

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA UN CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA DE UNA
EMPRESA DE TURISMO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

DIEGO MIRANDA TAJMUCH

PROFESOR GUÍA:

MARIANO POLA MATTE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

CARLOS VIGNOLO FRIZ

JAIME ALEE GIL

SANTIAGO DE CHILE

MARZO 2012

PLAN DE NEGOCIO PARA UN CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA DE UNA EMPRESA DE TURISMO

El turismo en Chile y en el mundo representa aproximadamente un 5% del Producto Interno Bruto, en donde el crecimiento ha sido constante a lo largo de los años. Este incremento debe ir de la mano con la progresión del capital humano, en donde en Chile la gran mayoría lo es por oficio, en parte debido a que no existen instancias de formación de calidad en el rubro. Este quiebre lo posee en particular la Empresa que solicita la creación del presente plan de negocios, la cual posee procesos de selección ineficientes debido a que no existe gente disponible de calidad en el mercado y un capital humano con un desempeño menor al esperado. Por ser las personas el recurso más importante de la empresa, se destinan aproximadamente \$300 millones al año en capacitación, con métodos informales que no brindan ningún tipo de certificación. Junto con esto, la capacitación entregada es incompleta debido a que estratégicamente a los proveedores no se les entrega toda la información por fuga, no estando estandarizada para todas las unidades de negocio de la Empresa.

Para solucionar el quiebre anterior, se propone la creación de un Centro de Formación Técnica propio, el cual va a permitir eliminar los problemas mencionados, pudiendo además validar las competencias adquiridas en el puesto de trabajo y cursos ya realizados por los trabajadores, además de poder entregarles una certificación, lo que contribuye a la Responsabilidad Social de la empresa. Se contará con una sede en Antofagasta, conclusión obtenida en el plan de localización, la cual impartirá a las distintas unidades los cursos en modalidad a distancia, en donde cada unidad se hará cargo de pagar por los cursos respectivos.

El principal ingreso del Centro será por medio de los cursos dictados a las distintas unidades, y el secundario es el de los alumnos que ingresen al CFT, sin embargo, no se busca lucrar, en donde el modelo permite becar a los alumnos si es necesario. Por otro lado, a los 10 colaboradores destacados se les entregará una beca para que estudien en el Centro, lo que mejorará los bajos índices de desempeño en Antofagasta ya que podrán trabajar 16 horas semanales. Como la Empresa posee la infraestructura y materiales para realizar los cursos en las distintas unidades, y en Antofagasta se arrendará la sede, la inversión inicial será de 41 millones de pesos. Los gastos operacionales serán \$223 millones el primer año y \$262 el segundo, los ingresos \$257 y \$304 respectivamente, lo que hace que se recupere en el segundo año la inversión, quedando con un flujo positivo de \$6 millones.

Se concluye que el proyecto es viable y altamente rentable para la compañía, ya que contando con el capital humano calificado y capacitado podrá continuar con el plan de expansión estratégico estableciendo una nueva fuente de capital humano de calidad.

ÍNDICE

1 INTRODUCCION	6
2 DESCRIPCION DEL PROYECTO	7
2.1 JUSTIFICACION.....	7
2.1.1 Chile y el mundo	8
2.1.2 La empresa.....	12
3 METODOLOGIA.....	15
4 MARCO CONCEPTUAL Y LEGAL.....	18
4.1 MARCO CONCEPTUAL.....	18
4.1.1 Modelo de Negocios	18
4.1.2 Plan de Negocios.....	20
4.1.3 Levantamiento del perfil de egreso y profesional.....	22
4.1.4 Capacitación por competencias.....	22
4.2 MARCO LEGAL.....	23
4.2.1 Instituciones de educación superior.....	23
4.2.2 Procedimientos para el reconocimiento oficial.....	24
4.2.3 Carreras técnicas diseñadas en módulos de formación con enfoque de competencias laborales	25
5 LOCALIZACIÓN	25
6 ANÁLISIS DE MERCADO	28
6.1 LA INDUSTRIA DEL TURISMO.....	28
6.1.1 La industria del Turismo en el Mundo.....	28
6.1.2 La industria del turismo en Chile.....	30
6.1.3 Tipo de turista que llega al país	31
6.1.4 Principales motivos de viaje.....	33
6.1.5 Hoteles y similares.....	34
6.2 OFERTA DE CAPACITACIÓN Y COMPETENCIA.....	34
6.3 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	37
7 ANALISIS INTERNO	38
7.1 INFORMACION CUALITATIVA	39
7.1.1 Reclutamiento y Selección.....	39
7.1.2 Capacitación	40
7.1.3 Desarrollo organizacional	41
7.2 INFORMACION CUANTITATIVA	42
7.2.1 Cursos	42
7.2.2 Cargos	43
7.2.3 Nivel de Estudios	44
7.2.4 Desempeño	45
7.2.5 Procesos de Selección	46

7.3 WORKSHOP	46
7.4 ENTREVISTAS.....	48
8 MODELO DE NEGOCIOS.....	49
8.1 SEGMENTOS DE CLIENTE	49
8.2 PROPUESTA DE VALOR.....	50
8.3 CANALES DE DISTRIBUCION	51
8.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES	52
8.5 FLUJOS DE INGRESO.....	52
8.6 RECURSOS CLAVE.....	53
8.7 ACTIVIDADES CLAVE	53
8.8 SOCIOS ESTRATÉGICOS.....	54
8.9 ESTRUCTURA DE COSTOS	54
9 PLAN DE MKT	55
9.1 DEFINICION DEL NOMBRE	55
9.2 DEFINICION DE LA IMAGEN CORPORATIVA.....	55
9.3 PROMOCION	56
9.4 DISEÑO Y DESARROLLO DE MATERIAL DE DIFUSIÓN	57
9.5 PRECIO Y DEMANDA.....	58
10 RECURSOS HUMANOS.....	59
10.1 ORGANIGRAMA	59
10.2 DESCRIPCION DE CARGOS: FUNCIONES Y OBLIGACIONES	60
11 PLAN DE OPERACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	67
11.1 PERFIL DE ALUMNOS.....	67
11.1.1 Alumnos Internos	67
11.2 PRINCIPALES LINEAMIENTOS PARA LA OPERACION	69
11.3 ESPECIFICACIONES DE OPERACION	70
11.3.1 Centro de Formación Técnica.....	70
11.3.2 Organización modular de la carrera.....	70
11.3.3 Admisión y matrícula.....	72
11.3.4 Currículo Flexible	72
11.3.5 Evaluación Académica.....	73
11.3.6 Convalidación de Estudios.....	74
11.3.7 Egreso y Perfil Profesional.....	74
11.3.8 Material requerido para la operación	75
11.4 CURSOS INTERNOS	75
11.4.1 Tareas Área Capacitación	75
11.4.2 Manuales de apoyo.....	76
11.4.3 Condiciones de ejecución del curso:.....	77
11.4.4 Normas relatores	77
11.4.5 Normas Alumnos	78
11.5 SITIO WEB	79
11.6 IMPLEMENTACION.....	81
12 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	83

12.1 INVERSIÓN	83
12.2 GASTOS OPERACIONALES	84
12.3 INGRESO	85
12.4 DETALLE	85
12.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	86
13 CONCLUSIONES.....	87
14 BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION	91
ANEXO A: Malla de Formación de la empresa para los cargos de Cocina.....	94
ANEXO B: Cursos existentes que se dictarán en el CFT	94
ANEXO C: Cargos PEC detallado por Unidad	95
ANEXO D: Plan de formación por módulos.....	97
ANEXO E: Competencias y Capacidades del Técnico en Turismo.....	97
ANEXO F: Inversión	99
ANEXO G: Gastos Operacionales.....	102
ANEXO H: Ingreso	104

1 INTRODUCCION

No es novedad que el mercado del turismo en el mundo ha tenido un notable crecimiento en los últimos años, debido principalmente a la globalización, la cual hace que la gente esté dispuesta a recorrer y conocer distintas culturas. A esto se le suman las bajas en los precios para poder viajar, los tratados de libre comercio y facilidad de visas entre otros. Para ver lo que el turismo representa en el mundo, se verá el Producto Interno Bruto mundial, en el cual representa un 5% del total, generando una cifra de 200 millones de empleos aproximadamente¹.

En este marco, según el Servicio Nacional de Turismo², Chile no es la excepción, teniendo una enorme adherencia a nivel mundial, siendo reconocido en todo el mundo por su potencial turístico, lo que significa para el país un enorme ingreso económico (3,23% del PIB el año 2010). Una de las mayores consecuencias de una industria en crecimiento (4,8% el año 2010 con respecto al año anterior) y de amplia oferta, es que se requieren más puestos de trabajo que exijan perfiles con características profesionales bien definidas, requiriendo una mejor y más amplia formación en el área de recursos humanos de esta industria. A esto se agregan las tres variables claves que definen al turismo en el mundo, las cuales son la calidad, sustentabilidad y competitividad, lo que se transforma en una gran competencia por tener mejores niveles de servicios, personal humano con mayores capacidades, más entrenados y especializados, que puedan estar al nivel de lo que la industria demanda, y en especial satisfacer a un turista que cada día es más exigente con lo que requiere.³

Ante tanta exigencia, diversos estudios realizados por particulares y por privados (detallados en el cuerpo del informe) llegan a la misma conclusión: la relación precio-calidad del turismo en Chile es baja. Esto quiere decir, que para la calidad que se está entregando, los precios son muy altos, lo que trae consecuencias negativas para la industria.

Este quiebre fue relatado al alumno por una de las principales empresas de turismo en el país (en adelante se hablará de “Empresa” refiriéndose a la compañía solicitante), la cual administra 7 centros turísticos en el país referidos como “Unidades”. Su fuerza laboral específica para el área de entretenimiento se satisface internamente, sin embargo, para los módulos de hotelería, alimentación y turismo se emplea un *mix* interno (cursos diseñados y dictados por la empresa) y externo (cursos dictados por OTIC⁴ o OTEC⁵). Pese a la capacitación existente, en algunas unidades no se posee el capital humano calificado para satisfacer la demanda actual, lo que se presenta como una gran traba al desarrollo estratégico de la Empresa. Considerando la integración de la cadena de valor turístico ligada a una entrega de servicios globales que incorpora en forma sistémica la operación de hotelería, gastronomía, centros de eventos y operación turística, es que surge la necesidad de contar con una fuente propia y confiable que

¹ World Tourism Barometer <http://mkt.unwto.org/es/barometer>. Revisar bibliografía.

² Turismo, Informe anual 2010. Revisar bibliografía.

³ Plan Nacional de desarrollo. <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos/turismo.html>

⁴ Organismo Técnico Intermedio para Capacitación

⁵ Organismo Técnico de Capacitación.

satisfaga las necesidades de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos que cumplan los requisitos de los distintos perfiles ocupacionales de estos subsectores. Por este motivo, se pretende crear un Plan de Negocios para un Centro de Formación Técnica (CFT) que imparta las carreras de Turismo con mención en Hotelería y Alimentos & Bebidas, impulsado por la Empresa interesada, la cual permitirá contar con el Capital Humano preparado y competente entre los habitantes de la región donde se inserte. Este Centro buscará formar a los mejores profesionales de la industria del turismo relacionado con hotelería y alimentos y bebidas, desarrollando las competencias necesarias para hacer realidad la promesa de marca de la Empresa, en el marco de una cultura empresarial de compromiso con el desarrollo de las personas.

Uno de los principales beneficios que traerá la creación del CFT consistirá en que se formarán técnico-profesionales a los cuales se les reconocerán las competencias previas obtenidas en los distintos módulos de capacitación existentes, lo que trae como consecuencia que los trabajadores podrán desarrollar una carrera laboral con perspectiva de futuro, velando por un aprendizaje permanente a lo largo de su vida.

Esta iniciativa no sólo cumplirá los propósitos de la empresa, sino que además de generar recursos económicos frescos para la región, permitirá mejorar la empleabilidad de los habitantes de la misma, entregar a la comunidad una gama de oportunidades y servicios sociales y culturales y una plataforma que permita la reconversión laboral de quienes lo requieran. Su objetivo será formar personas íntegras que contribuyan al desarrollo de la creciente industria turística del país con una sólida base técnica, social, cultural, ética y ambiental capaces de actuar con éxito en el mundo laboral.

Este Centro tendrá su Sede principal en alguna de las Unidades y el resto de ellas podrá dictar cursos los cuales el Centro va a poder certificar, lo que hace que el modelo de la compañía se perfeccione pudiendo lograr la certificación de sus colaboradores independientes de la Unidad en la que trabajen. Por otro lado, los colaboradores destacados podrán optar a becas para poder obtener certificación de sus estudios.

2 DESCRIPCION DEL PROYECTO

2.1 JUSTIFICACION

El presente capítulo parte describiendo y estudiando la industria del turismo desde un nivel agregado analizando los quiebres generales de la industria, para luego contextualizarlos con los problemas de la Empresa. En un comienzo se muestra el crecimiento que está experimentando el sector del turismo en Chile y el mundo y los problemas que se han encontrado que influyen en la calidad de los servicios turísticos, para luego revisar de una manera macro los quiebres que la Empresa tiene y que justifican el proyecto, describiendo lo que se quiere lograr para sanar los dolores encontrados.

2.1.1 Chile y el mundo

El sector del turismo ha experimentado un gran desarrollo en el mundo. Para corroborar lo anterior y según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), un 5% del producto interno bruto mundial es aportado por este rubro, en donde se han generado aproximadamente 200 millones de empleos activos el año 2010, lo que corresponde entre un 6% y un 7% del número total de trabajos en el mundo. En Chile, según datos del Servicio Nacional de Turismo (Sernatur), para ese mismo año, el aporte del PIB correspondió a un 3,23%, lo que se vio reflejado en un aumento de un 4,8% con respecto al 2009, generando US\$ 2.039,8 millones de divisas. Este crecimiento a nivel mundial en la industria, según Eduardo Bitrán, Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile y Doctor en Economía de la Universidad de Boston⁶, se ha experimentado debido tanto al envejecimiento de las poblaciones pertenecientes a países desarrollados, como al aumento de expectativas respecto a la calidad de vida. A causa de estos dos factores es que se crea una mayor demanda de parte del turista por conocer zonas más lejanas donde se encuentran nuevos intereses poco explorados anteriormente. Dentro de este contexto, Chile se ha visto favorecido y ha ganado un enorme porcentaje del creciente mercado turístico, requiriendo, entre otros puntos, enriquecer la calidad de servicios, recursos humanos y promoción del país, facilitando la inversión de privados e innovando eficientemente. Vale recalcar, que la gente está invirtiendo gran parte de sus recursos en turismo. Según Jonathan Stamell⁷, destacado especialista en *branding*, “El 65% del gasto en tarjetas de crédito a nivel mundial se relaciona con turismo”⁸ lo que se justifica con el crecimiento que se ha experimentado en el sector.

Por otro lado, diversos estudios demuestran las falencias existentes en el sector turístico, las cuales se deben en gran parte a la baja y nula capacitación del capital humano perteneciente al área. El Servicio Nacional del Turismo (Sernatur) es la principal entidad que promueve y difunde el desarrollo de la actividad turística de Chile. Por este motivo, es que se indagó en la multiplicidad de estudios que ha hecho dicha entidad, destacando el denominado “Chile país turístico” realizado el año 2005⁹. En este informe se examinan los principales factores que afectan al turismo, dentro de los cuales se encuentran:

1. Falta de coordinación de los agentes públicos y privados.
2. Sernatur no cuenta con las atribuciones, recursos y el rango necesario, para investigar, planificar, promover y, en general, apoyar el desarrollo de la actividad turística.

⁶ BITRAN, E. 2005. Sistema de innovación, consorcios tecnológicos y clusters dinámicos en Chile, Publicación Propia, Expansiva. www.expansiva.cl

⁷ Experto en comunicación estratégica y cofundador de Communitas Online LLC y CEO de la mayor agencia de publicidad y RR.PP. del norte de New England.

⁸ Seminario ACHET “El Impacto de la Comunicación en la Experiencia Turística”. Santiago de Chile, Enero 2012.

⁹ Revisar Bibliografía

3. Recursos insuficientes para desarrollar una labor de promoción turística internacional eficaz.
4. Escasa relación precio/calidad de los servicios turísticos.
5. Desaprovechamiento turístico de las áreas silvestres protegidas, de parques y monumentos nacionales, y reservas naturales.
6. Falta de una política de promoción e incentivo al turismo interno.
7. Falta de conciencia turística.
8. Escasez de instancias de calidad para formación y capacitación de recursos humanos orientados al turismo, desde guías turísticos, hasta otros profesionales relacionados con la actividad.

Para el desarrollo de esta memoria se destacan los puntos 4 y 8, los cuales dejan entrever que existe un problema asociado al precio / calidad y a la formación de personas en términos de capacitación, en donde la oferta de las casas educacionales es escasa para lo que se requiere en la actualidad

Un segundo estudio, realizado por el Sociólogo de la Universidad De Chile; Omar Aguilar Novoa, entre el año 2001 y 2002 en Isla de Pascua, concluye algo muy similar al punto 4 del informe del Sernatur presentado anteriormente. Omar estudió la percepción que tienen los turistas sobre la relación precio calidad, encontrando que un 58% está descontento, siendo éste uno de los elementos claves para la decisión de un viaje. Los resultados de este estudio se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla 1: Percepción Precio-Calidad

Percepción Precio- Calidad	%
Muy Mala	2,4
Mala	17
Regular	40
Buena	32
Muy Buena	9,4

Fuente: Elaboración Propia en base a estudio.

De esta figura, se puede concluir claramente que existe una fuerte necesidad de mejoría y capacitación en lo que a servicios turísticos refiere, en donde aproximadamente un 40% de los encuestados encuentra que el servicio que recibió con respecto al precio pagado fue bueno o muy bueno y el resto piensa que está pagando más que el servicio recibido en donde no se cumplían las expectativas esperadas.

Los factores limitantes que se encontraron en este estudio son los siguientes:

- Carencia de recursos para implementar un plan de desarrollo y promoción.

- Debilidades en la calidad de los servicios.
- Carencia de capacitaciones y perfeccionamiento específico: Garzones, Mucamas, cocineros, choferes, anfitriones y guías arqueológicos y de naturaleza.
- Mala evaluación de la relación precio/calidad en el destino.

Todos los puntos anteriores justifican la hipótesis planteada sobre la deficiente calidad de los servicios turísticos en el país, en donde la mala capacitación de los recursos humanos hace que los servicios no estén a la altura de lo exigido por el demandante turista.

Otro informe, realizado esta vez por el Duoc UC el año 2004, denominado: “Informe final estudio de demanda por evaluación y certificación en subsectores del área turismo”, analiza los factores limitantes dentro de las zonas turísticas (Norte, Centro y Sur). Entre las debilidades detectadas se destacan las siguientes, las cuales fortalecen la postura de que se requiere capital humano capacitado para el sector del turismo en Chile:

Zona Norte:

- “Bajo nivel en la calificación de los recursos humanos que se desempeñan en el área del turismo: Por lo general, la mayor parte de las personas que prestan servicios turísticos en la región no cuentan con la capacitación idónea para desempeñarse en sus respectivos cargos, lo que conlleva a una baja calidad del servicio que se ofrece”.
- “Escasa conciencia ambiental y turística de la mayor parte de la población regional y de los visitantes: la falta de educación turística y ambiental por parte de los habitantes y gestores de la actividad turística en la Zona genera daños progresivos e irreparables al importante patrimonio natural y cultural con que cuenta esta región”.

