200.000$  correspondiente a los costos de instructores, cocinero y traslado del personal.

$Cv = \$ 4.500$  que corresponden a los costo de ingreso al parque y al almuerzo por persona.

Luego de efectuada la operación se determinó un  $Q = 6$ , que significa la cantidad de individuos a capacitar para que la empresa cubra sus costos fijos y variables.

## CONCLUSION

De la investigación realizada se puede concluir lo siguiente:

En relación a los objetivos planteados para la realización de esta investigación, se puede decir que la capacitación al aire libre sobre liderazgo y trabajo en equipo es valorada y requerida por las compañías, debido a que éstas están cada vez más conscientes de que la capacitación del capital humano es muy importante para la competitividad y la productividad, y que esta capacitación no sólo debe abarcar áreas de competencia técnica, sino que también todo lo referente a capacidades personales e interpersonales.

Esta tendencia sumada a los beneficios en costes que entrega el SENCE hacen que cada vez más empresas realicen cursos de perfeccionamiento laboral.

A pesar de que la evaluación de la capacitación en las empresas no es algo simple, que se pueda tratar livianamente y que pueda emerger como un requerimiento en cualquier momento, es un proceso que involucra a todo el sistema de gestión con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas y resultados, las organizaciones perciben a la capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo como un elemento importante para el mejoramiento de la productividad.

Por otra parte la evaluación sobre el escenario de negocios, en el cual se encuentra operando la empresa ANDES TREK, arrojó como resultado un escenario ideal, es decir un entorno externo con mayores oportunidades y menores amenazas.

# **ANEXOS**



## ANEXO N°1



*Administración de  
Negocios Internacionales*

## ENCUESTA

Nombre:  
Empresa:  
Cargo:  
Fecha:  
E-mail:

Instrucciones: Lea atentamente cada pregunta y marque con una X dentro del recuadro en blanco solo una alternativa.

1-¿En que grado de acuerdo o en desacuerdo está usted con la capacitación?

A) Muy de acuerdo	
B) De acuerdo	
C) Ni de acuerdo ni desacuerdo	
D) En desacuerdo	
E) Muy en desacuerdo	

2-¿Cuántas veces ha realizado algún tipo de capacitación a sus trabajadores?

A) Menos de 5	
B) Más de 5	
C) Más de 10	
D) Ninguno	
E) No Contesta	

3 - ¿Qué tipo de capacitación debería realizarse a sus trabajadores ?

A) Capacitación tecnológica	
B) Capacitación en liderazgo y trabajo en equipo	
C) Otros	
D) Todas	
E) No Contesta	

4- ¿Sabe usted en que consiste la capacitación al aire libre?

A) Si	
B) No	
C) No sabe	

D) No contesta	
----------------	--

5- ¿Cuál es el grado de convención de realizar una capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo?

A) Conveniente	
B) Inconveniente	
C) No le afectan	
D) No sabe	

6- ¿Cree usted una relación entre productividad y capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo ?

A) Si	
B) No	
C) No Sabe	

7- ¿Cual es el grado de importancia que le dará usted a una capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo para la productividad en su empresa?

A) Es esencial para la productividad	
B) Es muy importante para la productividad	
C) Es algo importante para la productividad	
D) No tiene importancia alguna	
E) No Contesta	

8- ¿En qué grado de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación? Una capacitación al aire libre mejorara la productividad de la empresa.

A) Muy de acuerdo	
B) De acuerdo	
C) En desacuerdo	
D) Muy en desacuerdo	
E) No Contesta	

9-¿En qué tipo de empresa contrataría usted los servicios de capacitación al aire libre?

A) Instituto	
B) Universidad	
C) Empresas de personas naturales.	
D) Consultarías	
E) Otros-(Especificar)	
F) No Contesta	

10- ¿Cuáles son los factores que usted considera en el momento de contratar un servicio de capacitación?

A) Trayectoria y prestigio de la empresa	
B) Personal especializado con que cuenta la empresa	
C) Precio	
D) La empresa posea código SENCE	
E) Todas	

11-¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo por trabajador?

A) Entre 10.000 y 15.000	
B) Entre 15.000 y 20.000	
C) Más de 20.000	
D) Otro Valor	
E) No Contesta	

12-¿Cómo calificaría usted las capacitaciones realizadas anteriormente por sus trabajadores?

A) Muy mala	
B) Mala	
C) Ni buena ni mala	
D) Buena	
E) Muy buena	

13- ¿Cómo calificaría usted la oferta actual existente en el mercado de capacitación laboral?

A) Muy mala	
B) Mala	
C) Ni buena ni mala	
D) Buena	
E) Muy buena	
D) No sabe/ No Contesta	

ANEXO N ° 2

## BASE DE DATOS

N	Nombre	Empresa	Cargo	Mail
1	Ricardo Rubio V. Carlo	Agencias Nordicas	Gerente de Ventas	blondick@chilesat.net
2	Renato Alviz	Ag. Aduana Pedro Serrano y Cia. Ltda.	Enc. De RRHH	ralviz@sep.cl
3	Jaime García. V	Agencia de Aduana	Agente Aduana	jaimegarcia@agjaimegarcia.cl
4	Sergio Campero Q	Asicom	Encargado de RRHH.	scampero@asicom.cl
5	Víctor Bastías Q	Adexus S.A.	Subgte. RRHH	vbastias@adexus.cl
6	Eduardo Pereira S	Chilectra S. A.	Analista RRHH	eps@chilectra.cl
7	Rodrigo Donoso D.	Hotel Director	Gerente Adm. Y Finanzas	rdonoso@director.cl
8	Víctor Dawabe	Victor Dawabe Ltda.	Gerente Ventas	victor@dawabe.cl
9	Víctor Hugo T	Titan industrias Ltda	Gerencia	vtorres@titan.cl
10	Carlos R. Gárate G.	Top Mail S.A.	Gerente General	topmail@terra.cl
11	Patricia Michels R	TecProMin Ltda.	Gerente Area Administrativa	pmichels@tecpromin.cl
12	Claudia Jofre B.	TAMEGAL S.A	Enc. Adm.	CJOFRE@tamegal.cl
13	Elvira Madariaga	Sika S.A. Chile	Enc. RRHH	seguridad.capacitacion@cl.sika.com
14	Víctor Vasquez	Sonoco	Enc. RRHH.	recursoshumanos@sonoco.cl
15	Alfonso Fuentes M	Talleres Graficos Smirow S.A.	Enc. RRHH.	afuentes@buho.tie.cl
16	Milenko Simunovic M	Sopraval S.A.	Subgerente RRHH	msimunovic@sopraval.cl
17	Karen Martínez G.	Sun Chemical	Dp. RR.HH.	kmartinez@sunchemicalchile.cl
18	Sergio Calvo M	Manlac	Enc. Personal	scalvo@manlac.cl
19	Valeria Vollmer V	Sopraval S.A.	Jefe Capacitación	vvollmer@sopraval.cl
20	Javier Rojas F	Sigdopack S.A.	Subgerente RRHH	jrojasf@sigdopack.cl
21	Carolyn Letelier C.	RGM S.A.	Jefe de RR.HH.	cletelier@rgm.cl
22	Tatiana Montes	3 M	Jefe de personal	tmontes@mmm.com
23	Nevenka Acevedo	Robinson Crusoe y Compañía Ltda	Enc.Capacitación	nacevedo@robinsoncrusoe.com
24	Karin Olivares W	San Jorge Impresores.	Enc. RRHH.	
25	Enemias Arenas G.	Salfa	Jefe de Personal	earenas@salfa.cl
26	Andrea Guerra	Hamburg Süd Chile	Enc. RRHH	andrea.guerra@scl.hamburgsud.com
27	Paola Madrid	Heavenward Ascensores S.A.	Jefe RRHH	paola.madrid@heavenward.cl
28	Carmen Jarpa H	A-1 Alatomic Chile Ltda.	Jefe RRHH	cjarpa@alatomic.cl
29	Gustavo Vergara D.	Salomon Sack S.A.	Jefe RRHH	gustavo_vergara@sack.cl
30	Manuel Perez	Help SA	Enc.Capacitación	manuelp@help.cl