Zona Centro:

- “Deficiente calidad de los servicios turísticos ofrecidos parte de los prestadores de servicios de la región: existe una incompatibilidad entre la relación calidad – precio en los servicios ofertados por los establecimientos de alojamiento y alimentación especialmente en localidades de la V Región”.
- “Bajo nivel en la calificación de los recursos humanos que se desempeñan en el área del turismo, con excepción de los servicios de alojamiento prestados por hoteles y operadores reconocidos a nivel internacional”.
- “Falta de conocimiento del medio por la Industria del Turismo como fuente de ingresos, comerciantes minoristas, transportistas regulares, servicios de salud, Carabineros entre otros no perciben al turista como un cliente propio que también les proporciona ingresos”.

- “Escasa conciencia ambiental y de sustentabilidad patrimonial de una parte de la población y de los visitantes”.

Zona Sur:

- “Deficiente calidad de los servicios turísticos ofrecidos por una parte de los prestadores de servicios de la región”.
- “Bajo nivel en la calificación de los recursos humanos que se desempeñan en el área del turismo”.
- “Sorpresiva llegada de grandes cruceros internacionales: Tanto las autoridades públicas como privadas no proyectaron recursos ambientales, humanos, de insumos ni de infraestructura para la gestión de servicios y productos turísticos para cubrir la demanda que la llegada de estos barcos significa. Es imperiosa una formación y capacitación de personas para una gestión de calidad en toda la línea productiva de servicios. Traslados, Artesanía, Alimentación, Guías y Operadores Turísticos”.
- “Escasa conciencia ambiental y turística de la mayor parte de la población regional y de los visitantes”.

Todos estos estudios llegan a la misma conclusión: La calidad del servicio del turismo en Chile no es la óptima y está muy lejos de serlo, en donde la relación precio/calidad es bajísima, no hay conciencia turística ni instancias de calidad para capacitar a los recursos humanos del rubro, lo que se transforma en un círculo vicioso en donde las herramientas entregadas en temas de capacitación específica no son las adecuadas. En otras palabras, no existen fuentes de recursos humanos calificados de calidad para satisfacer la fuerte demanda que conlleva el crecimiento del turismo, en donde los recursos humanos presentes son en su gran mayoría por oficio, es decir no han obtenido certificación sobre a estudios relacionados con el rubro.

La calidad del turismo y el servicio que se ofrece afecta notoriamente la percepción que el turista obtiene, modificando sus estados de ánimo ya sea para mejor o para peor. Lo anterior se ve reflejado en el *paper* “Externalizando el diseño del servicio turístico: teoría y un caso de Chile” de Carlos Vignolo¹⁰ y otros, que hacen referencia a que el cliente debe ser tratado como un rey, lo que se lleva a cabo mejorando la calidad. Se muestran ejemplos de una propuesta teórica la cual busca mejorar la calidad del servicio entregado, lo que se prueba con ejemplos prácticos mostrando que los clientes están dispuestos a pagar más y evaluar de mejor forma el servicio/lugar si la atención se mejora, lo que se transforma en un beneficio, ya que se recomendará el servicio por parte de los clientes. Hoy en día las recomendaciones son muy importantes, ya que existen diversos portales en internet relacionados a esto, en donde los turistas dejan sus opiniones y el resto las puede leer gratuitamente. Destaca

¹⁰ Director del Programa de Tecnologías de Construcción de Capital Social y del Diplomado en Habilidades Directivas para el Clúster del Salmón. Miembro electo del Consejo Directivo y Profesor Investigador del Departamento de Ingeniería Industrial de Universidad de Chile

el portal www.lonelyplanet.com, el cual está dentro de las 1.400 páginas más visitadas en el mundo, existiendo 37.450 otras páginas que contienen el link a ésta¹¹.

2.1.2 La empresa

La Empresa solicitante del proyecto no ha sido la excepción en materia de crecimiento, la cual ha tenido cifras positivas muy por sobre el mercado. Revisando el Estado de Resultados del tercer trimestre del 2011 y comparándolo con el mismo periodo del año anterior, se concluye que el crecimiento de la Empresa superó el 30%, lo que fortalece sus planes estratégicos de expansión en Chile y en el mundo. Este crecimiento, debe ir de la mano con el capital humano de la empresa, el cual se entiende como “el recurso más importante de la compañía”¹². El quiebre principal en esta materia es que no existe capital humano calificado para satisfacer la creciente demanda turística y el nivel de los trabajadores actuales no es el óptimo. Por medio de un análisis interno, se pudo ver que en la Unidad en donde están los colaboradores con mejor desempeño un 21% obtuvo un desempeño menor al esperado, lo que es preocupante si se considera que es la Unidad estrella. Esto hace que la empresa esté invirtiendo varios recursos en capacitación (aprox. 300 millones de pesos el 2011), distribuidos para los más de 5 mil trabajadores de la empresa en 79 cursos dictados pero que no entregan certificación y muchos de ellos no están bajo ninguna figura formal.

Por otro lado, un 23% de los procesos de selección iniciados por la Empresa no fueron cerrados debido principalmente a falencias de los postulantes. Por lo mismo, existe una necesidad que busque generar ofertas de formación de capital humano en el sector del turismo en Chile, creando nuevas líneas de productos, mejorando la gestión de establecimientos del rubro hotelería, restaurantes, casinos, agencias y guías turísticos entre otros, incorporando nuevas tecnologías que puedan lograr la globalización del país y que aseguren empleabilidad y desarrollo social de los alumnos.

Debido al alza que ha experimentado el turismo en Chile y el mundo, junto con la evolución de la empresa, en donde se están generando constantemente empleos, la escasa calidad de los recursos humanos, la baja relación precio/calidad de los servicios del rubro y la mala capacitación existente entre otros, junto con la entrada en operación de nuevas unidades en el país por parte de la compañía y la posibilidad de poder convalidar conocimientos ya adquiridos por los colaboradores, es que la empresa ha decidido contar con un Centro de Formación Técnica propio. Esta iniciativa no busca satisfacer solamente los quiebres de ésta, si no que busca generar recursos humanos competentes que a la vez generen ingresos económicos para la región en donde se inserten, generando una plataforma que permita que los habitantes de la zona y alumnos del Centro cuenten con oportunidades de perfeccionamiento de nivel superior. Se buscará mejorar de forma continua las cualidades y competencias requeridas para poder cumplir la promesa de marca, la cual se basa en un compromiso entre el desarrollo personal y la cultura empresarial.

¹¹ Alexa Traffic Rank. <http://www.alexa.com/siteinfo/lonelyplanet.com>

¹² Revisar capítulo 7.3

Junto con los beneficios explicados anteriormente, la Empresa podrá:

- Ofertar los cursos requeridos y permitir su ejecución con certificación técnica, reconociendo los cursos anteriormente aprobados por los colaboradores bajo el modelo de convalidación de asignaturas, transformando la capacitación informal interna en un sistema formal de aprendizaje a través de metodologías de impacto en el puesto de trabajo. También se podrán certificar las competencias de los trabajadores adquiridas en el puesto de trabajo.
- Satisfacer la demanda interna de capacitación pudiendo dictar los cursos requeridos por la empresa, los cuales ya se realizan pero no se certifican.
- Reemplazar con mayor calidad y Know How a los proveedores externos para los cursos diseñados por la compañía. Esta premisa se basa en que por temas de fuga de información por parte de los proveedores, no se les entregan todos los detalles de los cursos a impartir.
- Ofrecer a egresados de la educación media, trabajadores y personas que lo requieran, alternativas de formación técnica, que satisfagan sus intereses y necesidades de acuerdo a las posibilidades del campo ocupacional, y a su vez crear un repositorio de talentos para la empresa.
- Contribuir al desarrollo y perfeccionamiento de la capacitación y formación de recursos humanos calificados para el sector de la producción y servicios turísticos que el país requiere.
- Contar con una fuente de recursos humanos frescos y capacitados que puedan ingresar a la compañía desde el primer año de estudios.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo general

El objetivo general de este trabajo consiste en diseñar un Plan de Negocios para un Centro de Formación Técnica en base a los requerimientos exigidos por la Empresa solicitante, que entregue el grado de Técnico en Turismo con mención en Hotelería y/o Alimentos y Bebidas a los alumnos que aprueben todos los módulos requeridos.

2.2.2 Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de mercado del sector del turismo en Chile y el mundo.
2. Realizar un análisis de mercado de los establecimientos educacionales existentes en la región donde se inserte el Centro.

3. Desarrollar el plan de localización para ver estratégicamente dónde le conviene a la empresa establecer la sede matriz del Centro.
4. Desarrollar el plan de marketing para definir los factores claves de publicidad y atracción de clientes.
5. Desarrollar un plan de operaciones que permita el funcionamiento eficiente del CFT.
6. Desarrollar un plan de recursos humanos que permita el funcionamiento eficiente del CFT bajo lo requerido por el Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de Educación.
7. Elaborar un plan financiero para determinar la rentabilidad, viabilidad económica y sensibilidad del CFT, junto con el modelo de becas y beneficios.
8. Desarrollar los cursos y mallas curriculares necesarias para la creación de las carreras.
9. Definir perfil de egreso, mecanismos de selección, propuestas de valor, recursos y actividades claves, redes de contactos, entre otros.

2.3 ALCANCES

El presente trabajo de memoria consiste en la elaboración de un plan de negocios desarrollado para una empresa líder en el rubro del turismo, teniendo como objetivo el diseño y desarrollo de un Centro de Formación Técnica con mención en turismo. Por dicho motivo, se pretenden dejar diseñados todos los puntos expuestos en la metodología del plan de negocios, apoyar y supervisar la creación de los módulos de formación. Por otro lado, se realizarán estudios internos y externos del sector y de la empresa, estudios de mercado y de localización, para luego realizar el perfil de alumnos, definir marca, condiciones legales, elaborar proyecto interno, perfiles de trabajo y todo lo contemplado para el correcto desarrollo del documento del plan de negocios.

Cabe destacar que no se busca llevar a cabo la implementación, ya que los plazos existentes superan la duración del proceso de título. Sin embargo, se entregará el plan de negocios con todos los capítulos correspondientes, junto con la operación e implementación requerida para llevar a cabo el proyecto.

2.4 EQUIPO DE GESTIÓN

El equipo de gestión de este proyecto es muy importante ya que debido a sus habilidades y aptitudes es que se podrán sacar ventajas competitivas y desarrollar el proyecto de la mejor forma posible, contando con personas que se complementen entre ellas para hacer el equipo sólido y eficiente. Las funciones de estas personas se detallan a continuación:

- Jefe de Capacitación de la Empresa: Ha llevado durante 3 años la capacitación de la compañía perfeccionando su conocimiento con diversos seminarios y cursos, entendiendo como funciona el negocio tanto del turismo como de la capacitación. Posee un magíster en Dirección de Recursos Humanos en la Universidad Adolfo Ibáñez.
- Metodólogo: Trabaja como asesor metodológico de instituciones de educación superior y del Mineduc, siendo experto en modelos de competencia. Ha trabajado siempre vinculado al área de educación formal, en Institutos Profesionales, Centros de Formación Técnica y Universidades. Posee experiencia en desarrollo de módulos, cursos, asignaturas y carreras, destacándose Inacap y Utem.
- Equipo Marketing: Se ha trabajado anteriormente con este proveedor lo que hace que éste conozca los estándares de la empresa. Expertos en diseño web y multimedia. Han desarrollado trabajos para Gav, Vision One, La Casa Blanca, mide UC, ProMoto, AEP, Universidad de Santiago, FACEA Universidad de Chile, Acechourbano, NET Ltda., CEA, DelCarpio y Universidad Católica entre otros.
- Alumno Memorista: Egresado de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. Trabajó 9 meses modalidad *part time* en la empresa que le está desarrollando la memoria mientras cursaba sus estudios. Posee experiencia en diversas empresas turísticas, habiendo trabajado como garzón en "*The Balsams Grand Resort*" en Estados Unidos, el cual funcionaba como Universidad corporativa de forma similar a lo que se quiere lograr con el trabajo de memoria. Además, posee experiencia como barman y manager en Australia en Cactus Blue y ha trabajado como garzón en Chile en El Mesón de la Patagonia atendiendo extranjeros y en Tejazo Lounge Bar.

3 METODOLOGIA

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan de negocios para un Centro de Formación Técnica que imparta las carreras de Turismo con mención en Hotelería y Alimentos y Bebidas. La metodología a utilizar está directamente relacionada con el cumplimiento de los objetivos específicos y general. Para ello, se utilizarán estrategias de planes de negocio para definir los distintos puntos clave que se quieren levantar, junto con una estrategia de levantamiento de información in situ, es decir, escaparse del campo teórico y encontrar distintas variables y estrategias para analizar de una mejor forma el quiebre y las posibles soluciones para el problema que posee la Empresa solicitante de este proyecto.

Los puntos a incluir en la metodología son:

1. Recopilación de información: Punto de partida para cualquier análisis es la recopilación de la información necesaria para poder abordar de la mejor forma el proyecto. Se comenzó realizando una investigación sobre libros, estudios, páginas web, *papers* y noticias de temas relacionados con el turismo, con la

educación, con la calidad de éstas, sobre planes y modelos de negocio y creación de Instituciones de educación superior junto con la normativa, leyes y procedimientos vigentes. Además, se realizaron análisis de distintos modelos de negocio ya existentes, de proyectos relacionados con Instituciones de Educación Superior. Se revisaron también Universidades corporativas internacionales y los modelos que usan, agregando que el memorista tuvo la posibilidad de trabajar y capacitarse en una de estas en Estados Unidos¹³.

2. Análisis de mercado de la industria del turismo y de las instituciones educacionales en Chile: Se entendió y analizó la situación del turismo en Chile y en el mundo, entendiendo el tipo de turista que llega al país y los ingresos que buscan para poder desarrollar un modelo enfocado en el cliente. Por otro lado, se estudió la oferta de capacitación y la posible competencia del Centro, con el fin de poder determinar estrategias ya sea de campo laboral, de precio o enfoque. Todo lo anterior tiene como objetivo determinar correctamente las oportunidades que se presentan en el marco del turismo y la educación, analizar las posibles barreras que hay que sortear para que el Centro sea exitoso, las debilidades que existen en el sistema actual y poder conocer las estadísticas relevantes para poder tomar las mejores decisiones informadas y justificadas. Se buscará también entender a los turistas, analizar cuáles son las falencias del sistema actual y de su capital humano levantado la información de las principales problemáticas que afectan a dicho mercado en el país.
3. Localización: Se realizó la estrategia de localización para determinar en qué Unidad de la empresa conviene estratégicamente posicionar la sede matriz del CFT.
4. Análisis Interno: Se realizó un análisis interno cuyo objetivo fue determinar la situación que presenta actualmente la empresa, detectando su quiebre y analizando las razones de éste, ver como se ve afectado por las distintas áreas y variables que juegan los roles claves en esta materia. Se hizo hincapié en las áreas de selección, capacitación y desarrollo organizacional, obteniendo información cualitativa y cuantitativa. También se realizó un *workshop* con altos ejecutivos, es decir, una conferencia con los “expertos” de la empresa, los cuáles fueron definidos de acuerdo a su rol clave para la estrategia a largo y mediano plazo de la compañía, incluyendo también a los encargados del área de capacitación y de selección. Se realizaron también distintas entrevistas a los colaboradores destacados para identificar sus virtudes y replicarlas en el modelo de creación del perfil profesional. Junto con esto, se buscó rescatar las características claves que debe tener el trabajador para cumplir con los objetivos y métricas establecidas por la empresa para poder satisfacer a los clientes de la mejor forma posible. Para finalizar, se revisaron los planes de capacitación existentes en la empresa, por lo que se recopiló esta información con el objetivo de complementar los puntos anteriores, poder obtener métricas ya existentes, y no levantar información que ya ha sido recopilada anteriormente.

¹³ The Balsams Grand Resort, New Hampshire, EE.UU.

5. Definición del Modelo de Negocios: El modelo de negocios es el corazón del proyecto, en el cual todos los capítulos siguientes se enfocan, profundizándolo y complementándolo. Se utilizó el *Business Model Canvas*¹⁴ para definir los nueve pilares fundamentales del CFT, los cuales incluyen los segmentos de clientes, la propuesta de valor del Centro, los canales de distribución, las relaciones que se deben tener con los distintos clientes, los flujos de ingreso, recursos y actividades clave, socios estratégicos y estructura de costos.
6. Desarrollar el plan de marketing: Se define el nombre, posicionamiento de la marca y la imagen a través de altos niveles de simplicidad formal. Se realiza el plan de promoción y difusión del Centro, analizando el precio y demanda.
7. Plan Operacional: Se identificaron los procesos esenciales para el funcionamiento del CFT acorde a lo exigido por el Ministerio de Educación. En la elaboración de este plan se mantendrán los estándares de eficiencia de los procesos establecidos en el plan de marketing.
8. Plan de Recursos Humanos: Se establece el organigrama con los actores principales para la administración y funcionamiento del CFT, detallando los cargos y sus funciones para operar de forma óptima. Junto con esto, se detallan las remuneraciones del equipo humano.
9. Evaluación económica y formas de financiamiento: Se analizaron todos los costos asociados a los recursos humanos, gastos de operación y de administración junto a los ingresos e inversiones para ver en qué condiciones el proyecto resulta viable. Se realizó un análisis de sensibilidad modificando las variables claves que no son manejadas por la empresa. Se incluye también el modelo de becas.
10. Desarrollo del informe: Se confecciona y desarrolla el informe de memoria con todas las características mencionadas anteriormente, para establecer correctamente las recomendaciones generales para su posterior implementación. Se utilizó la metodología entregada por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile¹⁵.

¹⁴ OSTEWALDER, A. 2004. The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach.

¹⁵ Unidad de Titulación. 2010. Instructivo para la elaboración de Memorias en Ingeniería Industrial.

4 MARCO CONCEPTUAL Y LEGAL

4.1 MARCO CONCEPTUAL

4.1.1 Modelo de Negocios

Existen diversas definiciones que hacen referencia a lo que es un Modelo de Negocios, siendo una de las más utilizadas¹⁶ la entregada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “*Business Model Generation*”. En esta obra se habla de que el modelo de negocios describe la racionalidad de cómo una organización crea, entrega y captura valor. En esta obra se detalla el *Business Model Canvas*, el cual define los pilares fundamentales del negocio segmentados en nueve áreas fundamentales, los cuales serán definidos en el transcurso del plan. Otros autores, como por ejemplo Amar Bhidé en su libro “*The Origin and Evolution of New Businesses*”, postula que es una herramienta muy importante para capturar, diseñar, innovar y transformar el negocio. Por otro lado, Magretta¹⁷ lo ve como una nueva historia que la empresa debe contar basada en experiencias anteriores, describiendo cómo las piezas del negocio encajan entre ellas.

Los nueve pilares fundamentales definidos en el Modelo Canvas se detallan a continuación:

1- Segmentos de cliente:

Define los distintos grupos de personas que la organización aspira alcanzar y entregar sus servicios, siendo éste el corazón de cualquier modelo de negocios, debido a que sin clientes, ninguna compañía puede sobrevivir en un largo plazo. Pueden existir distintos grupos de clientes, de los cuales la compañía debe saber diferenciar a los que pretende servir y a los que ignorará. Luego de tener definidos los clientes, se puede proceder a diseñar el resto del modelo enfocado en ellos.

2- Propuesta de valor:

Representa el paquete de propuestas y servicios que crean y agregan valor a los segmentos específicos de clientes. Es la razón del porqué los consumidores elegirán una empresa en particular, la cual les satisface un quiebre o necesidad. La propuesta de valor puede ser completamente innovadora y nueva o simplemente una existente, pero con distintos atributos y características que la diferencien del resto.