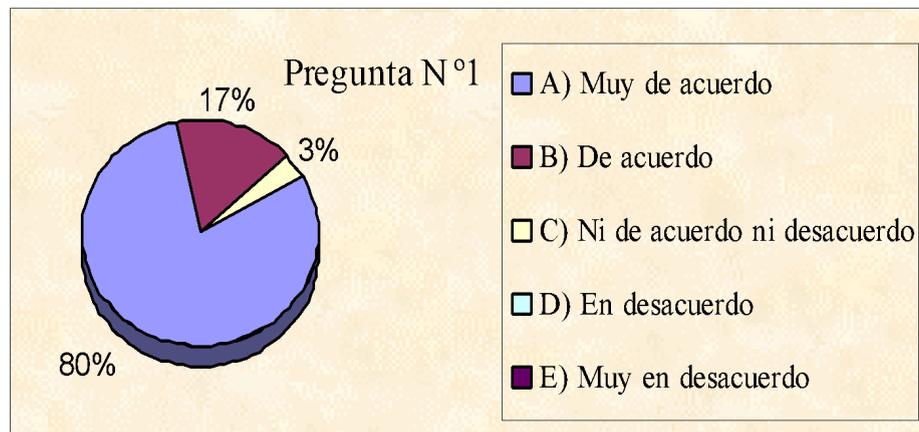
### ANEXO N° 3

#### Pregunta N°1.

¿En que grado de acuerdo o en desacuerdo esta usted con la capacitación?

#### Respuestas

A) Muy de acuerdo	24
B) De acuerdo	5
C) Ni de acuerdo ni desacuerdo	1
D) En desacuerdo	0
E) Muy en desacuerdo	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>



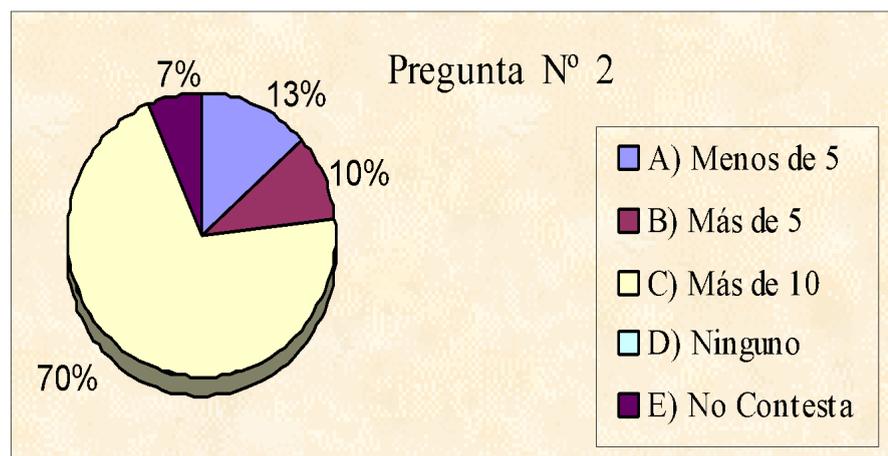
## ANEXO N° 4

### Pregunta N° 2.

¿Cuántas veces ha realizado algún tipo de capacitación a sus trabajadores?

#### Respuestas

A) Menos de 5	4
B) Mas de 5	3
C) Mas de 10	21
D) Ninguno	0
E) No contesta	2
<b>Total</b>	<b>30</b>



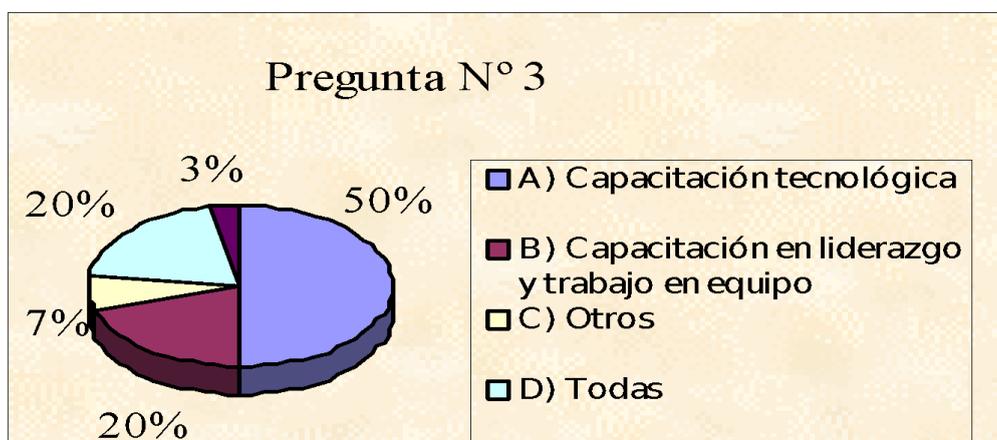
## ANEXO N° 5

### Pregunta N° 3.

¿Qué tipo de capacitación debería realizarse a sus trabajadores?

#### Respuestas

A) Capacitación tecnológica	15
B) Capacitación en liderazgo y trabajo en equipo	6
C) Otros	2
D) Todas	6
E) No Contesta	1



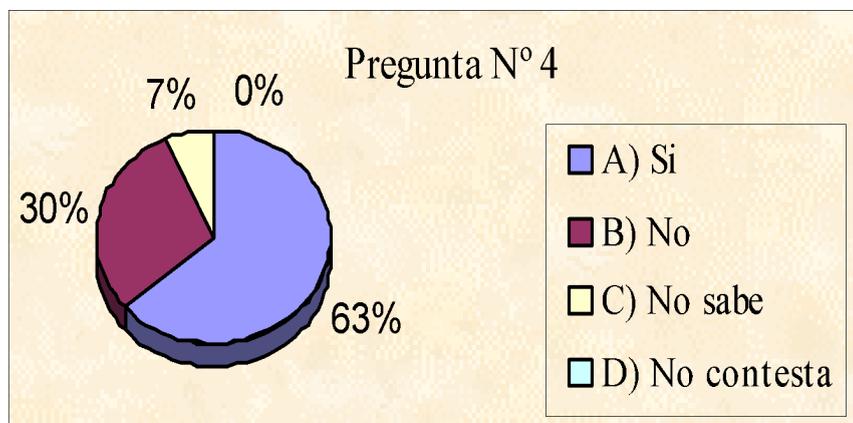
## ANEXO N° 6

### Pregunta N° 4.

¿Sabe usted en que consiste la capacitación al aire libre?

#### Respuestas

A) Si	19
B) No	9
C) No sabe	2
D) No contesta	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>



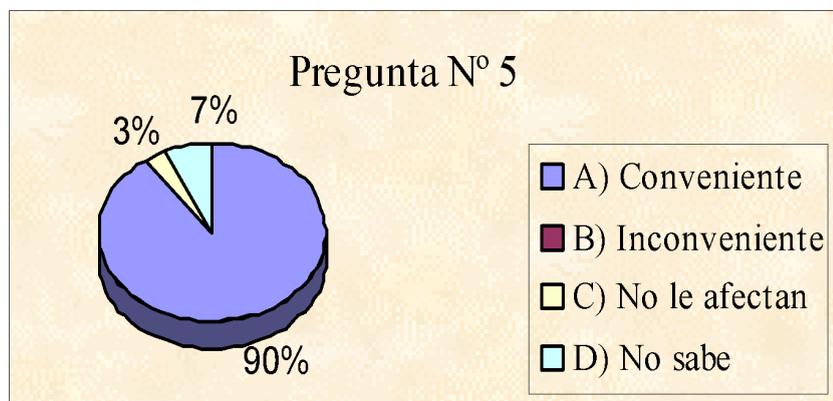
## ANEXO N° 7

### Pregunta N° 5

¿Cuál es el grado de conveniencia de realizar una capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo?

#### Respuestas

A) Conveniente	27
B) Inconveniente	0
C) No le afectan	1
D) No sabe	2
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>



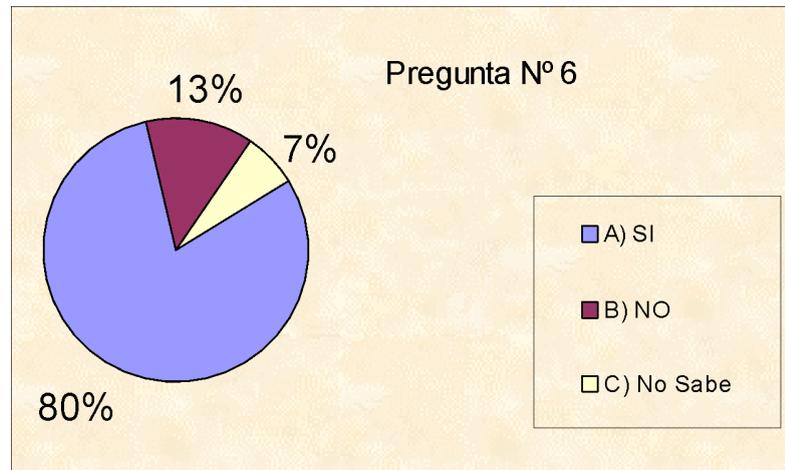
## ANEXO N° 8

### Pregunta N° 6

¿Cree usted que existe una relación entre productividad y capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo?