3- Canales de distribución:

Describe cómo una organización entrega la propuesta de valor y se comunica con los distintos segmentos de clientes. Estos canales son puntos de contacto con los

¹⁶ Compañías como IBM, 3M, Deloitte y Ericsson entre otras utilizan este modelo.

¹⁷ MAGRETTA, J. 2002. Why Business Models Matter. *Harvard business review* 80: 86-92.

clientes, los cuales juegan un rol clave en la experiencia de éstos, distinguiéndose entre directos e indirectos, propios o socios, en donde el canal final vendría siendo un *mix* de los cuatro. Existen 5 fases pertenecientes a los canales, las cuales son:

- Conciencia: Cómo se genera conciencia acerca de la compañía, sus productos y servicios.
- Evaluación: Cuál es la forma de ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor.
- Compra: Cómo los clientes van a poder optar a los productos y servicios entregados.
- Entrega: Cómo se les hace llegar a los clientes la propuesta de valor.
- Post Venta: Cómo se entrega soporte de post venta al cliente.

4- Relaciones con los clientes:

Describe los tipos de relación que una empresa debe establecer con cada uno de sus segmentos de clientes, motivada en su adquisición, retención e impulso de las ventas. Las relaciones se dividen en 5 categorías, las cuales pueden coexistir unas con otras. Estas son:

- Asistencia personal: Está basada en un “cara a cara”, es decir, el cliente se comunica con un asistente real de la compañía para adquirir el producto o servicio y para obtener soporte o ayuda.
- Asistencia personal dedicada: Se funda en que se le asocia un cliente a un asistente de la compañía (por ejemplo un ejecutivo de cuentas tiene asociado “n” clientes).
- Servicios automatizados: El tipo de relación es de auto-servicio, con procesos automatizados.
- Comunidades: Se establecen comunidades en las cuales los mismos usuarios se dan soporte entre ellos.
- Co-creación: Se busca crear el valor junto al cliente siendo personalizado para cada uno de estos.

5- Flujos de ingreso:

Existen dos tipos de flujos, el primero, son aquellos ingresos que se generan como resultado de un pago único por parte del cliente. El segundo, son distintos flujos de ingreso debido a la entrega de valor que se les hace a los clientes (o servicios de post venta). Ambos representan el flujo de efectivo que la compañía genera para cada segmento de clientes. Los precios a cobrar pueden ser fijos (predefinidos y establecidos) o dinámicos (cambian de acuerdo a las condiciones de mercado).

6- Recursos clave:

Describe los activos más importantes para que el modelo de negocios funcione correctamente. Todos los modelos de negocios requieren recursos clave para así poder

crear y ofrecer su propuesta de valor, llegar a los distintos segmentos de clientes, mantener las relaciones existentes y obtener ingresos. Estos recursos son de toda índole, pudiendo ser físicos, financieros, intelectuales o humanos.

7- Actividades claves:

Las actividades clave son las acciones más importantes que una empresa debe realizar para operar exitosamente y hacer que su modelo de negocios funcione de una forma correcta. Responden a las preguntas: ¿Qué actividades claves requieren las propuestas de valor? ¿Los canales de distribución? ¿Las relaciones con los clientes? ¿Los flujos de ingreso?

8- Socios estratégicos:

Describen la red existente entre proveedores y socios los cuales le entregan un valor agregado al modelo de negocios y hacen que funcione, ya sea para optimizar funciones, reducir costos o adquirir recursos valiosos. Los lazos que se pueden crear pueden ser entre empresas que compiten por servicios o productos similares, compañías que no compiten entre sí, uniones estratégicas para desarrollar nuevos negocios o establecer una relación comprador/proveedor para optimizar la cadena de suministro.

9- Estructura de costos:

Existen diversas formas de incurrir en costos, de forma indirecta o directa. Lo que se busca en este bloque es poder describir todos los costos en que se incurre operacionalmente para llevar a cabo el modelo de negocios. Para crear y entregar valor, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos es necesario tener costos, los cuales pueden ser fácilmente calculados por medio de los bloques definidos anteriormente.

4.1.2 Plan de Negocios

Existe mucha literatura y páginas web dedicadas simplemente a la creación de planes de negocio, detallando contenidos mínimos, lo que se debe y no se debe incluir y cómo organizar la información. Esto hace que su estructura esté muy estandarizada. A pesar de esto, para definir la forma del plan, los puntos a incluir y la forma de trabajo, se utilizó como base el formato de plan de negocios escrito por Christian Willatt¹⁸ junto con la bibliografía existente y el amplio estudio de diversos planes de negocio de empresas que fueron exitosas y de empresas similares a la abordada. Por otro lado, se asistió a charlas sobre el tema llegando finalmente a elaborar el diseño preliminar de los

¹⁸ Master of Engineering, University of British Columbia, Canada. Director Ejecutivo del Centro de Emprendimiento de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y de la Red de Inversionistas Ángeles de Chile.

puntos clave que un Plan de Negocio con las características de la memoria debe abordar.

Los puntos incluidos en el presente informe de memoria son los siguientes:

1. Análisis interno: Se utiliza para determinar el quiebre de la compañía y analizar de qué forma se puede mejorar utilizando la estrategia como el foco al que se quiere llegar por medio del análisis. Para llevar a cabo este punto, se deben realizar una gran cantidad de entrevistas con los actores clave: trabajadores y cargos gerenciales, junto con realizar *workshops* y levantamientos de información relevante para el estudio del problema y las formas de solución que existen.
2. Análisis de mercado: Se utiliza para poder describir y entender el mercado, los clientes, la industria, el grado de consolidación del sector, ritmo de crecimientos históricos, tendencias, público objetivo y competidores ya existentes (barreras de entrada y estrategias para competir). Este punto es muy importante debido a que entre mayor información se obtiene, más acertadas serán aquellas decisiones que se tomen para operar.
3. Definir el modelo de Negocios: Como se explicó anteriormente, se utilizará el modelo Canvas para poder describir el modelo de negocios estableciendo los nueve bloques correspondientes.
4. Plan de Marketing: Consiste en la estrategia de posicionamiento y diferenciación del producto y las acciones por realizar para alcanzar los objetivos planteados. Consta de tres partes: 1) Establecer la estrategia global de marketing, determinando que se quiere alcanzar y cómo se logrará. 2) Determinar la demanda y el precio, el cual vendrá dado según las características de la industria y las necesidades de la empresa (puede considerarse estratégico cobrar menos que el mercado por un servicio de mayor calidad). 3) Promoción y publicidad, que corresponden a los canales de difusión para poder llegar al público objetivo.
5. Plan de Recursos Humanos: Consiste en determinar el capital humano necesario para el correcto desempeño del CFT. Para ello, se definirá el organigrama, detallando y describiendo los roles y funciones de cada participante del Centro y se entregará la planilla de remuneraciones.
6. Plan de Operaciones: Se deben precisar las actividades fundamentales para el correcto funcionamiento del Centro, junto con el perfil de los alumnos, los lineamientos y especificaciones de operación, detalle del sitio web y esboce del plan de implementación.
7. Plan Financiero: Consiste en el detalle de las formas de ingreso, financiamiento y el porqué los clientes están dispuestos a pagar por los servicios ofrecidos. Para los análisis financieros se deben realizar proyecciones de flujo de caja y análisis de sensibilidad. Según William Sahlman, en un artículo publicado por la *Harvard*

Business Review: "How to Write a Great Business Plan", los planes financieros no deben ser tan detallados ni importantes para las empresas nuevas, ya que todas las proyecciones son actos de la imaginación. Esto aplica para la Empresa también, ya que el Centro será sin fines de lucro, por lo que importa su viabilidad, los planes de ingreso para que sea sustentable y el plan de becas para los alumnos y trabajadores

4.1.3 Levantamiento del perfil de egreso y profesional

El diseño de carreras se funda en las necesidades del mundo laboral que las requiere, por lo que la investigación curricular se basará en el estudio de varias empresas diferentes entre sí, para llegar a definir un perfil profesional que sea válido para cualquier organización, realizado principalmente por el metodólogo.

Para lograr un perfil profesional se necesita entablar un campo donde se puedan observar las labores relacionadas con productos que deben ser analizadas, así como lo atinente a alojamiento, gastronomía, eventos, etc. Por otra parte, se deben revisar los procesos productivos y las funciones que realizan las empresas para alcanzar sus objetivos. Luego se debe determinar las competencias técnicas de quienes ocuparán los cargos requeridos. Se necesitan técnicos en hoteles y restaurantes, pero como este título no existe como tal, se debe definir las competencias que serán necesarias para un Técnico de Nivel Superior en Turismo.

Para lograr el perfil de egreso, el perfil profesional debe poseer características propias de cada empresa, y también competencias de empleabilidad, donde se consideran: trabajo en equipo, resolución de problemas, administración de recursos, búsqueda de información, etc. No se puede dejar atrás la importancia de entregar un sello único de la institución donde se formará el profesional, que lo diferencie del resto, en habilidades específicas más que en tecnicismos.

Realizar un buen levantamiento de perfil profesional, permitirá reconocer las competencias previas a los trabajadores actuales de la compañía, para así aprobar módulos que los llevarán a alcanzar un título de Técnico en Turismo de Nivel Superior.

4.1.4 Capacitación por competencias

El diseño de las carreras se basará en un conjunto de Unidades de Competencia Laboral (UCL) que han sido identificadas en el proyecto "Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales", iniciativa conjunta impulsada por Fundación Chile, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo Sence y el Programa Chile Califica. Se tomarán como base los perfiles profesionales y entrevistas a representantes de empresas pequeñas y medianas del área de Turismo y Hotelería.

Para el levantamiento de las competencias el metodólogo empleará el método funcional en una primera etapa y posteriormente se profundizará con el método ocupacional a objeto de profundizar los criterios de evaluación.

Se ha optado a la pequeña y mediana empresa pues esta es la que ha crecido con mayor impulso en estos últimos años y su demanda por personal preparado está orientada a contar con un técnico con conocimientos más amplios y no tan especializado a un puesto de trabajo determinado.

4.2 MARCO LEGAL

4.2.1 Instituciones de educación superior

Para establecer un Centro de Formación Técnica se deben entender y manejar ciertos conceptos relacionados con las instituciones de educación superior y cómo se asegura la calidad en estos establecimientos para poder estar al pie de la letra con todos los organismos a cargo de la educación. La ley que vela por que los estándares de calidad se cumplan es la N° 20.129¹⁹, la cual establece un “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior”. Las funciones a cargo del sistema son: Entregar toda la información necesaria a las instituciones de educación existentes y futuras, estar a cargo del licenciamiento de establecimientos educacionales, acreditación institucional y acreditación de carreras o programas.

Existen dos actores relevantes en Chile para estos procedimientos:

- Consejo Nacional de Educación (CNED)
- El Ministerio de Educación, a través de su División de Educación Superior.

El Consejo Nacional de Educación posee una alta participación en temas relacionados con fuentes de información y acreditación, sin embargo su principal función es la del licenciamiento en conformidad con las normas vigentes.

Para entender qué son las instituciones de educación superior, el Mineduc las define como: “...aquellas universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica que han obtenido el reconocimiento oficial del Estado y que actualmente se encuentran desarrollando actividades docentes”. Por otro lado, la definición de Centro de Formación Técnica es: “...son instituciones de Educación Superior que sólo pueden otorgar títulos de técnico de nivel superior a un egresado que ha aprobado un programa de estudios de una duración mínima de 1600 clases - excluido el proceso de titulación - que les confiere la capacidad y conocimientos necesarios para desempeñarse en una especialidad de apoyo al nivel profesional.”

Para poder establecer un CFT según la Ley General de Educación²⁰ estos deben ser creados por cualquier persona natural o jurídica, las cuales deben ser organizadas como personas jurídicas de derecho privado para poder obtener el reconocimiento oficial, dejando en claro que el único objetivo será la creación, organización y mantención del Centro. En esta ley hace referencia a los requisitos exigidos, los cuales

¹⁹ CHILE. Ministerio de Educación. 2006. Ley 20.129: Establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior.

²⁰ CHILE. Ministerio de Educación. 2009. Ley 20.370: Ley General de Educación

son: Individualización de sus organizadores, nombre y domicilio de la entidad, sus fines, los medios económicos que se disponen para lograr los objetivos propuestos y disposiciones que establezcan la estructura de la entidad.

4.2.2 Procedimientos para el reconocimiento oficial

Lo primero que se debe realizar para poder optar al reconocimiento oficial es entregar al Jefe de Educación Superior del Mineduc una copia del instrumento constitutivo autorizado y el proyecto de desarrollo institucional del Centro de Formación Técnica. El Ministerio tiene 90 días para objetar el proyecto y formular observaciones para que éste se adecue a la ley. Luego de eso, el Centro tiene 90 días para revisar las observaciones, mejorarlas, y entregar el desarrollo final. Finalmente, el Ministerio tiene 30 días para hacer el reconocimiento oficial del Centro.

La información que se debe entregar al Mineduc viene dada por la “Guía para la presentación de carreras técnicas de nivel superior: Modularizadas con enfoque de competencias”, la cual puede ser descargada del sitio web de la entidad²¹. Los antecedentes deben ser entregados en 6 carpetas por separado, las cuales son:

- Carpeta 1 – Antecedentes Legales: Se debe presentar en esta carpeta la constitución de la sociedad con todos sus antecedentes, escritura de constitución en persona jurídica, reglamento general y organigrama junto con sus estatutos.
- Carpeta 2 – Proyecto de Desarrollo Institucional: En esta carpeta deben estar contenidos los Fines y Misión del Centro de Formación Técnica, sus objetivos estratégicos y operacionales.
- Carpeta 3 – Planes y Programas de estudio: Debe considerarse el nombre de la carrera y el título técnico de nivel superior al cual conduce, especificando por carrera sus bases y justificación, perfil y campo laboral, objetivos, organización del currículo de estudio, reglamento académico con su definición, fines y objetivos, requisitos de ingreso, promoción, titulación y normas de evaluación.
- Carpeta 4 – Recursos Humanos: Esta carpeta debe contener el perfil y nómina de los cargos directivos junto con sus características y requisitos. Deben establecerse también los perfiles de los cargos docentes por carrera y las políticas sobre el personal (selección, remuneraciones, etc.)
- Carpeta 5 - Recursos económicos y financieros: El objetivo de esta carpeta es poder acreditar una solvencia económica y el patrimonio de la persona jurídica. Se debe entregar un flujo de caja con un formato pre-establecido que incluya los ingresos y gastos por un periodo de 6 años.

²¹ www.mineduc.cl

- Carpeta 6 – Infraestructura y equipamiento: Esta carpeta debe considerar la infraestructura en donde funcionará el Centro y su equipamiento como Biblioteca, inventario, talleres, laboratorios y tecnología educativa.

Para la confección de dichas carreras, se contará con el apoyo del metodólogo el cual tiene vasta experiencia en estos temas.

4.2.3 Carreras técnicas diseñadas en módulos de formación con enfoque de competencias laborales

Los módulos de competencias laborales que estén debidamente aprobados por el Ministerio de Educación, podrán ser elegibles para optar a financiamiento bajo la ley Sence, lo que está dispuesto en el Reglamento Especial de dicha ley. Para llevar a cabo esto, las carreras deben seguir la forma establecida en la “Guía de presentación de carreras diseñadas en módulos de formación con enfoque en competencias laborales”, acogida al reglamento especial de la Ley N° 19.518, la cual “faculta a las empresas, contribuyentes de primera categoría de la Ley de impuesto a la Renta, a contratar para sus trabajadores, módulos basados en competencias laborales con los Centros de Formación Técnica.” El Centro, para poder acogerse a este beneficio, debe presentar los antecedentes al Mineduc, el cual evaluará si se cumple con las características establecidas en el Artículo 9 de dicha ley.

5 LOCALIZACIÓN

La localización de la sede principal es un punto clave para la estrategia del Centro. La primera condición que debe tener es que estará dentro de las ciudades en las que la empresa posee sedes (en las principales ciudades del país), lo que disminuye los costos operacionales y logísticos. La ventaja de realizarlo de esta forma es que se contará con la infraestructura existente y se podrá utilizar el concepto del aprender haciendo. Este punto es clave para la capacitación, ya que los alumnos podrán realizar los laboratorios y sus prácticas en la empresa y podrán optar a contratos de 16 horas en la misma. Junto con esto, se podrán realizar convenios con colegios y/o otros institutos alojados en la misma ciudad. Por otro lado, los alumnos que sean trabajadores de la empresa y sean becados para realizar sus estudios en el Centro, podrán seguir trabajando con la disminución de las horas de sus contratos.

Los parámetros más relevantes para definir la localización del Centro, desde el punto de vista de los ejecutivos que plantean la estrategia de la empresa junto con su ponderación por relevancia son:

1. Número de trabajadores actuales pertenecientes a los cargos target (de personal en contacto o PEC): Para la estrategia es considerado clave ya que el Centro se abastecerá en una gran proporción por empleados actuales. Los ejecutivos consideran que el número de trabajadores es la variable de decisión más importante, correspondiendo a un 50%.

2. Crecimiento: Se considera parámetro indispensable ya que el crecimiento de la compañía es directamente proporcional al número de trabajadores, por lo que si la Unidad 1 crece a mayor tasa que la Unidad 2, se deberá capacitar y entrenar a más gente de la primera Unidad. Su ponderación equivale a un 25%. Se analizará el EBITDA²² para revisar el crecimiento.
3. Años de existencia de la Unidad: La gente de RR.HH. hizo hincapié en que las Unidades con más años de antigüedad son las que poseen menos problemas de capacitación debido al “*know how*” existente tanto de directivos como de los colaboradores con bastos años de experiencia. Su ponderación equivale a un 25%.
4. Validación: Se revisa la oferta existente en la zona de la Unidad escogida para ver en que condiciones se encuentra el mercado.

Tomando el primer punto como base para iniciar la estrategia de localización, se pudo ver que aproximadamente un 70% del segmento target se encuentra distribuido en tres Unidades, las cuales serán los candidatos a cuna del CFT. Para el presente análisis, las unidades serán denominadas como UN1, UN2 y UN3.

Los tres primeros parámetros de las Unidades candidatas se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla 2: Parámetros unidades candidatas a Sede

	UN1	UN2	UN3
Número de cargos PEC	506	418	928
Crecimiento EBITDA último trimestre (2011)	41%	26%	5%
Años en la industria	3	17	36

Fuente: Elaboración Propia en base a levantamiento de información interno.

Esta información se debe pasar a porcentaje, para poder calcular cuánto pesa cada variable dependiendo de la Unidad que se esté mirando, lo que entrega como resultado la siguiente tabla:

Tabla 3: Parámetros ponderados unidades candidatas a Sede

	UN1	UN2	UN3
Número de cargos PEC	27%	23%	50%
Crecimiento EBITDA último trimestre (2011)	57%	36%	7%
Años en la industria	5%	30%	64%

Fuente: Elaboración Propia

²² *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization.*

Los porcentajes salen de dividir el valor unitario por la suma del total, por ejemplo, el número de cargos PEC de la UN1 se calcula como: $506/(506+418+928)=27\%$.

Hay que considerar que los años en la industria son inversamente proporcionales, esto quiere decir que entre menos años tenga la Unidad, mayor es su ponderador, por lo que se realiza la corrección, resultando:

Tabla 4: Parámetros corregidos unidades candidatas a Sede

	UN1	UN2	UN3
Número de cargos PEC	27%	23%	50%
Crecimiento EBITDA último trimestre (2011)	57%	36%	7%
Años en la industria	64%	30%	5%

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, aplicando los ponderadores (50%, 25% y 25% respectivamente), el resultado es:

Tabla 5: Parámetros finales unidades candidatas a Sede

	UN1	UN2	UN3
Número de cargos PEC	14%	11%	25%
Crecimiento EBITDA ultimo trimestre (2011)	14%	9%	2%
Años en la industria	16%	8%	1%
Total	44%	28%	28%

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, el resultado de la estrategia de localización es que la sede principal del Centro debe establecerse en la UN1: Antofagasta, lo que concuerda con la conclusión obtenida por el workshop, que Antofagasta es la más crítica en temas de Recursos Humanos, debido al poco tiempo que lleva en operación, siendo la Unidad con mayor índice de rotación.