#### Respuestas

A) SI	24
B) NO	4
C) No Sabe	2
<b>Total</b>	<b>30</b>



### ANEXO N° 9

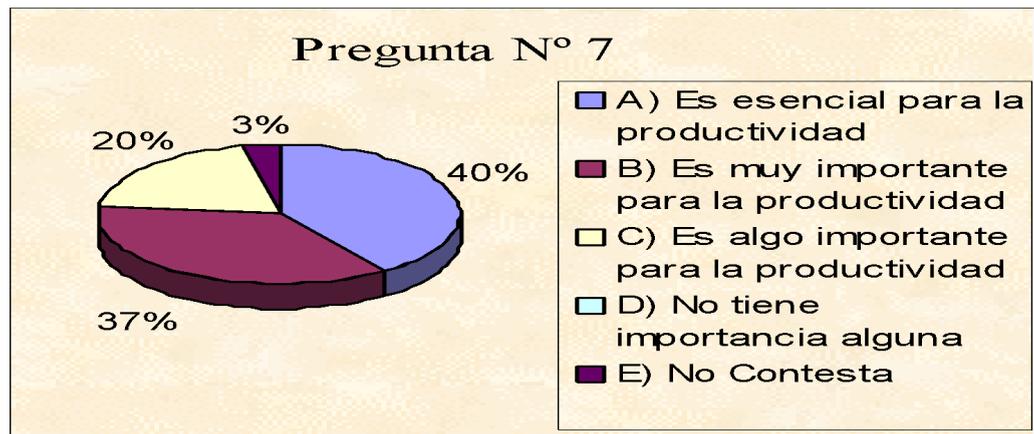
#### Pregunta N° 7

¿Cuál es el grado de importancia que le dará usted a una capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo para la productividad en su empresa?

#### Respuestas

A) Es esencial para la productividad	12
B) Es muy importante para la productividad	11
C) Es algo importante para la productividad	6
D) No tiene importancia alguna	0

E) No Contesta	1
<b>TOTAL</b>	30



## ANEXO N° 10

### Pregunta N° 8

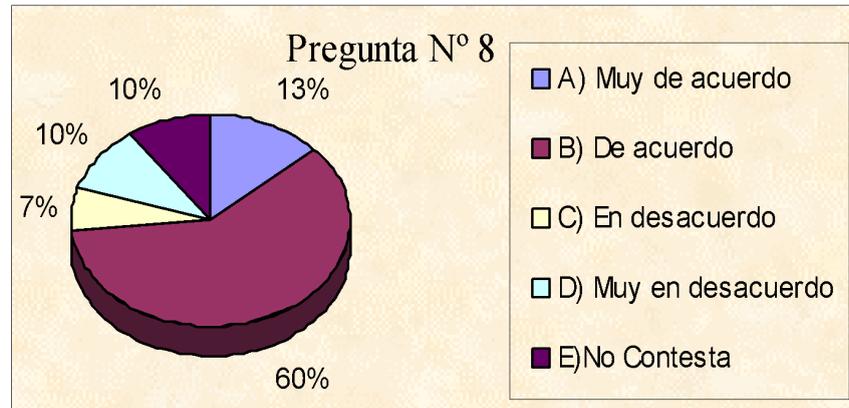
¿En qué grado de acuerdo o en desacuerdo está usted con la siguiente afirmación?

Una capacitación al aire libre mejora la productividad de la empresa.

### Respuestas

A) Muy de acuerdo	4
B) De acuerdo	18
C) En desacuerdo	2
D) Muy en desacuerdo	3
E) No Contesta	3