Para finalizar, se procede a realizar la validación del lugar escogido, viendo la saturación de carreras. Según datos del Consejo Nacional de Educación, sólo tres establecimientos ofrecen la carrera de Técnico en Turismo, el Instituto Profesional Santo Tomás, el I.P. AIEP y el A.V. Humboldt. Tomando la misma fuente, la evolución de la matrícula total de los CFT's desde el 2005 al 2011 ha aumentado un 50% aproximadamente, y en la región de Antofagasta el aumento de matrículas ha sido de un 49%, lo que quiere decir que existe la posibilidad de la entrada de otro actor a

ofrecer una carrera similar entregando posibilidades concretas de desarrollo profesional.

La gestión formativa consistirá en la Sede principal del CFT la cual va a tener acogidos al Consejo Superior, direcciones académicas, administrativas y de extensión la cual va a actuar como punto de operación logístico. Esta sede matriz va a trabajar directamente con los alumnos que postulen al Centro, y además va a tener la cualidad de enseñar a distancia, es decir, se podrán impartir cursos en las localidades en donde se encuentren los Centros Turísticos de la empresa utilizando sus recursos tangibles e intangibles.

6 ANÁLISIS DE MERCADO

En este capítulo se entrega la información relevante para poder entender de una forma óptima el mercado al cual entrará el Centro de Formación Técnica y el rubro del que la Empresa solicitante pertenece. En los puntos anteriores, se pudo reconocer el problema encontrado, junto con la necesidad de creación de un CFT el cual esté orientado a la industria del Turismo en los nichos de Alimentos y Bebidas y Hotelería. Por dichos motivos, se comenzará entendiendo la industria del turismo en el mundo y luego en Chile, analizando cual es el tipo de turista que llega al país y sus principales motivos de viajes. Se analizará también la oferta existente de capacitación en lo que a turismo, hotelería y gastronomía refiere, junto con el análisis de los posibles competidores.

6.1 LA INDUSTRIA DEL TURISMO

En este subcapítulo se estudia la industria del turismo a nivel mundial y a nivel nacional, reconociendo el tamaño de mercado versus el mercado global, analizando crecimiento y tendencias, cuantificando ingresos y entendiendo el comportamiento de los actores que lo componen.

6.1.1 La industria del Turismo en el Mundo

En la actualidad, según datos de la OMT, el turismo es uno de las fuentes más importantes de productividad en el mundo, aportando un 5% al Producto Interno Bruto mundial, generando una cifra de 200 millones de empleos aproximadamente, lo que se estima corresponde entre un 6% y 7% del número global de puestos de trabajo (directos e indirectos) en todo el orbe.

En los países desarrollados, en los cuales el sector turístico es comparativamente pequeño, un 2% del PIB es otorgado por esta industria, y para los cuales el sector turístico es fundamental en la economía, llega a un 10%.

En el año 2009, según la Organización OMT, hubo 877 millones de llegadas de turistas en el mundo, y en el año 2010 hubo 935 millones, lo que se refleja en un

aumento del 6,6%. Un 50,4% de estos turistas prefiere Europa, un 21,8% prefiere Asia-Pacífico, encontrándose en un tercer lugar el continente de América, en donde el 16,2% prefirió dicho destino. Oriente Medio y África fueron los destinos menos preferidos, con un 6,4% y 5,2% respectivamente.

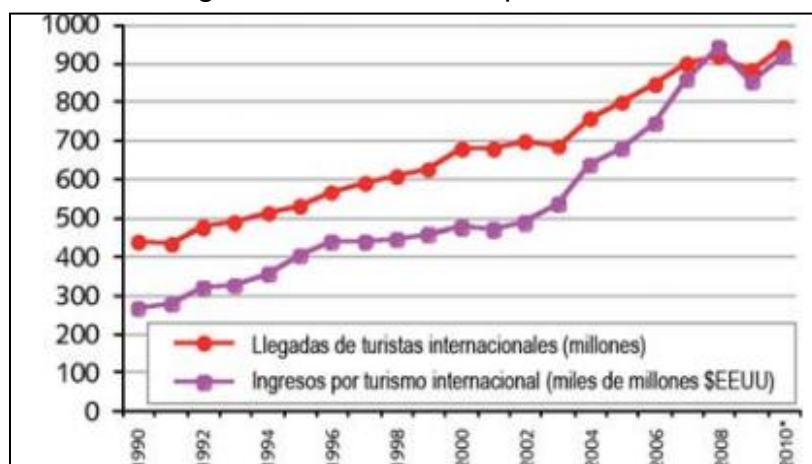
En la primera mitad del 2011, el turismo internacional creció casi un 5%, alcanzando un nuevo récord de 440 millones de llegadas, 19 millones más que en el mismo periodo de 2010.²³ La OMT espera que en el año 2012 el crecimiento sea entre un 4% y 5%.

Los ingresos mundiales debido al turismo receptor, los cuales incluyen transporte de pasajeros, superan el Billón de dólares americanos el año 2010, lo que corresponden a 3 mil millones de dólares diarios²⁴.

Los ingresos generados por el turismo internacional alcanzaron US\$ 919.000 millones el año 2010, comparado con los US\$ 851.000 millones del 2009, lo que corresponde a un incremento en términos reales del 4,7%. Este crecimiento se vio en todas las regiones salvo en Europa (-0,4%), destacando Oriente y Asia Pacífico con un 14% y 13% de crecimiento respectivamente. América creció un 5% y África un 3%.

El crecimiento del turismo receptor entre 1990 y el 2010 puede verse en el siguiente gráfico:

Figura 1: Turismo Receptor 1990-2010



Fuente: OMT.

http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11splr_2.pdf

Todo lo anterior hace concluir una cosa, el turismo es uno de los motores económicos del mundo, el cual ha contado con una tasa de crecimiento estable a lo largo de los años. Mirando el gráfico anterior, se puede ver que en tan solo 10 años se quintuplicó el ingreso por turismo nacional, y sumado a las expectativas de crecimiento es donde se considera que esta industria es y seguirá siendo una potencia mundial.

²³ OMT. <http://media.unwto.org/es/press-release/2011-09-07/el-turismo-internacional-muestra-un-saludable-crecimiento-en-la-primera-mit>

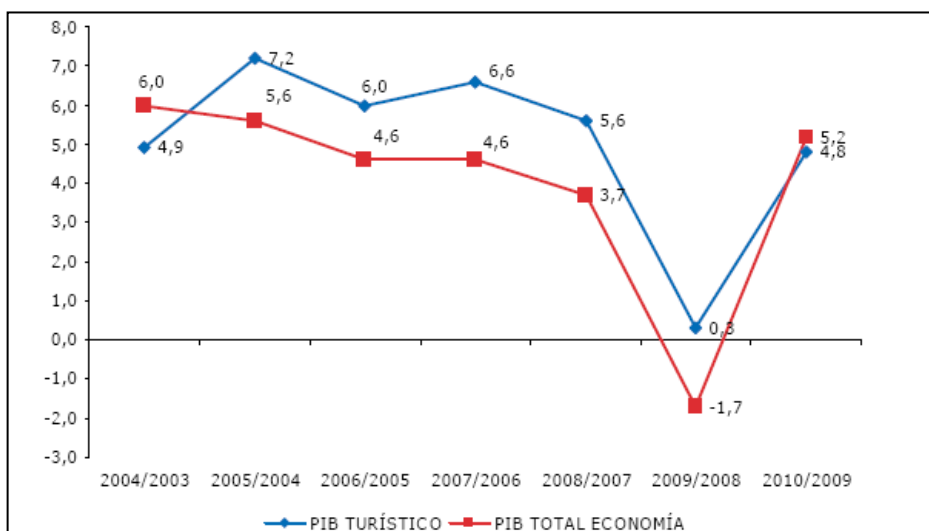
²⁴ OMT. http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11splr_2.pdf

6.1.2 La industria del turismo en Chile

Habiendo estudiado la industria del turismo en el mundo, se procede a focalizarse en Chile, el cual entrega cifras muy positivas comportándose como el mercado mundial. Las divisas generadas el año 2010, según datos del Sernatur, fueron de US\$ 2.039,8 millones en el país, en donde US\$ 1.580,1 millones fueron generados por turistas; US\$ 27,7 millones por excursionistas y US\$ 432,0 millones por transporte internacional. Ese mismo año, el aporte del turismo en el PIB correspondió a un 3,23%, lo que refleja un crecimiento de un 4,8% respecto al año anterior, muy similar al crecimiento mundial (4,7%). La mayor parte de ese ingreso fue aportada por servicios de transporte (39%), seguido por un 14,3% por las agencias de viajes, un 12,6% por hoteles y alojamientos, un 12% por restaurantes y el 22,1% por otros servicios turísticos.

La evolución en el tiempo del turismo en el PIB nacional puede verse en la siguiente figura:

Figura 2: Tasa de variación del PIB de las actividades características y conexas del turismo y del PIB total de la economía 2003-2010



Fuente: Sernatur²⁵

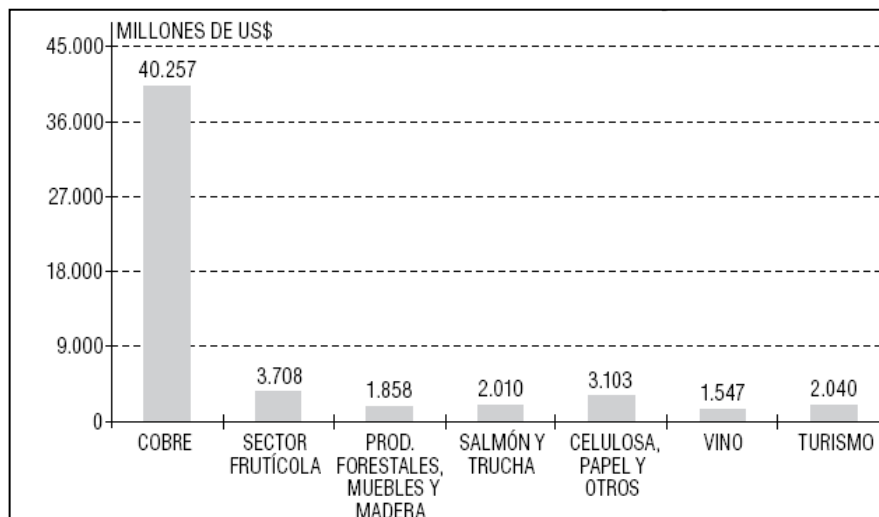
Se puede apreciar en el gráfico, que el año 2009 el turismo bajó considerablemente debido a la crisis económica mundial, recuperándose así para el año 2010. Chile además de la crisis vio afectado el primer semestre del 2010 debido al terremoto de Febrero del mismo año, sin embargo, las cifras se recuperaron el segundo semestre llegando a un 7,7%.

Para entender lo que el turismo equivale en el país, se comparan los rubros más importantes de exportación. En este ámbito, el turismo receptivo representa un 5,1% de los ingresos de exportaciones del cobre, un 65,7% de las exportaciones de papel y

²⁵ Estimación PIB turístico año 2010 y su evolución desde el año 2003. Revisar Bibliografía.

celulosa, en donde se superan los ingresos de vino, forestales, salmón y trucha. Un detalle de lo anterior se puede ver en la siguiente figura:

Figura 3: Exportaciones de bienes y turismo.



Fuente: Banco Central de Chile, balanza de pagos 2010

Se concluye por lo tanto algo muy similar al subcapítulo anterior: el turismo en Chile es un motor muy importante el cual está entregando grandes beneficios para el país, siguiendo una tasa de crecimiento constante en el tiempo, estando por sobre el crecimiento de la economía y siendo una de las 5 industrias más relevantes para Chile.

6.1.3 Tipo de turista que llega al país

Otro punto muy importante a entender y analizar es el tipo de turista que llega al país de acuerdo a su nacionalidad. El año 2010 se recibieron un total de 2.771.053 turistas residentes en el extranjero, lo que significó un crecimiento del 0,6% en comparación con el 2009 (2.754.525 llegadas internacionales). A este número se suman 783.639 excursionistas (visitantes de día), lo que hace llegar a un total de 3.554.692 personas²⁶.

El 60,8% de los turistas provienen de países limítrofes²⁷, un 14,8% del resto de América, 13% de Europa²⁸, 8,1% de Norteamérica, y un 3,3% de otros continentes. Pese a que la mayor proporción de personas proviene de los países limítrofes, son los europeos y estadounidenses –turistas de larga distancia- los que dejan una mayor

²⁶ SERNATUR: "Chile Turístico. Comportamiento del Turismo Receptivo 2010". Santiago de Chile, 2011.

²⁷ Durante el año 2010, el porcentaje de turistas procedentes del continente americano residentes en Argentina alcanzó el 46,7%; en Perú el 13,2%; en Bolivia el 12,7%; en Brasil el 10,3% y en EE.UU. el 6,8%.

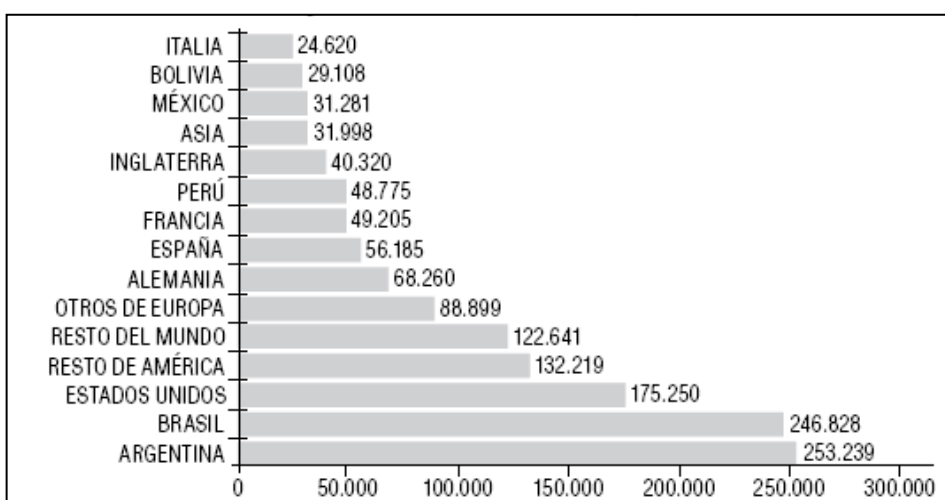
²⁸ España (61.485), Francia (60.777), Alemania (58.369) e Inglaterra (42.310)

cantidad de divisas, gastando cinco veces más que los turistas que vienen a Chile desde los países limítrofes.

El promedio de días de visita a Chile de los turistas de nacionalidad estadounidense es de 8,4 y su promedio del gasto diario individual es de 68,1 dólares (570,2 dólares por estadía), mientras que los turistas europeos tienen una estadía promedio de 16,84 días, con un gasto promedio diario individual de 70,8 dólares (1.288,6 dólares de gasto total por persona).

Un total de 1.398.828 extranjeros llegaron a establecimientos de alojamiento turístico en el año 2010. El mayor número provino de Argentina (18,1%), Brasil (17,6%) y Estados Unidos (12,5%). Un detalle de esto se puede ver en el siguiente gráfico:

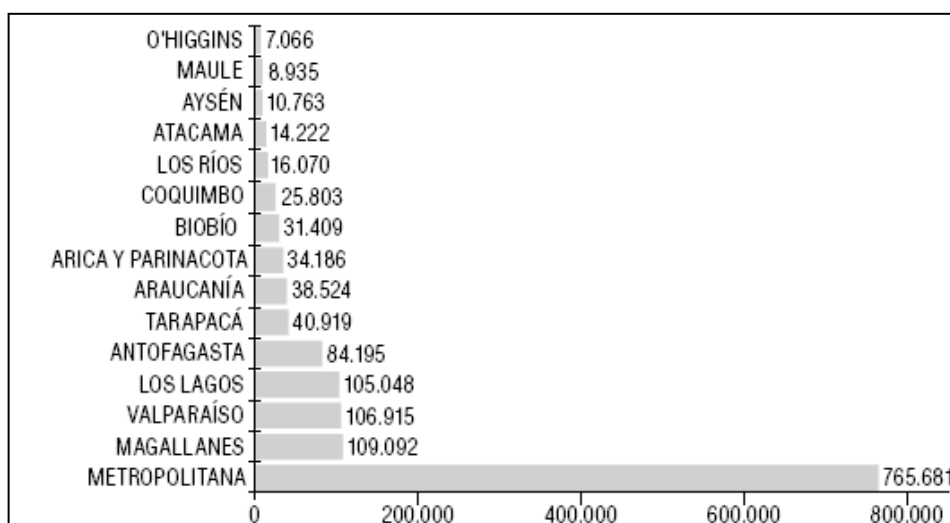
Figura 4: Nacionalidad de extranjeros representados por el número de llegadas a Establecimientos de Alojamiento Turístico del país



Fuente: Encuesta Mensual a establecimientos alojamientos turísticos INE.

Un detalle según región puede verse en el siguiente cuadro:

Figura 5: Numero de llegadas de extranjeros a establecimientos de alojamiento turístico del país por región



Fuente: Encuesta Mensual a establecimientos alojamientos turísticos INE.

Destacando la Región Metropolitana la cual concentra el 54,7% de las llegadas, seguida por la Región de Magallanes (7,8%), Valparaíso (7,6%), Los Lagos (7,5%), y Antofagasta (6,0%).

De este subcapítulo, lo más importante a destacar es que los turistas que mas divisas dejan en el país son los europeos y estadounidenses, los que según la experiencia internacional del memorista, son los clientes más exigentes en lo que a temas de calidad refiere. Por dicho motivo, es muy importante entregar un servicio acorde a lo que el turista aporta, y por lo tanto, en el idioma universal, que es el inglés. Por otro lado, se destaca Antofagasta como la cuarta región que recibe la mayor cantidad de llegada de turistas.

6.1.4 Principales motivos de viaje

El estudio del Sernatur mencionado anteriormente postula que un 51% de los motivos de viaje el año 2010 fueron por ocio, recreo y vacaciones, compuesto por 480 millones de llegadas, un 15% fue por viajes de negocios o motivos profesionales, un 27% fueron agrupados por "otros motivos", incluyendo visitas a parientes, convocatorias religiosas, tratamientos de salud. El 7% restante no especificó su motivo de viaje. Por otro lado, la mitad de los viajeros utilizó el transporte aéreo para llegar a su destino (51%), un 41% utilizó carreteras, un 6% vía navegable y un 2% ferrocarril. En los últimos años, se ha visto un crecimiento mayor en la industria aérea, principalmente debido a los precios más accesibles debido a una mayor competencia y penetración de mercado de las aerolíneas.

La Empresa que solicita el plan de negocios se concentra en los dos primeros principales motivos de viaje, los cuales equivalen a un 66% del total, cifra significativa que hace que su mercado sea muy amplio, lo que junto con las Unidades que tiene

distribuidas en el país logra captar gran parte de los turistas. Por dicho motivo es que se ve necesario poder contar con el personal suficiente y capacitado para poder satisfacer la creciente demanda existente en el área.

6.1.5 Hoteles y similares

Como la Empresa solicitante posee varios hoteles y el CFT va a tener su foco en este rubro, es que es importante cuantificar el número de establecimientos existentes en el país, el cual será una de las principales fuentes de trabajo que los egresados podrán tener. Según datos del Sernatur, existen 4.126 establecimientos de alojamiento turístico en el país, cuya capacidad es de 151.163 camas y 72.132 unidades habitacionales. De acuerdo a la norma chilena oficial de Clasificación, Calificación y Terminología de los Establecimientos de Alojamiento Turístico²⁹, estos se clasifican en:

- Hostal o residencial: 29,2%
- Motel o cabañas: 25,6%
- Hotel: 25,1%
- Hospedaje familiar: 7,6%
- Apart hotel: 5,7%
- Hostería: 3,2%
- Albergue o refugio: 1,6%
- Lodge: 1,5%
- Resort: 0,5.

Para el rubro de los hoteles en específico, existen un total de 1.034 con una capacidad de 36.312 unidades habitacionales y 64.727 camas, concentrándose el mayor número en las regiones de Valparaíso (176) y Metropolitana (124). La capacidad promedio de éstos es de 35 unidades habitacionales, y de 62,6 unidades de camas.

6.2 OFERTA DE CAPACITACIÓN Y COMPETENCIA

En términos de la participación regional de las distintas carreras, turismo profesional se presenta en mayor número en la región Metropolitana y de Valparaíso. La primera posee 28 carreras y la segunda 20³⁰, seguidas por la del Biobío con 6, contrarrestando la ausencia total de ellas en las regiones III y XV.

Por otra parte, las carreras de turismo técnico logran su mayor representatividad en la región Metropolitana con 70, seguida por la del Biobío con 46. Un resumen de las carreras vinculadas al turismo por región según grado, se puede ver en la siguiente tabla:

²⁹ División de normas del Instituto Nacional de Normalización. Nch2760. 2007. Clasificación y terminología de los establecimientos de alojamiento turístico.

³⁰ Datos del CNED, Base Pregrado 2012.

Tabla 6: Carreras vinculadas al turismo por región y grado

Región	Profesional	Técnico	Total
I	1	7	8
II	1	12	13
III	0	4	4
IV	1	6	7
V	20	26	46
VI	5	23	28
VII	4	9	13
VIII	11	46	57
IX	3	12	15
X	2	14	16
XI	3	6	9
XII	1	5	6
RM	28	70	98
XIV	5	5	10
XV	0	4	4
Total	85	249	334

Fuente: Elaboración propia con datos del CNED, Base Pregrado 2012.

Según estadísticas del Consejo Nacional de Educación, existen 39 Centros de Formación Técnica en Chile que ofertarán carreras el año 2012, 26 Institutos profesionales y 50 Centros de Formación Técnica. En lo que a turismo y hotelería refiere, existen 15, 11 y 9 respectivamente, lo que suma un total de 35 instituciones.

Cómo el estudio de localización según estrategia entregó que la localización iba a ser en la ciudad de Antofagasta, se realizó un estudio de mercado específico para dicha región, entregando que existen cinco Centros de Formación Técnica, 3 Institutos profesionales y 9 Universidades. Un resumen de estas instituciones con sus aranceles, matriculas y cupos se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 7: Instituciones de Educación Superior en la Segunda Región

Tipo Institución	Nombre Institución	Cupos	Matrícula Prom.	Arancel Prom.
C.F.T.	C.F.T. A. V. HUMBOLDT	2.880	0	683.088
	C.F.T. CEDUC - UCN	385	84.521	1.251.558
	C.F.T. ESANE DEL NORTE	295	58.000	874.500
	C.F.T. INACAP	1.261	220.895	1.368.316
	C.F.T. SANTO TOMÁS	495	41.333	1.096.111
Total C.F.T.		5.316	73.648	971.602
I.P.	I.P. DEL VALLE CENTRAL	550	55.455	759.091
	I.P. INACAP	1.102	219.571	1.370.810
	I.P. SANTO TOMÁS	320	43.727	1.213.182
Total I.P.		1.972	114.500	1.181.981
Univ.	U. ARTURO PRAT	1.215	102.548	1.567.773
	U. CATÓLICA DEL NORTE	1.250	112.000	2.475.100
	U. DE ACONCAGUA	0	126.500	1.695.000
	U. DE ANTOFAGASTA	1.070	120.182	2.511.523
	U. DEL MAR	345	144.000	2.150.209
	U. LA REPÚBLICA	450	50.000	1.140.311
	U. PEDRO DE VALDIVIA	560	125.750	1.847.500
	U. SANTO TOMÁS	405	95.500	2.116.429
	U. T. DE CHILE INACAP	835	230.952	1.414.667
Total Univ.		6.130	123.102	1.976.306
Total general		13.418	103.926	1.501.583

Fuente: Elaboración propia con datos de la base pregrado 2012 del CNED.

Esta tabla va a permitir analizar los cupos que se tienen hoy en día junto con los precios, para así poder estimar cual será el valor de matrícula y arancel para poder estudiar en el Centro junto con la demanda esperada, desarrollado en el plan de marketing.

Por otro lado, existen tres CFT que otorgan menciones en turismo o gastronomía y 2 IP en la región de Antofagasta, los cuales son la competencia directa. Estos son:

Tabla 8: Instituciones relacionadas con turismo o gastronomía en la Segunda Región

Nombre Institución	Nombre Carrera	Cupos	Matrícula Prom.	Arancel Prom.
C.F.T. A. V. HUMBOLDT	Téc. Nivel Sup. en Turismo	160	0	675.000
C.F.T. INACAP	Téc. Nivel Sup. en Gast. Int.	165	228.000	1.542.000
C.F.T. INACAP	Téc. Nivel Sup. en Turismo	30	216.000	1.265.000
C.F.T. SANTO TOMÁS	Téc. Nivel Sup. en Cocina	50	31.000	1.250.000
I.P. INACAP	Administración Gastr. Int.	60	223.000	1.499.000
I.P. SANTO TOMÁS	Téc. Nivel Sup. en Turismo	0	62.000	1.060.000
Total general		465	113.462	1.168.615

Fuente: Elaboración propia con datos de la base pregrado 2012 del CNED.

El grado de especialización que busca tener el Centro de Formación Técnica propuesto en esta memoria es el de Turismo mención alimentos y bebidas o hotelería. Se puede ver que las instituciones detalladas anteriormente difieren en el grado de especialización, ya que dictan o turismo, o hotelería o gastronomía, pero no se mezcla el turismo con los alimentos y bebidas, ni con hotelería. Al unir estas competencias, se crea una persona capacitada para satisfacer a los clientes ya sea con la comida, con el servicio de hotel, y con el servicio humano que es el trato al turista, ya sea adecuando su comportamiento para el tipo de turista que sea, pudiendo aconsejarlo y darle datos útiles para que su estadía sea la mejor posible.

Para finalizar, resulta relevante saber el número de estudiantes que cursan cuarto medio, los cuales son los potenciales alumnos del Centro de Formación Técnica. En la región de Antofagasta, según la "Tabla de Matrícula Año 2010" publicada en la página web del Mineduc, en la segunda región hubo 7.229 alumnos matriculados dicho año, el cual es el Universo de alumnos externos target.

6.3 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Las Universidades Corporativas están creciendo velozmente en el mundo actual. Según Denise Hearn³¹ el año 1993 habían 400 de éstas en el mundo, en donde al año 2001 hay más de 2000. Denise postula que se puede obtener ventajas con estos modelos debido a:

- 1- Se da un ámbito formal y organizado a la capacitación.
- 2- Es el comienzo de un cambio en la empresa
- 3- Es una forma de innovar invirtiendo en educación
- 4- Se forma una cultura común y de lealtad que se refleja en poder pertenecer a la empresa.

³¹ Hearn, D. 2002. Education in the Workplace: An Examination of Corporate University Models".

- 5- Poder ser competitivos en la economía
- 6- Retener empleados y mejorar el clima de la organización.

Revisando las grandes empresas a nivel mundial, destaca la Universidad de Disney, la cual se basa en el concepto del aprender haciendo en el trabajo, además de dictar cursos teóricos que apoyan a los empleados. Debido a que esta cadena contempla diversas áreas, como son los distintos Resorts, Cruceros, Hoteles y Spa en diversos lugares del mundo, es que utiliza técnicas de *e-learning* y *virtual class rooms* para poder capacitar a sus empleados de una forma más eficiente. Una de las ventajas de que esta empresa capacite a sus propios trabajadores, es que además de entregar capacidades técnicas, entrega y enseña la cultura “Disney” y los valores que destacan en la empresa a través de diversos programas de desarrollo.

Otra empresa que destaca mundialmente es Mc Donald’s con su “*Hamburger University*”, la cual fue fundada en 1961 comenzando con un curso de 15 alumnos, en donde su crecimiento ha sido de tal magnitud que hoy en día hay más de 5 mil estudiantes. Este centro de entrenamiento fue el primero puesto por una cadena de restaurantes, teniendo como misión el formar a los mejores talentos comprometidos con la calidad, servicio, limpieza y valor en el mundo.³²

Estas dos Universidades se toman como base y como ejemplo para la confección de esta memoria ya que los rubros son similares a los del CFT que se quiere formar, siendo la primera relacionada con la hotelería, entretención y turismo y la segunda con los alimentos y bebidas, mostrando lo exitoso que llega a ser una universidad corporativa y todos los beneficios que esto trae.

7 ANALISIS INTERNO

Con el fin de determinar la situación que actualmente se presenta en la Empresa interesada en realizar el Centro de Formación Técnica, y así lograr los objetivos y métricas que se plantean en su estrategia, se realizó un análisis interno. Luego de realizado este análisis, se pudo realizar el trabajo y plan de negocios enfocado en la empresa, comprendiendo su forma de trabajo, lineamientos específicos, quiebres que las distintas áreas relacionadas con el proceso de capacitación, desarrollo y selección presentan, determinar las fortalezas y debilidades, entender completamente la estrategia y enfocar los lineamientos del futuro Centro con perspectivas de crecimiento tanto para el país como para la empresa. Para ello, se realizaron diversas entrevistas, *workshop* con ejecutivos de la empresa, lectura de material y recopilación de información interna relevante para el caso.

El análisis realizado se divide en dos subcapítulos. El primero tiene que ver con lo que es información cualitativa, la cual permite comprender de una mejor forma las etapas y áreas relevantes que participan o que tienen relación directa con el quiebre

³² http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/corporate_careers

detallado en la justificación de la presente memoria. El segundo subcapítulo tiene el mismo objetivo, pero de una forma cuantitativa.

7.1 INFORMACION CUALITATIVA

7.1.1 Reclutamiento y Selección

La primera área relevante de la Empresa a analizar es la de Reclutamiento y Selección, la cual es la encargada de proveer a la organización de las personas que necesita para el cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Se considera clave debido a que es la responsable de definir los procedimientos y las metodologías necesarias para cumplir con los objetivos con calidad y oportunidad, es decir, hacer un diagnóstico predictivo preciso del desempeño de las personas en un cargo determinado en un tiempo que asegure el normal funcionamiento de las operaciones del negocio. Es responsable de buscar a los posibles candidatos para ingresar a la empresa, poner las métricas de ingreso y seleccionar o rechazar a los aspirantes.

Existen dos formas de reclutamiento:

1- Programa de movilidad interna

Su objetivo es promover, incentivar y privilegiar el desarrollo laboral y personal de los colaboradores, de acuerdo a lo que cada uno piensa que es mejor en términos de su propio desarrollo de carrera y proyección laboral. Está dirigido a los integrantes de la compañía que estén interesados en optar a nuevos cargos y responsabilidades.

Existen distintos tipos de movilidad interna, los cuales son:

- **Búsquedas Guiadas:** Los altos ejecutivos, jefaturas y expertos, serán llamados a definir o pronunciarse por las personas que han identificado como potenciales candidatos para desarrollarse en el cargo particular a quienes se invitará a participar.
- **Concursos Internos cerrados:** Invitación a postular que se extiende en forma acotada al área específica de la Unidad o de las Unidades.
- **Concursos Internos abiertos:** Invitación a postular que se extiende en forma generalizada a todas las Unidades de la Empresa.

Esta primera forma de reclutamiento no se considera relevante para el análisis debido a que se enfoca en los colaboradores destacados que ya están capacitados, no así, el área de reclutamiento y selección la cual es la que encuentra problemas a la hora de seleccionar a los aspirantes, principalmente a los cargos de personal en contacto.

2- Reclutamiento y Selección

Su objetivo es atraer y seleccionar a los mejores elementos disponibles en el mercado laboral. Las fuentes de reclutamiento utilizadas actualmente son: Head hunter, hunter interno, on-line, avisos en prensa o medios masivos, sitio web compañía (Sección trabaja con nosotros), referidos, convenios con Universidades, CFT e ITP y Ferias Laborales. Lo anterior refleja que se invierten amplios recursos en diversas formas de reclutar, lo que hace que un proceso que no finaliza con contratación, o que demore más de la cuenta, sea un gasto innecesario relacionado a una mala inversión de recursos/capital/tiempo. A esto se suma los largos tiempos que toman los distintos tipos de proceso dependiendo del objetivo y cargos que se están buscando, partiendo de un mínimo de 7 días, llegando a un máximo de 60. Esta información se resume en la siguiente tabla:

Tabla 9: Procesos Selección y su duración

Tipo de Proceso	Duración (días)
Individual	30
Masivos contrato eventual	15
Masivo contrato plazo fijo	30
Referidos	7
Movilidad interna abierta	40
Movilidad interna cerrada	40
Movilidad interna guiada	7
Masivo indefinido	20
Masivo Programado	60

Fuente: Elaboración Propia

7.1.2 Capacitación

Una vez finalizado el proceso del área de Reclutamiento y selección, viene el turno del área de capacitación, la cual busca mejorar el desempeño de los colaboradores desarrollando las competencias definidas para cada cargo. Para ello se deben diseñar, implementar y evaluar los planes y programas requeridos por la empresa para que cada trabajador cumpla sus funciones de la mejor forma posible con altos estándares de calidad. Esta área es la que está en mayor relación con el Centro de Formación Técnica, ya que le impacta directamente en la forma de trabajo que se tiene hasta ahora, en donde sus objetivos están directamente relacionados con los del Centro.

Para la empresa la capacitación es una inversión, en donde el capital humano es un pilar fundamental para el logro de los objetivos de largo plazo. Se utilizan los módulos de trabajo preferentemente para capacitar a los trabajadores. La política de capacitación es obligatoria para los colaboradores con contrato de 45 y 30 horas semanales. En los otros casos es opcional.

Existen tres programas de capacitación, los cuales son:

1- Programa de capacitación para personal en contacto

Su objetivo es que todos los colaboradores que tengan un puesto de estrecha relación con el cliente tengan a disposición un trayecto formativo que sea presentado como un desafío y pueda motivarlos para que logren adquirir y desarrollar competencias requeridas para desenvolverse correctamente con alto grado de desempeño.

Los cursos son realizados directamente en cada Unidad, y deben estar compuestos en un 90% por personal en contacto, pudiendo haber un 10% de cargos que no tengan relación con el cliente pero que busquen el desarrollo de estas competencias.

Este programa sería absorbido directamente por el CFT, el cual podrá dictar los mismos cursos que se dictaban hasta ahora, pero se podrá entregar la certificación correspondiente.

2- Programa de actualización y perfeccionamiento

El objetivo de este programa es velar por que todos los colaboradores que no componen la línea de contacto directo con el cliente tengan acceso a las ofertas de capacitación existentes en el mercado. Se debe tener principal cuidado con que los colaboradores efectivamente asistan a los cursos realizando seguimientos de asistencias y calificaciones.

3- Programa de Post Títulos

Este programa está orientado a un número seleccionado y pequeño de la compañía para que puedan obtener estudios por medio de copago de programas de alto nivel de complejidad, relacionados con el área de trabajo de la persona y que aporten significativamente al desarrollo de la empresa. Este programa se coordina en forma anual y se debe asegurar la permanencia en la organización de la persona por un tiempo igual a la de la duración del post título financiado.

7.1.3 Desarrollo organizacional

La tercera área involucrada es la de desarrollo organizacional, siendo la responsable de controlar y gestionar convenientemente las variables organizacionales relacionadas a la satisfacción de los empleados y el clima laboral. Para ello, se deben obtener parámetros del desempeño de la organización para poder mejorarlos (objetivo principal del Centro), disminuir la brecha existente entre las personas con buenos y malos resultados (objetivo secundario del Centro), planteando y efectuando métodos de progreso de carrera profesional para los colaboradores (lo que busca el Centro). Esta área también debe emprender acciones y competencias a los cargos de jefaturas relacionadas al liderazgo.

Las distintas actividades del área son:

1- Desempeño

El desempeño es el principal parámetro que se busca mejorar realizando el Centro de Formación Técnica. Su objetivo es favorecer el desarrollo de los colaboradores implementando un modelo de gestión de desempeño basado en el establecimiento de perfiles de competencias, metas, seguimiento, evaluación, retroalimentación y mejora continua. Esto se realiza por lo menos una vez al año, siendo un proceso continuo con planes de mejora relacionados con cumplimientos de meta y disminuciones de brechas de acuerdo a competencias.

2- Clima laboral:

Hace referencia a la percepción de los trabajadores respecto a aspectos significativos de su interacción con la organización con la finalidad de diseñar e implementar acciones y planes orientados a mejorarlo. Se realiza una encuesta mínimo una vez al año, en donde todos los trabajadores deben participar. La misión del área de Desarrollo es poder mejorar la satisfacción de los colaboradores para que así se encuentren más gratos y puedan obtener mejores resultados. El Centro buscará mejorar el clima en el interior de la empresa entregando como beneficio que la capacitación que antes era una instancia informal, pase a ser formal con beneficios directos en términos de capacidades y certificación por parte de los trabajadores.

3- Programa de liderazgo

Se busca mejorar las competencias de liderazgo de las jefaturas, para así poder mejorar la satisfacción de los empleados.

4- Programa de integración cultural

Su objetivo es alinear las definiciones estratégicas del negocio y las competencias organizacionales.

7.2 INFORMACION CUANTITATIVA

7.2.1 Cursos

La capacitación en la empresa se entiende como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo del negocio y cumplimiento de sus estrategias. Por dicha razón, existen diversos cursos los cuales se desarrollan a lo largo del año por organismos externos e internos, los que presentan como problema que no se pueden certificar ante el Consejo Nacional de Educación, ya que no se encuentran bajo ninguna figura de capacitación formalizada ante dicha entidad. El objetivo de este análisis es poder determinar los cursos existentes, sus características, mallas, contenidos, poder cuantificar el total de cursos realizados para luego dividirlos en dos aristas, los *In House*, los cuales serán los que la compañía deberá seguir dictando debido a su

vinculación directa con ésta que explican nichos de negocio específicos y tienen ciertos grados de confidencialidad. El resto de los cursos serán los *Out House* los cuales podrán ser dictados por el C.F.T.

Cada cargo posee una “malla curricular” la cual contempla todos los cursos que debe aprobar una determinada posición. Un ejemplo de estas mallas, para el caso de los cargos de cocina se puede ver en el Anexo A. Hay que destacar que estas mallas no son certificadas, son simplemente ilustrativas y válidas para la empresa.