<b>TOTAL</b>	30
--------------	----



## ANEXO N° 11

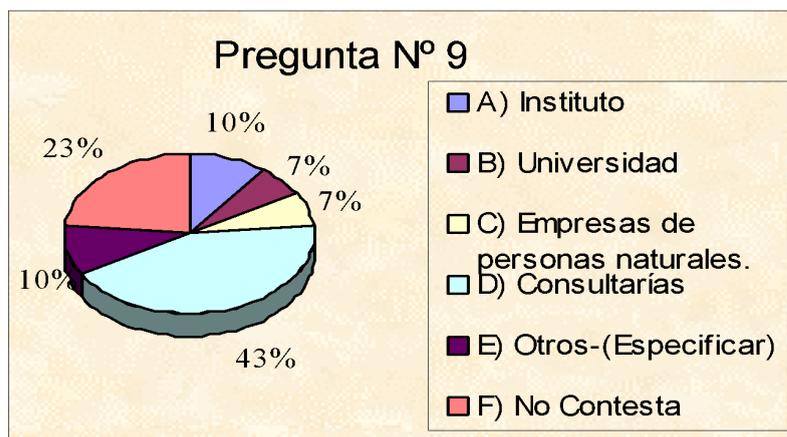
### Pregunta N ° 9

¿En qué tipo de empresa contrataría usted los servicios de capacitación al aire libre?

#### Respuestas

A) Instituto	3
B) Universidad	2
C) Empresas de personas naturales.	2
D) Consultorías	13
E) Otros-(Especificar)	3

F) No Contesta	7
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>



## ANEXO N° 12

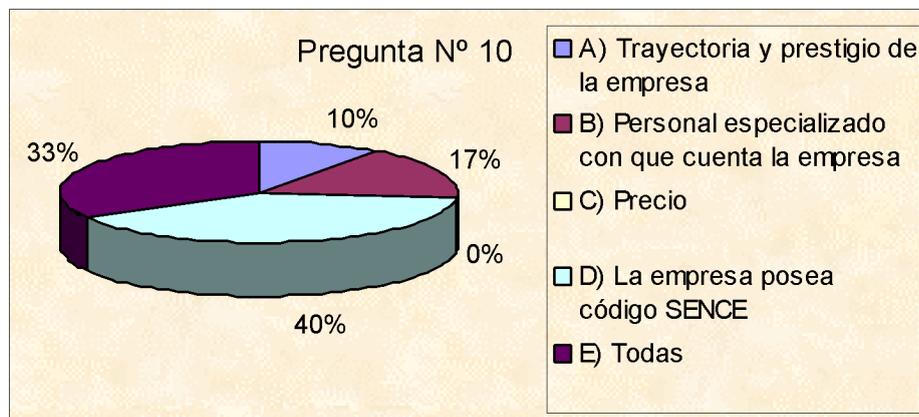
### Pregunta N° 10

¿Cuáles son los factores que usted considera en el momento de contratar un servicio de capacitación?

#### Respuestas

A) Trayectoria y prestigio de la empresa	3
B) Personal especializado con que cuenta la empresa	5
C) Precio	0
D) La empresa posea código SENCE	12
E) Todas	10

<b>TOTAL</b>	30
--------------	----



### ANEXO N° 13

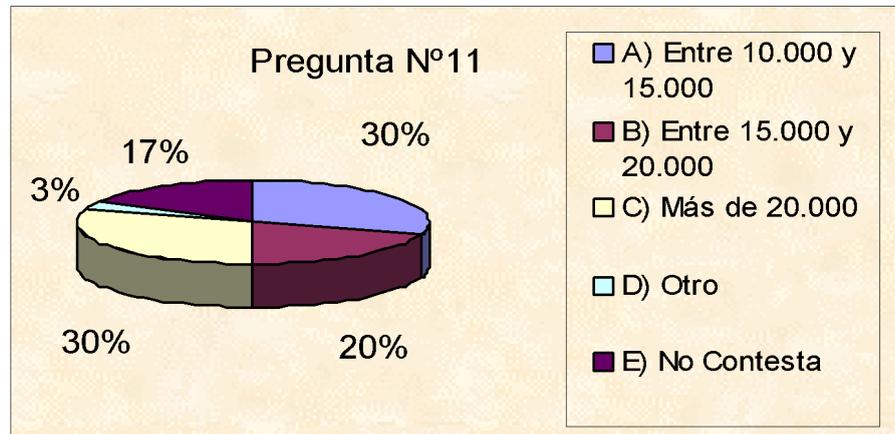
#### Pregunta N° 11

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una capacitación sobre liderazgo y trabajo en equipo por trabajador?