Los cursos realizados en las unidades suelen ser los mismos proporcionalmente a la gente que existe. Por dicha razón, al no existir registros consolidados, se recopiló la información de la Unidad más grande (32% de la capacidad total) y se ponderó para el resto de las Unidades. Este análisis entrega como resultado el número de participantes totales, número de cursos, cantidad de horas totales por concepto de capacitación y el costo total (hace referencia sólo a dictar los cursos). La información obtenida se entrega en la siguiente tabla:

Tabla 10: Indicadores capacitación

Nº de participantes	Cursos	Cantidad de Horas	Costo
9.231	771	7.290	\$ 247.992.981

Fuente: Elaboración Propia con datos de Compensaciones de la Empresa

Cabe recalcar que el número de participantes repite a los colaboradores, es decir, si el colaborador X hizo el curso 1 y el curso 2, se contará el número de participantes como 2.

Por otro lado, existen 92 cursos ya diseñados impartidos en las distintas áreas, en donde 43 son desarrollados internamente y 49 son desarrollados por proveedores externos, de los cuales 79 pertenecen al área PEC de alimentos y bebidas y hotelería.

Muchos de estos cursos son indispensables para el desarrollo del Técnico en Turismo que se desea formar, por lo que se levantó la información de los cursos y se revisaron con el metodólogo y los encargados de capacitación de la Empresa, concluyendo que 23 de estos cursos se dictarán en el CFT como parte de los distintos módulos. Los colaboradores que ya hayan aprobado estos cursos, se les considerarán como aprobados también por el Centro. Un detalle de estos cursos puede verse en el Anexo B.

7.2.2 Cargos

A Noviembre de 2011, existen 5.013 trabajadores en la compañía, los cuales están distribuidos en 343 posiciones jerárquicas. De todos estos trabajadores, 2.743 son cargos de personal en contacto con el cliente, a los cuales va enfocado el C.F.T., lo que corresponde a un 55% de los cargos totales de la empresa.

La distribución por Unidades se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 11: Cargos PEC por Unidades

Antofagasta	UN2	UN3	UN4	UN5	UN6	UN7	UN8	Total
506	418	928	110	328	197	233	23	2743

Fuente: Elaboración Propia

En donde en Antofagasta hay un 18,4% de los cargos totales de la compañía. Un detalle de los cargos PEC detallado por Unidad se puede revisar en el Anexo C.

Se puede ver que el universo de gente a capacitar es bastante, lo que se presenta como un desafío para el Centro, tratando de cubrir la mayor cantidad de personal al mediano y largo plazo.

7.2.3 Nivel de Estudios

Uno de los clientes del Centro es el alumno interno (trabajadores), los cuales poseen enseñanza media completa y universitaria o técnica incompleta o nula. Por dichos motivos, es necesario cuantificar el nivel de estudios de los colaboradores. Según los resultados del *Great Place To Work*³³ (GPTW), las distribuciones de niveles de estudio en la compañía a nivel consolidado y de Antofagasta son los siguientes:

Tabla 12: Nivel de estudio trabajadores consolidado y Antofagasta

Consolidado					
E.M. Incompleta	E.M. Completa	Universitaria Incompleta	Universitaria Completa	Técnico	Post Grado
118	1061	854	415	909	43
3%	31%	25%	12%	27%	1%
60%			40%		
Antofagasta					
E.M. Incompleta	E.M. Completa	Universitaria Incompleta	Universitaria Completa	Técnico	Post Grado
12	106	227	64	155	7
2%	19%	40%	11%	27%	1%
60%			40%		

Fuente: Elaboración Propia con datos del GPTW realizado a la empresa

En ambos casos se ve que un 60% de los trabajadores no posee estudios superiores certificados, lo que se buscará remediar pudiendo convalidar los cursos ya aprobados. Este universo de gente es muy alto: aproximadamente 3.000 trabajadores

³³ www.greatplacetowork.cl/

no poseen certificación técnica o profesional, en donde la gran mayoría de ellos podrán optar a tomar cursos certificados que lleven a la obtención del título técnico.

7.2.4 Desempeño

El desempeño de los colaboradores se califica con un número por el área de desarrollo organizacional de la empresa, siendo el promedio de distintos ítems. Cada cargo, tiene un promedio de puntaje esperado. Lo que se realizó, fue calcular la brecha existente entre el puntaje obtenido y el puntaje esperado, siendo positivo un signo de que el desempeño del colaborador es sobre el esperado, y negativo que es inferior. Luego, se homologaron los porcentajes para que vayan en rangos de 10%. Este análisis fue realizado para la Unidad con el mejor desempeño con el fin de determinar que tan bien o que tan mal se encuentra la mejor evaluada en términos de desempeño.

Tabla 13: Brechas de desempeño

Brecha	Total	+/-
-100%	4	21%
-90%	1	
-60%	3	
-50%	3	
-40%	9	
-30%	27	
-20%	25	
-10%	58	
0%	118	19%
10%	165	61%
20%	82	
30%	65	
40%	32	
50%	24	
60%	4	
70%	5	
80%	3	
Total	628	100%

Fuente: Elaboración Propia con el GPTW de la Unidad estrella

Se puede ver en la tabla anterior que un 21% de los trabajadores está con un desempeño menor al esperado, lo que para ser la mejor unidad, es gravísimo, ya que es donde los mejores colaboradores se encuentran trabajando y la de mayor

antigüedad. El Centro busca mejorar el desempeño de los colaboradores por lo que se espera que en el mediano plazo estos índices mejoren considerablemente.

7.2.5 Procesos de Selección

Lo que se busca en este ítem es poder cuantificar que tan ineficiente es el proceso de selección debido a que uno de los objetivos del Centro es mejorar los indicadores de esta área el cual es un problema para la empresa. Para ello, tomando como base el año 2009 y 2010, hubo un total de 3.915 procesos de selección en el total de la compañía relacionados con el área de Alimentos y Bebidas y Hotelería. De esos procesos, 2.668 fueron cerrados con contratación, 797 cerrados sin contratación y 450 suspendidos. Esto quiere decir que un 23% de los procesos finalizados no se cerraron debido principalmente a que no se pudo encontrar el capital humano requerido para esto, lo que es un número no menor, ya que se incurre en gastos bastantes altos de selección como se revisó en el subcapítulo 7.1.1 punto 2, Reclutamiento y Selección.

Por otro lado, los índices de rotación de los últimos meses del año 2011 son:

Tabla 14: Índices de rotación 2011

Mes	I.R.
Agosto	3,50%
Septiembre	8,80%
Octubre	6,20%
Noviembre	6,00%

Fuente: Elaboración Propia con datos de Selección de la Empresa

Estos números también se buscan disminuir ya que la rotación del personal tiene innumerables aspectos negativos, causando grandes perjuicios en horizontes de largo y mediano plazo no tan solo a la empresa sino que a la sociedad, al país y a la persona³⁴. Lo anterior refiere que lo óptimo es minimizar el índice de rotación, lo que el C.F.T. buscará, ya que se les entregará a los trabajadores herramientas para poder realizar mejor su trabajo y al mismo tiempo para que incurran en su desarrollo personal, sin horas extra y capacitándose en la misma jornada de trabajo.

7.3 WORKSHOP

Las empresas en su mirada estratégica buscan lograr objetivos a mediano y largo plazo que consigan maximizar los beneficios. Una de las metodologías utilizadas para poder obtener información general de prospectiva es el método de expertos, el cual consiste en utilizar como fuente de información a gente con un amplio grado de conocimiento en el tema a tratar. El tópico de esta reunión fue “El capital humano PEC

³⁴ CORONADO, M. 2006. Jornadas de investigación del dac-ucla. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. 26- 28 de abril de 2006. Venezuela

en la compañía”. Esta metodología fue seleccionada debido a que no existen datos históricos con que trabajar para poder sacar conclusiones respecto al lineamiento estratégico y los quiebres que existen en materia de capacidades humanas para poder lograr los objetivos de la compañía. Esta reunión fue realizada en una sala con una pizarra, la cual sirvió para poder ir anotando distintas frases que iban saliendo para la futura discusión. Los actores claves de esta actividad fueron gente de Capacitación, Selección, Clima, Negocios, Desarrollo y Marketing. El objetivo de este workshop fue poder identificar dolores y quiebres vistos desde un nivel estratégico de la compañía junto a las distintas posiciones de los distintos departamentos. Se pudo discutir distintos temas, llegando a las siguientes conclusiones:

1. El capital humano es lo más importante de la compañía, en donde la capacitación debe ser una inversión y no un gasto: Punto muy importante ya que la Empresa está dispuesta a invertir recursos para poder entrenar a sus trabajadores sin importar prioritariamente el costo que esto conlleve, por lo que el Centro sería una alternativa de mayor costo pero que trae consigo una capacitación de mayor calidad y certificada.
2. El desarrollo de las personas es fundamental para el éxito del negocio, por lo que se deben ofrecer oportunidades de desarrollo a los colaboradores: Se entregarán opciones de capacitación certificadas a los trabajadores en sus horarios de trabajo lo que son herramientas de desarrollo profesional y personal.
3. La empresa valora como oportunidades de desarrollo todas aquellas actividades que permiten el enriquecimiento profesional y la adquisición de nuevas competencias: Va de la mano con el punto anterior. Esto ya se hacía en la empresa, de forma no formal ni con beneficios que puedan ser reconocidos por alguna institución, lo que se espera que cambie con la convalidación de cursos aprobados y de horas de trabajo.
4. Se busca dar un servicio de clase mundial enfocado en experiencias para los clientes, en donde los colaboradores de la primera línea son los que deben reflejar esta satisfacción: Los proveedores que dictan los cursos muchas veces no tienen reconocimientos internacionales y basan sus experiencias en base a lo nacional, siendo distintos unos entre otros. Ahora, como será una pura institución madre, se podrán realizar planes de calidad homologados y con certificaciones únicas.
5. Crisis en Antofagasta y difícil contratación por temas de que no existe personal humano calificado competente. Procesos de selección masivos incompletos, procesos de selección se cierran fuera de tiempo, muchas veces “se selecciona a los menos malos”: Este punto se valida en los análisis de selección. Si se pudiera seleccionar a los “menos malos” y capacitarlos de una manera correcta, este problema pasaría a ser menor. Por otro lado, se podrán tener a partir del segundo año de vigencia del Centro posibles trabajadores capacitados para suplir las falencias actuales.

Todos estos puntos relevantes fueron utilizados para los lineamientos estratégicos y de operación del Centro, mejorando el quiebre siguiendo los objetivos principales de la compañía, el cual posee un sistema de capacitación sin certificación alguna.

7.4 ENTREVISTAS

Se realizaron 20 entrevistas a personal clave de la empresa relacionados con alojamiento, gastronomía, servicio en restaurante, bar, eventos y otros. Su principal objetivo fue poder obtener las características de las personas que deben trabajar en la compañía, tanto sus capacidades duras y blandas. Un resumen de las competencias que el colaborador de la compañía debe demostrar o adquirir, lo que sirve como objetivos para el CFT a modo de visión en la creación de personas, se presenta a continuación:

1. Calidad inquebrantable de superación personal y profesional reflejada en competencias relacionadas con orientación al logro, iniciativa, autonomía.
2. Actitud de servicio y orientación a clientes: personas que se caractericen por su empatía, sentido de afiliación, alegres y con actitud positiva, cálidas en las relaciones y autoexigentes.
3. Alta disposición a trabajar en equipo: expresada en características tales como: empatía, sentido de afiliación, actitud colaboradora y participativa, abierta a compartir información, tareas y responsabilidades.
4. Flexibles: las personas se caracterizarán por ser flexibles, tolerantes, con capacidad de adaptación a situaciones poco estructuradas, con menor definición, etc.
5. Impulsores de Cambios - Agresividad "Comercial": reflejado en competencias relacionadas con orientación al logro, creatividad, iniciativa, alta disposición a asumir riesgos y desafíos, así como también con una alta capacidad para adaptarse a situaciones adversas.
6. Personas que valoren, representen y transmitan los valores definidos por la compañía como la base del éxito del negocio.

Por otro lado, las capacidades técnicas que los cargos PEC de alimentos y bebidas y hotelería deben tener, como resultado de las entrevistas, son:

- Entender y poder opinar sobre la geografía e historia de Chile, comprender los distintos atractivos y zonas turísticas, tradiciones, tipos de turismo y componentes claves que existen.
- Manejar herramientas informáticas, planillas electrónicas, procesadores de texto, hojas de cálculo, correo, utilización de la Web.
- Manejar los segmentos turísticos nacionales, aplicados a servicios de alojamiento, medios de transporte, seguros de viaje, leyes de turismo.
- Comunicar y redactar documentos.

- Entender la industria aérea, identificando acuerdos y sistemas de reserva.
- Manejar idiomas, principalmente inglés básico y técnico.
- Desarrollar planes promocionales, pudiendo entender herramientas de marketing, análisis de mercado. Técnicas de venta de distintos productos y servicios turísticos.

Además, los cargos de Alimentos y Bebidas deben:

- Saber técnicas de atención al cliente del restaurante y bar.
- Poder administrar los restaurantes y bares.
- Usar y entender la tecnología en cocina y preparación de tragos.
- Organizar eventos y servicios especiales.

Por otro lado, los cargos de hotelería deben:

- Saber procedimientos y técnicas de atención al huésped.
- Manejar técnicas de *Front Desk*.
- Administrar el servicio de pisos, lavandería y lencería.
- Aplicar las normas de seguridad para el hotel y huéspedes.

8 MODELO DE NEGOCIOS

Como se vio en el Marco Conceptual, el modelo de negocios se construyó a partir del “*Business Model Canvas*” definido por Alexander Osterwalder. A continuación, se presentan los nueve bloques en detalle para el nuevo negocio que la “Empresa” pretende partir: un Centro de Formación Técnica con su sede principal en la ciudad de Antofagasta, la cual impartirá las carreras de Técnico en Turismo mención Hotelería y Alimentos y Bebidas.

8.1 SEGMENTOS DE CLIENTE

El Centro de Formación Técnica tendrá dos clientes principales, los cuales se diferencian por el tipo de oferta y relación que se les brindará, cuidando que el trato y beneficio de todos los alumnos sea igualitario independiente del segmento que sean. Los clientes son:

- La Empresa:

Es la solicitante del Plan de Negocios, la cual como se justificó previamente, desea satisfacer el quiebre de la misma y del país. Este quiebre tiene que ver con la deficiente calidad de los recursos humanos que existen en la industria de la hotelería y el turismo. La Empresa realiza diversos cursos de capacitación dictados internamente y por proveedores externos, los que se busca reemplazar por cursos certificados dictados por el CFT. Por dicho motivo, es que aparece un subcliente, los cuales son los alumnos internos, o más bien, trabajadores de la

empresa. Como se vio en el análisis interno, los cursos que dicta la compañía son obligatorios para los trabajadores con contrato sobre las 30 horas, por lo que la diferencia que tendrá ahora es que los cursos seguirán pautas formales de capacitación y estarán certificados en todas las Unidades. Los trabajadores con menos horas podrán de igual forma optar a la capacitación de la empresa, de forma voluntaria. Por otro lado para los trabajadores a los cuales sea obligación, podrán tomar más cursos de los requeridos para obtener el grado técnico más rápidamente. Para finalizar, un porcentaje de los trabajadores podrán optar a la beca de estudios *full time*, en donde tendrán que movilizarse hacia la ciudad de Antofagasta para cursar dichos estudios.

- Alumnos externos:

Corresponde a las personas que quieran obtener estudios de formación técnica superior. Como requisito se les pedirá tener rendida la PSU, preferentemente entre 17 y 25 años de edad, y una entrevista con los psicólogos de Selección de la Empresa. El enfoque será de perfil socioeconómico C3 y D. En una primera etapa serán alumnos de la ciudad de Antofagasta, los cuales van a poder optar a beneficios o becas.

8.2 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor del Centro será formar a los mejores técnico-profesionales bilingües³⁵ de la industria del turismo y hotelería. Para la región en que se inserte, se atenderán las necesidades de reconversión laboral existentes, entregando estudios de calidad con altos niveles de empleabilidad, lo que se justifica en el crecimiento de la Empresa y del sector, los cuales requieren de mano de obra calificada, como se pudo ver en los análisis realizados en los capítulos anteriores.

Las propuestas de valor mencionadas anteriormente son para todos los clientes. La específica (ahora separando la Empresa del alumno interno) se presenta a continuación:

- Empresa:

Poder capacitar a sus trabajadores para poder suplir el quiebre de que no existe gente capacitada para trabajar en la industria y así mejorar los índices de selección y desempeño junto con brindar una mejor capacitación de calidad y certificada. La empresa, podrá contar con una mayor cantidad de trabajadores certificados, con competencias técnicas requeridas para los cargos de contacto con clientes, permitiendo una respuesta de formación más oportuna en tiempos y calidad de la formación. Por otro lado, se disminuye en gran medida la fuga de información y modelos de trabajo internos, transformando la capacitación informal interna en un sistema formal de aprendizaje a través de metodología e impacto en el puesto de trabajo. Este modelo también proporciona a la organización de personal con competencias técnicas requeridas para los cargos

³⁵ La importancia de manejar el idioma inglés nace del análisis del turista que llega al país presentado en el subcapítulo 6.1.3

de contacto con clientes identificando a los mejores perfiles. Debido a que el Centro se realiza en la ciudad de Antofagasta que es la con mayor problemas de personal, la figura de que los becados se vayan a estudiar allá y trabajen 16 horas es muy beneficiosa ya que podrán aportar con todo su *Know how* para mejorar el servicio entregado en dicha unidad.

Por otro lado, se podrán crear nuevos complejos turísticos que beneficien a diferentes regiones del país y contribuyan a su desarrollo productivo velando por un impacto positivo en el entorno socio-económico, cultural y medioambiental de cada región.

- Alumnos internos:

Se reconocerán sus competencias previas adquiridas por los cursos de la empresa y las obtenidas en el puesto de trabajo, permitiéndoles desarrollar una carrera laboral con perspectiva de futuro, velando por un aprendizaje permanente a lo largo de la vida. Se les otorgará al final de los módulos de estudio el grado técnico pudiendo optar a mayores desafíos laborales, sin dejar de percibir ingresos debido al trabajo en conjunto con sus estudios en la empresa.

- Alumnos externos:

Podrán obtener un grado técnico de calidad, entregado por la principal empresa de turismo en el país y a becas por rendimiento. La capacitación será en la industria misma por lo que pondrán en práctica el Aprender Haciendo, contando con infraestructura de nivel mundial y clientes reales, pudiendo pasar a internos y contar con contrato de trabajo en la empresa. Por otro lado, como los alumnos externos serán de Antofagasta principalmente, y como se vio en el análisis de mercado, no existe la carrera de Turismo y Hotelería como una, lo que entrega una oferta que no existe en la región.

8.3 CANALES DE DISTRIBUCION

El canal principal de difusión de información, de entrega de notas, toma de ramos, y en donde estén todos los componentes relevantes que alumnos internos y externos tengan será la página web. Este sitio contará con información sobre el CFT (visión, misión y cuerpo docente), de las carreras impartidas, infraestructura y sedes junto con todo lo relevante para los candidatos a alumnos externos y lo relativo a los procesos de admisión.

Por otro lado, el canal directo de contacto con los clientes internos va a ser las mismas Unidades, llevado a cabo por el área de capacitación. Se utilizará para ello la infraestructura existente. Sus canales de distribución serán: Boletines internos: los cuales llegan a todos los empleados de la compañía, afiches internos: poseen las bases de postulación, fechas de recepción de antecedentes y formas de entrega, y charlas a los colaboradores.

Para los candidatos a alumnos externos, los canales de distribución serán charlas en colegios, participación en ferias estudiantiles, promotoras entregando *flyers* y

dípticos con información relevante, pancartas, gigantografías, publicaciones en diarios y revistas. Por otro lado, se buscará lograr la atención de prensa, el cual es un canal sin costo, con reportajes en televisión, radio, diarios y revistas.

8.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES

El tipo de relación que el CFT tendrá con sus distintos clientes se presenta a continuación:

- Con la Empresa:

Se tendrá una relación directa ya que la imagen de marca es la misma. Todas las decisiones estratégicas tomadas por el Centro deben pasar por el directorio de la Empresa y aprobadas antes de ser llevadas a cabo.

- Alumnos internos:

Se tendrá una relación directa y contractual debido al trabajo de los colaboradores. Para los becados que se vayan a estudiar a Antofagasta se disminuyen los contratos a 16 horas semanales como máximo. Para el resto de los trabajadores la capacitación será en su lugar de trabajo utilizando esas mismas horas para aquello.

- Alumnos externos:

Deben ser tratados con el mismo cuidado que los internos. Los alumnos externos son potenciales alumnos internos, por lo que se les ofrecerán becas y prácticas para que puedan pasar a ser parte de la empresa.

La relación con todos los alumnos será un *mix* de las categorías de relaciones explicadas en el marco conceptual, incluyendo:

- Asistencia personal dedicada: Cada alumno podrá ir tomando los cursos que estime conveniente y podrá ir a reuniones con el encargado de docencia del Centro, el cual lo va a ayudar dependiendo de sus necesidades.
- Automatizada: Los alumnos podrán obtener información por medio de la página web, ya sea ver notas, ver su asistencia, estadísticas, etc.
- Comunidad: Se espera contar con una comunidad de aprendizaje la cual funcione como un “blog” web en la cual los alumnos puedan interactuar entre ellos, poner sus inquietudes y resolver dudas.

8.5 FLUJOS DE INGRESO

En la mayoría de las empresas, los flujos de efectivo y los modelos de negocio están enfocados en lograr maximizar los ingresos. Para el Centro de Formación Técnica este es el punto menos relevante, ya que es una institución sin fines de lucro. Sin embargo, aun que sea sin fines de lucro, debe tener la capacidad de subsistir.

El principal ingreso será el presupuesto de capacitación de la compañía, el cual en la actualidad equivale aproximadamente a 300 millones de pesos anuales distribuido entre todas las Unidades. Un ingreso de menor tamaño será el obtenido por los alumnos al pagar sus matriculas y aranceles y no estén becados. Se estima en este flujo también las inversiones realizadas en las becas para los alumnos.

8.6 RECURSOS CLAVE

- Recursos Físicos:

Para el desarrollo del Centro de Formación Técnica se requiere una infraestructura adecuada, contando con salas equipadas, equipos electrónicos de audio y video, impresoras, baños, computadores, libros, implementos salas (mesas, sillas, pizarra, proyector), biblioteca, casino. Por otro lado, se debe contar con infraestructura para poder desarrollar las actividades en terreno, prácticas y laboratorios, los cuales la empresa ya posee, lo que va de la mano con la propuesta de valor para poder entregar una formación de calidad con infraestructura de nivel mundial. Para la sede principal en Antofagasta se arrendará un edificio muy cercano a la unidad. Por otro lado, para el resto de las unidades se utilizarán las salas e infraestructura existente.

- Intelectual:

Un recurso clave que va a poseer el Centro es la marca de la empresa, la cual otorga confianza (varios años en el rubro), se asocia a entregar calidad (con certificaciones internacionales) y al mismo tiempo da la confianza de que los alumnos puedan desarrollar su carrera en la misma. Otro recurso clave es el sitio web, el cual es la base de la comunidad de aprendizaje. Para finalizar, existe una gran cantidad de cursos que ya están definidos y se seguirán usando pero ahora bajo la figura técnica de capacitación.

- Humanos:

Cuerpo docente y profesores – La empresa ya cuenta con varios profesores que han trabajado durante años dictando los cursos a los trabajadores, los cuales ya se ha probado su calidad y compromiso con la educación. Por otro lado, se tiene al área de Recursos Humanos la cual va a apoyar el proceso del CFT especialmente con sus psicólogos. Otro recurso humano clave son los alumnos, ya que se puede tener un gran CFT pero sin alumnos no se puede llevar a cabo el proyecto. Se puede asegurar con fuentes internas de alumnos que se contará con el mínimo para poder llevar a cabo el Centro.

8.7 ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave para el funcionamiento del Centro son la realización de clases, prácticas y talleres de calidad satisfaciendo los contenidos requeridos por el Mineduc y el Consejo Nacional de Educación, entregando una fuente de calidad para lograr tener recursos humanos que se puedan desenvolver con excelencia en la

actividad laboral que desarrollen. Otra actividad clave es la que tiene que ver con el marketing y la promoción, realizar charlas y difusión en los distintos canales que se definieron para ello. Se deben realizar todas las actividades necesarias para que los alumnos cuenten con las mejores condiciones de estudio, entregando becas de estudio, alimentación, y en ciertos casos alojamiento. Para finalizar, se deben también utilizar procesos de calidad para selección de profesores y selección de alumnos, y crear los cursos requeridos, para los cuales se cuenta con la ayuda de un metodólogo especialista en el tema.

8.8 SOCIOS ESTRATÉGICOS

El principal socio estratégico es la empresa, el cual va a entregarle al Centro la principal infraestructura para poder desarrollar las actividades claves mencionadas anteriormente que hagan que la propuesta de valor se lleve a cabo, junto con entregarle el personal humano para que puedan capacitarse. Otros socios estratégicos son los siguientes:

- Mineduc: el cual tiene 90 días para revisar la escritura de la sociedad (documento constitutivo), y de haber problemas, se devuelven observaciones.
- CNED: Ocupa 15 días en una pre-revisión de los documentos, y luego 90 días en una revisión a fondo. Al aprobar el CNED, se da luz verde al proyecto.
- Sernatur: El proyecto va a ser de impacto en un mediano plazo para el país, por lo que el Sernatur juega un rol clave como socio estratégico. Se deben mantener las relaciones creadas por la empresa y el Sernatur.
- Sence: Se deben seguir teniendo los lazos con esta institución para que la capacitación pueda ser bajo esa figura.
- Se buscará hacer lazos con colegios de la zona en donde el Centro esté presente y con instituciones de Educación Superior.

8.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos del Centro viene dada por los costos de operación los cuales buscan entregar la propuesta de valor. Por ello, existen costos de infraestructura, los cuales son fijos en una gran parte y algunos variables, costos de Recursos Humanos los cuales tienen que ver con los salarios de los participantes del Centro, costos por desarrollo de cursos, de marketing y promoción y finalmente habrán costos relacionados con el bienestar de los alumnos como becas de arancel, matrícula, alimentación y vivienda.

9 PLAN DE MKT

9.1 DEFINICION DEL NOMBRE

La estrategia de marketing comienza con la definición del nombre del CFT, en donde se busca resumir en una o dos palabras los principales objetivos del proyecto, posicionando la marca e imagen con bastos parámetros de simplicidad formal con el propósito de que el cliente target pueda realizar una lectura de comprensión veloz y que quede retenida por éste. Una marca está representada por el nombre, la cual debe ser una síntesis de todo lo que una institución desea ser a lo largo de su trayectoria incluyendo todos los detalles clave que hacen que se vaya formando un estilo propio que se diferencie de los demás. El Centro de Formación Técnica va a tener la ventaja de que va a estar bajo el nombre de la Empresa que lo solicita, la cual posee un gran reconocimiento nacional e internacional.

Para definir el nombre del Centro se revisaron distintos nombres que se usan en el rubro, se les preguntó a los directivos de la empresa y se contó con la ayuda del proveedor de marketing externo. Los posibles candidatos a nombre fueron:

- “XXX” College
- “XXX” Training Institute
- “XXX” Institute”
- “XXX” Academy

En donde “XXX” es el nombre de la empresa solicitante. Para todos estos nombres se realizó un bosquejo con el logo y en las entrevistas que se realizaron se preguntó cuál era el nombre que mejor representaba la propuesta de valor del Centro explicada en el modelo de negocios. Las principales respuestas que se obtuvieron fueron:

- Opción 1: “College suena poco profesional”; “como la Universidad Católica”; “pareciera un Colegio”.
- Opción 2/3: “Un instituto más”; “No parece diferenciarse”.
- Opción 4: “Original”; “Suena como una academia profesional”

La gran mayoría se inclinó por la cuarta opción, lo que fue validado por los Gerentes de la empresa, por lo que luego de reuniones se definió que el nombre será: “XXX Academy”.

9.2 DEFINICION DE LA IMAGEN CORPORATIVA

Tor Wallin Andreassen y Bodil Lindestad³⁶ postulan que la imagen corporativa de una empresa juega un papel muy importante en la lealtad del cliente, incluso en algunas

³⁶ ANDREASSEN, T. y LINDESTAD, B. 1998. Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. MCB UP Ltd

áreas en que la satisfacción del cliente no entrega valores de lealtad, lo que es crucial hoy en día: que la imagen corporativa sea sólida y bien definida. Según los proveedores de marketing del CFT, ésta imagen debe buscar presentarse dinámicamente frente a los cambios, las nuevas tendencias y tecnologías, de manera que se logre una vigencia permanente, trascendiendo en el tiempo, sumando experiencia y entregando más y mejores respuestas. La Marca debe reflejar estos procesos de evolución, crecimiento y madurez. La imagen corporativa, es parte de un concepto global, reflejado en las diferentes instancias y procesos en el interior de la institución, no sólo en el sentido visual gráfico, sino también de estrategias de producción, comercialización, servicio e incluso organización interna, puesto que, bajo la premisa de que es imposible no comunicar, la marca está presente en todo momento y lugar, llegando a ser incluso un punto de referencia de instancias sociales, fenómeno que tiene directa relación con los conceptos colectivos asociados, consecuencia de todo un proceso de formación de una imagen.

La definición de marca anterior debe ir acompañada de un manual de normas gráficas la cual debe detallar los recursos gráficos, forma, color, tipografía, la cual debe ser seleccionada con detalle para poder crear la identidad corporativa única. Los puntos a incluir son los siguientes:

- Logotipo: Una de las principales características de un logotipo es la síntesis, equilibrio y el peso visual que tenga ésta en el mercado. Junto con dichas características y un uso cromático adecuado de rápida asociación, se logra un logotipo con resultados óptimos y facilidades de retención visual.
- Red dimensional: La red dimensional define la relación proporcional entre los elementos que componen la marca. Se estructura la marca “XXX Academy” en una red isométrica. Esta red permite ampliaciones y reducciones de la marca manteniendo su proporcionalidad evitando distorsiones.
- Área de autonomía: Corresponde al límite al cual puede acercarse cualquier elemento ajeno al logotipo.
- Se deben definir también las versiones de los colores a utilizar, aplicación de la marca sobre el color, versión positiva y negativa monocolor, tamaño mínimo de reproducción, tipografías institucionales con aplicaciones escritas, etc.

9.3 PROMOCION

La promoción busca poder llegar de la mejor forma al cliente objetivo definido en el modelo de negocios (alumnos internos y externos) para poder entregarles la propuesta de valor y de la misma forma poder captarlos como usuarios del Centro. Por dichos motivos, se establecerán estrategias distintas dependiendo del usuario al cual se quiere llegar:

- Alumnos externos:

El repositorio o fuente de alumnos externos son los colegios de la región de Antofagasta principalmente. Por dichos motivos, se contará con dos promotoras que se les pagará por evento, modalidad *part-time*, las cuales asistirán a charlas en colegios, a ferias estudiantiles y entreguen *flyers* y dípticos con información relevante en puntos concurridos de la ciudad. Por otro lado, se utilizarán las gigantografías pertenecientes a la empresa para publicitar el Centro, junto con publicaciones en diarios y revistas.

Por otro lado, se buscarán canales de difusión gratuitos, los cuales son el boca a boca, el cual consiste en el traspaso de información a través de medios verbales (recomendaciones principalmente) y buscar el reconocimiento de la prensa ya sea escrita, televisiva o radial.

El objetivo de esta difusión será poder transmitir todos los beneficios que los alumnos tendrían si pertenecen al alumnado del Centro, respaldado por una institución líder en el turismo con más de 30 años de experiencia y un servicio de calidad integral.

- Alumnos internos

La fuente de estos alumnos es la misma empresa. Como está definido en el perfil de alumnos, estos deben pertenecer a la línea PEC. Lo principal que se le quiere transmitir a los colaboradores, es que se les podrán reconocer sus capacidades y competencias previas adquiridas en los modelos de capacitación anteriores y no certificados, aspirando a obtener un grado técnico.

Para poder entregarles toda la información necesaria a los colaboradores, se utilizarán principalmente los boletines internos, los cuales son recibidos por todos los cargos de la empresa. Por otro lado, en cada Unidad hay espacios físicos para poner afiches internos, los cuales se utilizarán también como medio de difusión.

- Página web

Será el canal de distribución principal tanto como para alumnos externos, internos y futuros alumnos, en donde se contará con toda la información relevante para la correcta difusión y operación del Centro. Este ítem se explica con mayor detalle en el capítulo 11.5.

9.4 DISEÑO Y DESARROLLO DE MATERIAL DE DIFUSIÓN

Para llevar a cabo los puntos anteriores, se deben considerar los siguientes productos y valores en el desarrollo del proyecto de diseño:

- Aplicaciones:
 - Logotipo e isotopo
 - Hoja Carta
 - Sobres
 - Tarjetas de Visita
 - Template Office (Word y Power Point)
 - Manual Corporativo

- Material Gráfico
 - Diseño de 2 pendones
 - Diseño de Lienzo
 - Diseño de Carpetas
 - Diseño de díptico o tríptico
 - Diseño de Cuaderno y de Block
 - *Merchandising* (lápices, llaveros, dulces, etc.)

9.5 PRECIO Y DEMANDA

Para determinar el precio a cobrarles a los alumnos externos, se debe entender cómo está siendo el mercado en esa región. Tomando los datos obtenidos en el análisis de mercado de las instituciones de la segunda región relacionadas con turismo o gastronomía, se puede ver que el precio promedio de matrícula y arancel anual son \$113.462 y \$1.168.615 respectivamente.

La estrategia de precio no busca tratar de maximizar los ingresos ni encontrar el punto de equilibrio entre oferta y demanda. Para los alumnos externos, se busca que éstos estén interesados en estudiar la carrera pero que la traba no sea económica. Los beneficios explicados en el modelo de negocios son muy llamativos pero no serán utilizados para cobrar un precio mayor. Por tales razones, y enfocándose en los precios de mercado, es que se cobrará un precio de matrícula y arancel inferior al mercado. La matrícula será de \$100.000 y el arancel de \$800.000 al año, recordando que los alumnos interesados y con desempeños resaltantes podrán optar a becas.

Por otro lado, del análisis interno se pudo ver que el costo promedio por curso para las Unidades es de \$320.000. Este costo está descontado la franquicia Sence, ya que el valor promedio real de los cursos es de aproximadamente \$916.000. Por dichos motivos, es que a cada unidad se le ha decidido cobrar por curso lo mismo que pagaban anteriormente, el cual como se estimó en el plan financiero, hace que el modelo del Centro sea sustentable bajo esta figura: \$900.000. La Empresa, podrá seguir optando a la franquicia Sence para descontar el valor de estos cursos, pero ese tema se escapa del objetivo de esta memoria.

Para la demanda inicial, el Centro espera empezar con 30 alumnos para luego ir expandiéndose dependiendo de los resultados obtenidos. Se espera que este número de alumnos sea seguro, ya que como se vio en el análisis de mercado en la segunda región los cupos promedio por establecimientos relacionados a turismo o hotelería son de 95 por institución, lo que presenta un 300% por establecimiento de lo que el centro propio ofrecerá.

Los trabajadores de la compañía con desempeños resaltantes podrán optar a becas para irse a la ciudad de Antofagasta a estudiar y seguir trabajando con contrato de 16 horas. Estas becas incluirán alojamiento, viajes y estudio. Se pretende becar a 10 alumnos por año, lo que después del primer año hará que haya 20 alumnos al año estudiando en Antofagasta y aportando con su conocimiento para mejorar el nivel del servicio crítico en dicha ciudad.

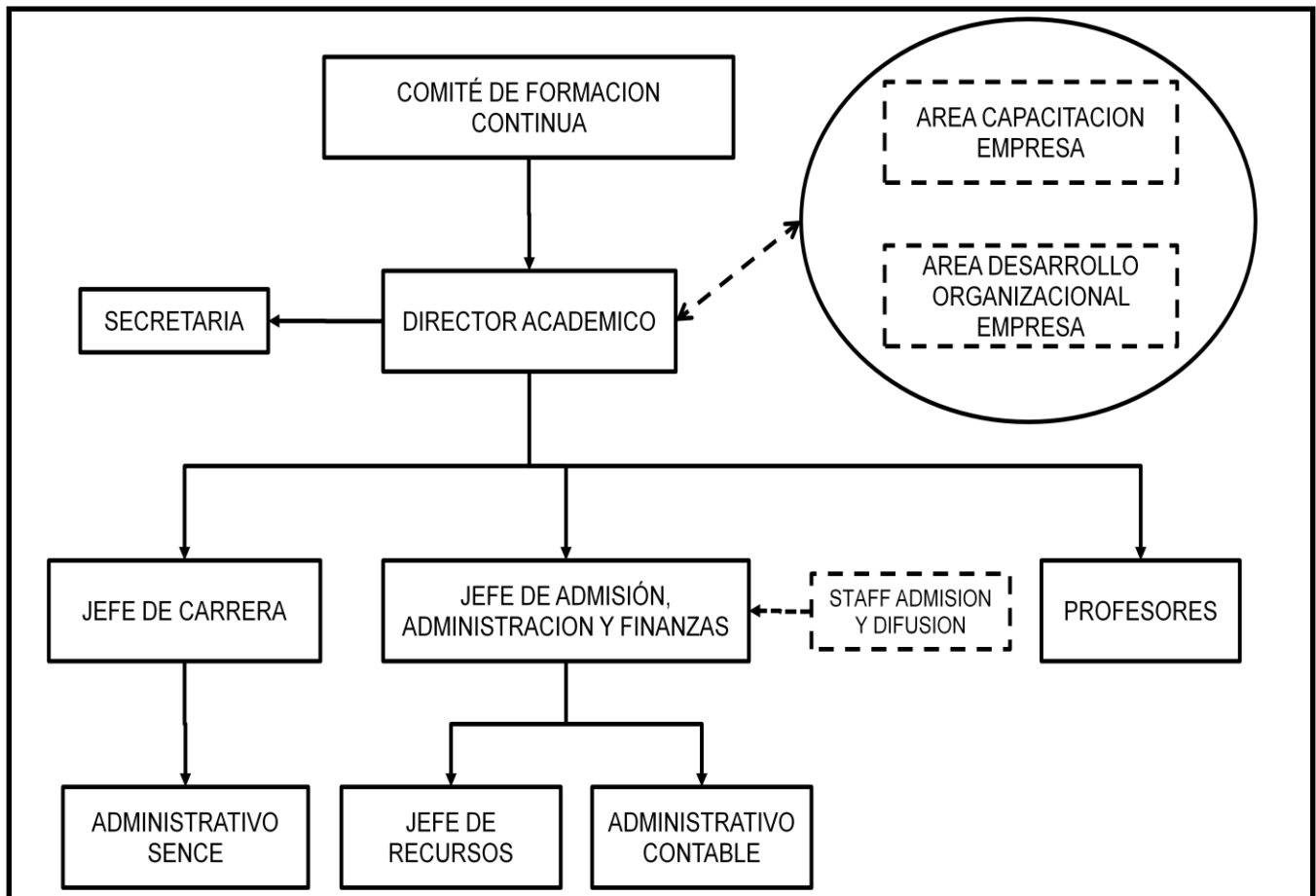
10 RECURSOS HUMANOS

10.1 ORGANIGRAMA

Según el documento “Criterios de Evaluación Licenciamiento Centros de Formación Técnica” publicado en la página web del Consejo Nacional de Educación³⁷, “la organización y estructura de cargos del Centro da cuenta y se corresponde con el tamaño y la complejidad del mismo. Se contemplan instancias formales que asumen la responsabilidad de la gestión y coordinación de los aspectos académicos, administrativos y financieros”.