#### Respuestas

A) Entre 10.000 y 15.000	9
B) Entre 15.000 y 20.000	6
C) Más de 20.000	9
D) Otro Valor	1
E) No Contesta	5

<b>TOTAL</b>	30
--------------	----



#### ANEXO N° 14

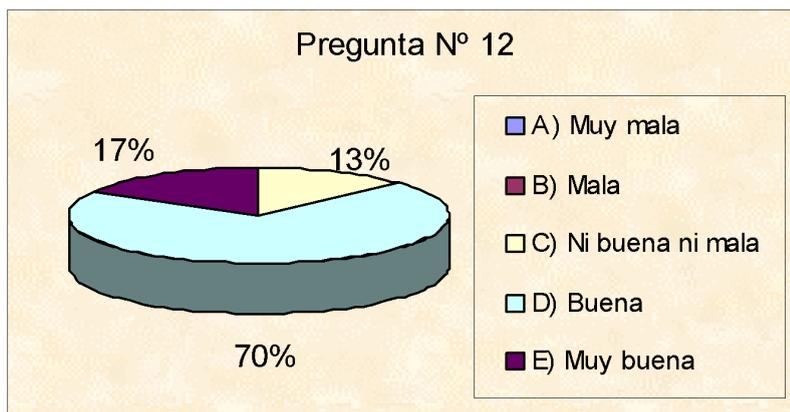
#### **Pregunta N°12**

¿Cómo calificaría usted las capacitaciones realizadas anteriormente por sus trabajadores?

#### Respuestas

A) Muy mala	0
B) Mala	0
C) Ni buena ni mala	4
D) Buena	21

E) Muy buena	5
<b>TOTAL</b>	30



## ANEXO N° 15

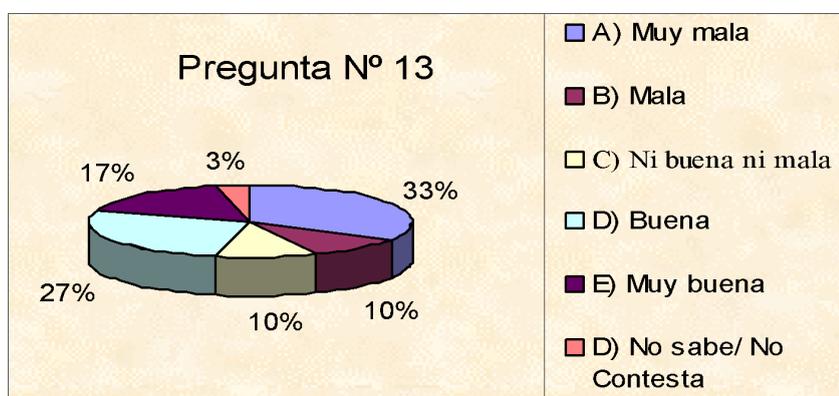
### Pregunta N° 13

¿Cómo calificaría usted la oferta actual existente en el mercado de capacitación laboral?

#### Respuestas

A) Muy mala	10
B) Mala	3
C) Ni buena ni mala	3

D) Buena	8
E) Muy buena	5
D)No sabe/ No Contesta	1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>



## ANEXO N° 16

### COSTOS DE CAPACITACION ANDES TREK

Item	N°	Costo unitario	Costo total
Instructores	6	25000	150000
Cocinero	1	25000	25000
Traslado del personal	1	25000	25000
Ingreso Parque	25	1500	37500
Almuerzo	25	3000	75000
<b>Total</b>			<b>312500</b>

Item	Hora	Precio	Total
Por persona	1	4900	<b>4900</b>

Capacitación	8	4900	<b>39200</b>
25 personas	8	4900	<b>980000</b>

Fuente: Tabla de costo proporcionada por ANDES TREK.

## **BIBLIOGRAFIA**

Análisis estratégico del Negocio

De Carlos Stoltze, Carlos 2004

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Directorio Industrial de Chile

SOFOFA , Santiago 2003

Investigación de Mercado

Kinnear / Talyor, 2003

Quinta edición

Micoeconomía

Miller, Roger LeRoy

México, 1990.

### **Páginas Web**

[www.andestrek.cl](http://www.andestrek.cl)

[www.cascada-expediciones.cl](http://www.cascada-expediciones.cl)

[www.competencialaboral.cl](http://www.competencialaboral.cl)

[www.chilecapacita.cl](http://www.chilecapacita.cl)

[www.chilecalifica.cl](http://www.chilecalifica.cl)

[www.ine.cl](http://www.ine.cl)

[www.sence.cl](http://www.sence.cl)

[www.ccs.cl](http://www.ccs.cl)