Analizando Centros de tamaños similares junto con la ayuda del metodólogo y los requisitos establecidos por la normativa vigente, se ha establecido que el personal que estará a cargo del Centro y su jerarquía organizacional será el siguiente:

Figura 6: Organigrama CFT



Fuente: Elaboración Propia

³⁷ www.cned.cl

Cabe destacar que el personal de Recursos Humanos es el detallado para la sede matriz. Para las otras Unidades de la empresa, la estructura será interna, es decir, los roles los tomarán las áreas de capacitación ya existentes de las distintas unidades.

Las dos áreas que están en el interior del círculo, Capacitación y Desarrollo Organizacional, son áreas de la Empresa y colaborarán directamente con el Centro. Por otro lado, el staff de Admisión y Difusión serán 2 promotoras que trabajarán por eventos.

10.2 DESCRIPCIÓN DE CARGOS: FUNCIONES Y OBLIGACIONES

A continuación se detalla el propósito general, funciones principales y tareas de los cargos que se plantearon en la estructura propuesta:

a) Director Académico

Propósito General: Gestionar y dirigir las diferentes áreas de trabajo del proyecto, asignando eficientemente los recursos, desarrollando y gestionando el plan comercial y operacional del CFT.

Funciones Principales:

- Desarrollar e implementar el Centro de Formación técnica que la Empresa tendrá como oferta abierta al mercado de educación superior en las regiones donde se encuentren las sedes.
- Implementar el desarrollo de la formación Interna de la Empresa a través de las mallas de formación y la coordinación de recursos.
- Coordinar con las distintas unidades la certificación de competencias y los módulos a distancia.

Tareas:

- Desarrollar la oferta académica externa del CFT.
- Desarrollar y coordinar la oferta académica interna de la empresa.
- Desarrollar planes estratégicos y acciones comerciales para el crecimiento del CFT.
- Gestionar los recursos de presupuesto e infraestructura.
- Potenciar la figura de formación interna.
- Desarrollar y gestionar al cuerpo académico y de consultores de forma que estén alineados a los objetivos estratégicos y de aprendizaje de la compañía.
- Desarrollar e implementar las mallas de formación de los cargos PEC de la Empresa.
- Participar en la selección de los proveedores de productos de acuerdo a las normas de calidad y precio.
- Crear un modelo de evaluación sostenible del aprendizaje entrenado en la compañía.

b) Secretaria

Propósito General: Coordinar la agenda del jefe de carrera y del jefe de administración, recepcionar alumnos y responder sus requerimientos, coordina los recursos necesarios por los profesores para los diferentes cursos.

Funciones Principales:

- Coordinar agendas y asignar de materiales.
- Responder a los requerimientos de los alumnos.

Tareas:

- Coordinar agenda del Jefe de Carrera y del Jefe de Administración.
- Coordinar los materiales necesarios para los cursos.
- Velar por el correcto uso de los materiales e infraestructura.
- Crear reportes de gestión.
- Acoger los requerimientos de los alumnos en términos de la información formal y de fichas académicas necesarias.
- Llevar los registros de asistencia y de notas de los alumnos y informando contingencias.
- Coordinar la relación entre el profesorado y el alumnado.

c) Jefe de Carrera

Propósito General: Coordinar las actividades académicas de las carreras de Turismo del CFT, asegurando los niveles de satisfacción de los programas académicos impartidos.

Funciones Principales:

- Crear y validar los programas académicos.
- Coordinación de horarios.
- Coordinación del cuerpo de profesores.
- Creación de actividades extra-programáticas y académicas externas.
- Implementar un modelo académico acorde a los requerimientos externos e internos que tenga la carrera y de su inserción en el mundo laboral de los egresados.
- Desarrollar e implementar las mejores estrategias comerciales para atraer alumnos.
- Gestionar los recursos económicos y de infraestructura del CFT

Tareas:

- Desarrollar los programas modulares de cada asignatura.
- Desarrollar los procesos de evaluación de cada curso o módulo.
- Coordinar el calendario académico y de infraestructura de tal forma de garantizar la máxima ocupación.
- Coordinar actividades que muestren al CFT ante la comunidad.
- Potenciar el desarrollo de las competencias requeridas por la carrera de turismo.

- Desarrollar los planes de seguimiento continuo del desarrollo de cada curso y/o modulo de aprendizaje.
- Levantar las mejores prácticas y procesos para el modelo educativo del CFT.

d) Jefe de Admisión, Administración y Finanzas

Propósito General: Diseñar e implementar las estrategias de atracción de alumnos para el CFT, coordinando los recursos materiales, de infraestructura y financieros para el cumplimiento de las metas comerciales del CFT.

Funciones Principales:

- Desarrollar e implementar las mejores estrategias comerciales para atraer alumnos.
- Gestionar los recursos económicos y de infraestructura del CFT.
- Gestionar las becas otorgadas

Tareas:

- Crear y desarrollar los planes de medios.
- Desarrollar las visitas a los grupos estratégicos de alumnos.
- Gestionar los recursos económicos en las estrategias de matrícula.
- Definir a través de la experiencia el perfil de ingreso de los alumnos y entregar esta información al área académica.
- Crear y administrar los presupuestos asignados a la ejecución de cada área del CFT.
- Responsable de los pagos de proveedores y profesores del CFT.
- Participar en las estrategias de crecimiento del CFT.
- Crear un modelo de gestión de la infraestructura del CFT.
- Establecer y administrar las becas de los alumnos.

e) Administrativo Sence

Propósito General: Gestionar el proceso de codificación, inscripción y cobro de franquicia de todas las unidades y vincular los requerimientos de formación de la compañía y del CFT con los requerimientos SENCE.

Funciones Principales:

- Codificar, inscribir y cobrar las franquicias de todas las unidades y del CFT.
- Implementar el desarrollo de estrategias de formación a través de los instrumentos Sence.

Tareas:

- Desarrollar los códigos internos necesarios para la formación de los cursos de la empresa.
- Inscribir los cursos de las unidades y del CFT en el sistema Sence dentro de los plazos estipulados.

- Cobrar la franquicia de todas las unidades.
- Gestionar los recursos del área para la optimización de los presupuestos.
- Coordinar pagos de relatores en tiempos estipulados.
- Implementar las políticas de beneficios Sence en las unidades.
- Gestionar e informar a la organización de las mejores prácticas.
- Velar por el correcto uso de los instrumentos administrativos.

f) Jefe de Recursos

Propósito General: Administrar la infraestructura del CFT, coordinar los recursos asignados y velar por su correcto uso.

Funciones Principales:

- Desarrollar e implementar las políticas de uso de la infraestructura y de los recursos materiales que posee el CFT.
- Desarrollar los procesos de mejora.

Tareas:

- Desarrollar las políticas de uso.
- Coordinar el calendario de formación y adecuar los materiales para tal propósito.
- Planificar de forma semestral los recursos tecnológicos.
- Solucionar los desperfectos de infraestructura y materiales.
- Atender los requerimientos de profesores y alumnos en temas técnicos.
- Desarrollar procesos de mejora continua de la infraestructura.
- Rentabilizar de la mejor forma los recursos tecnológicos.

g) Administrativo Contable

Propósito General: Gestionar y controlar los recursos financieros del CFT, ver el pago de aranceles, gestionar los procesos de cobro.

Funciones Principales:

- Desarrollar e implementar procesos de ingresos y egresos de las arcas del CFT.
- Implementar el modelo de matrículas, aranceles y cobros de morosidad de los alumnos del CFT.

Tareas:

- Crear y ejecutar los procesos de ingresos económicos generados por matrículas y aranceles.
- Desarrollar y ejecutar las políticas de descuentos y becas.
- Desarrollar y ejecutar el programa de matrículas y cargos de aranceles.
- Entregar informes de cumplimiento de presupuestos de forma mensual.
- Responsabilizarse de la cobranza.

- Desarrollar y gestionar al cuerpo académico y de consultores de forma que estén alineados a los objetivos estratégicos y de aprendizaje de la compañía.
 - Desarrollar e implementar las mallas de formación de los cargos PEC de la Empresa.
 - Participar en la selección de los proveedores de productos de acuerdo a las normas de calidad y precio.
 - Crear un modelo de evaluación sostenible del aprendizaje entrenado en la compañía.
- h) Inspector: Su propósito general es velar por la seguridad de los alumnos y que las normas del Centro se cumplan a cabalidad.
- i) Personal Aseo: Su misión es mantener limpio y con las condiciones de higiene exigidas las salas, biblioteca, baños y todas las dependencias del Centro.
- j) Staff de profesores

Propósito General: Implementar la malla de formación del CFT a través de cursos con una metodología acorde a los requerimientos exigidos.

Funciones Principales:

- Propiciar la capacidad cognitiva de los estudiantes, como también aquellas motrices y afectivas, comenzando así un desarrollo integral del individuo que permitirá una preparación óptima para aportar al crecimiento de la sociedad.

Tareas:

- Establecer la planificación, desarrollo y evaluación de aprendizajes por competencias laborales.
- Manejar técnicas pedagógicas y estar actualizado en la materia que dicta.
- Preparar material a utilizar en el curso.
- Abordar todo los contenidos programados
- Regular los aprendizajes, favorecer y evaluar los progresos de los alumnos

Cada módulo de formación requiere un profesor con ciertas características, las que fueron definidas en el plan curricular. Por dichas razones, los títulos profesionales o técnicos por módulos son:

Tabla 15: Módulos vs Título profesor

Módulo	Título	Módulo	Título
1	Técnico en Turismo	10	Administrador Hotelero
2	Técnico en Informática	11	Administrador Hotelero
3	Técnico en Turismo	12	Administrador Hotelero
4	Periodista	13	Administrador Hotelero
5	Técnico en Turismo	14	Administrador Hotelero
6	Profeso Inglés	15	Administrador Hotelero
7	Ingeniero Comercial	16	Administrador Hotelero
8	Ingeniero Comercial	17	Administrador Hotelero
9	Profeso Inglés		

Fuente: Elaboración propia con mallas curriculares desarrolladas por metodólogo.

Con esto, el cuerpo docente del Centro Matriz posicionado en Antofagasta consistirá de 6 profesores:

- Administrador Hotelero 1
- Administrador Hotelero 2
- Ingeniero Comercial
- Periodista
- Profesor Inglés
- Técnico en Informática
- Técnico en Turismo

Los docentes de las sedes serán los mismos trabajadores que realizan la capacitación actual.

10.3 ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES

La estructura de remuneraciones va a ser fija, reajustándose año tras año por IPC, siguiendo el esquema dado por el área de compensaciones de la Empresa. Los cargos y sueldo bruto mensual se presentan a continuación:

Tabla 16: Estructura de Remuneraciones bruta

Remuneraciones	
Cargo	Sueldo Bruto \$
Director Académico	1.904.262
Jefe de Carrera	1.231.196
Secretaria	804.248
Administrativo Sence	1.012.046
Administrativo Contable	916.016
Jefe de recursos	916.016
Inspector	350.000
Personal Aseo	250.000
Total Anual	88.605.419

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, los profesores van a ser de modalidad *part-time*, y su remuneración va a ser de 12.500³⁸ la hora. Dado eso, la estructura será la siguiente:

Tabla 17: Estructura remuneraciones profesores

Profesor	Nº hrs mens.	Sueldo
Administrador Hotelero 1	54	\$ 607.500
Administrador Hotelero 2	54	\$ 604.688
Ingeniero Comercial	30	\$ 337.500
Periodista	19	\$ 210.938
Profeso Inglés	35	\$ 393.750
Tecnico en Informatica	14	\$ 154.688
Tecnico en Turismo	54	\$ 604.688

Fuente: Elaboración Propia

En donde el número de horas mensuales viene dado por el plan curricular entregado por el metodólogo.

Para finalizar, la planilla de remuneraciones dado por el área de compensaciones para el staff de promoción y admisión será:

Tabla 18: Remuneraciones promoción

Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Marzo
5 actividades	5 actividades	10 actividades	5 actividades	5 actividades
\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 150.000	\$ 75.000	\$ 75.000

Fuente: Elaboración Propia

³⁸ Revisado con el área de compensaciones. Está sobre el promedio para asegurar profesores de calidad.

11 PLAN DE OPERACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Como se dijo anteriormente, la empresa posee 7 unidades en las cuales ofrece servicios turísticos en el país. De esas 7, Antofagasta fue elegida para ser la sede principal del CFT. Esto quiere decir, que la modalidad de alumnos *full time* estudiando va a ser en un principio sólo en la ciudad de Antofagasta. Para las otras Unidades, se inscribirán los módulos como “carreras a distancia” de la Sede principal, por lo que se dictarán cursos los cuales serán reconocidos por el Centro, y al mismo tiempo se convalidarán las competencias previamente adquiridas por los trabajadores.

Como premio, algunos alumnos internos podrán optar al estudio *full time*, los cuales deberán viajar a la ciudad de Antofagasta por lo que dure su proceso de capacitación, lo que será explicado en el presente capítulo, junto con las distintas características de la operación del CFT y su implementación.

11.1 PERFIL DE ALUMNOS

El CFT orientará su actividad bajo el principio de accesibilidad y oportunidad de todos los sectores sociales a una educación habilitante para el trabajo. Bajo este principio procurará ofrecer opciones de formación de nivel técnico a todos los egresados de la educación media sin restricciones de índole académica, social o económica. Otorgará sus servicios a los alumnos internos de la empresa, al cliente externo que abarca a los egresados de educación media científica humanista y técnico profesional, trabajadores que requieren reconversión y/o desarrollo de una carrera laboral y a la comunidad en sus áreas de extensión. Esta oferta a las personas debe incluir programas modulares de admisión especial que posibilitan la articulación vertical y horizontal, con otras modalidades educativas, incluidas las actividades de capacitación y la acreditación de experiencia laboral.

Por otra parte el CFT tendrá líneas de acceso viables para estudiantes con dificultades e insuficiencia económica, a través de becas sociales que fomenten, promuevan y acrecienten las capacidades personales y académicas más sobresalientes.

11.1.1 Alumnos Internos

Los alumnos internos corresponden a los colaboradores de la compañía. Todos los colaboradores podrán optar a tomar los cursos que la compañía dictará los cuales estarán bajo la figura del CFT y se dictarán en las mismas Unidades, siendo obligatorio para los trabajadores con contratos mayores a 30 horas.

Por otro lado, los colaboradores podrán optar a realizar los cursos *full time*, es decir, estudiar la carrera por 2 años en la sede principal. Para ello, el proceso de selección será abierto. Lo primero a realizar es establecer las bases de selección, las cuales irán enfocadas en principio, a los colaboradores que se encuentran en el cuarto superior de calidad. Este segmento fue seleccionado como el objetivo ya que es un premio al desempeño, los cuales tendrán los estudios 100% financiados por la

empresa. Estos alumnos podrán trabajar de igual forma en la empresa con contratos de 16 horas para que no dejen de percibir ingresos

Las principales bases de selección y su justificación se establecen a continuación:

- Los postulantes deben pertenecer a la primera línea de trabajo: el sector más crítico es el de contacto con clientes ya que ellos reflejan el sello de la empresa, es por eso que entre mejor sea la calidad de estos, más satisfecho quedarán los clientes.
- Los postulantes no deben tener estudios superiores completos: se privilegia a los que no tienen estudios, ya que los que cuentan con estos, ya pasaron por un proceso de capacitación y el valor agregado que se les puede dar es mucho menor en comparación a los que no tienen estudios superiores completos.
- Los postulantes deben presentar su licencia de enseñanza media: indispensable para que el CNED pueda entregar un grado técnico.
- Modificación contrato de trabajo: el contrato de trabajo que se adecua al modelo es de 16 horas o menos, por lo cual los colaboradores con contrato de 20 horas o más tendrían una disminución de jornada voluntaria.

11.1.2 Alumnos Externos

Los alumnos externos deben cumplir las siguientes características para poder postular al CFT:

- Los postulantes deben presentar su licencia de enseñanza media: indispensable para que el CNED pueda entregar un grado técnico.
- PSU o similar rendida: Para poder tener estadísticas de los alumnos que ingresarán al Centro.
- De preferencia perfil de edad entre 17 y 25.
- Que no haya existido relación contractual con la empresa.
- Se dará la opción de que los alumnos que hagan de forma correcta su plan de estudios se integren a la compañía antes del egreso, como se establece en el modelo de negocios, para que se puedan ir captando constantemente los alumnos de calidad.
- Interés por adquirir conocimientos sobre servicios turísticos.
- Aptitudes verbales e intelectuales para comunicar, persuadir, convencer y negociar. A esto se suma, que tenga intenciones de aprender más idiomas, viendo esto como algo esencial en el mundo del turismo

11.2 PRINCIPALES LINEAMIENTOS PARA LA OPERACION

En vista de la estrategia de la empresa solicitante y la colaboración del metodólogo, el Centro de Formación Técnica debe seguir ciertos parámetros los cuales han sido esbozados y justificados en gran parte en los capítulos anteriores. Dado lo anterior, y siguiendo el modelo de negocios, se han definido 5 lineamientos del CFT, los cuales se presentan a continuación:

1. Se utilizará el modelo de competencias laborales para establecer el plan de estudios, el cual ha sido realizado por el metodólogo.
2. Como postula Humberto Maturana y Francisco Varela en su texto “El Árbol del Conocimiento”³⁹, el fenómeno del conocer no puede verse como “hechos u objetos allá afuera que uno capta y se los mete en la cabeza”, sino que se requiere la “acción” para que la estructura humana lo valide. Este concepto se conoce como el “Aprender Haciendo”, el cual es la premisa de las carreras técnicas, y lo que ha primado en la empresa, en donde la mayoría de los colaboradores lo son por “oficio”. Dado esto, los procesos de enseñanza tendrán su foco en la práctica, lo que es una gran ventaja de la empresa la cual posee la infraestructura para poder capacitar, utilizando los hoteles, cocinas, comedores y restaurantes principalmente junto con toda la tecnología y utensilios necesarios, lo que hará factible la realización de talleres y prácticas de los alumnos del CFT y de los cursos en las distintas Unidades.
3. Además de las competencias técnicas, se entregarán conocimientos transversales que se requieren al formar personas, como liderazgo, trabajo en equipo, formas de comunicarse y relacionarse con el resto, aprender a aprender, etc.
4. La empresa, al buscar capacitar a sus colaboradores, requiere que el aprendizaje sea en base a módulos relacionados e independientes, los que el alumno va a poder ir tomando a lo largo de su carrera laboral según estime conveniente, para luego de finalizados todos los módulos requeridos, pueda obtener el título técnico. Esto hará que pueda compatibilizarse el trabajo con la formación técnico profesional, lo que viene del concepto de formación continua.
5. Hoy en día en el modelo de trabajo de capacitación, muchos de los relatores son empleados de la empresa, los cuales aplican laboralmente las mismas competencias que su asignatura a cargo. Esta figura se seguirá manteniendo, por lo que gran parte del personal docente serán empleados de la compañía solicitante.

³⁹ MATURANA, H. y VARELA, F. 1984. El árbol del conocimiento. Editorial Debate. Madrid

11.3 ESPECIFICACIONES DE OPERACION

Según las normas establecidas por el CNED y el MINEDUC, toda institución de educación debe contemplar puntos necesarios para su operación, los cuales se detallan a continuación y se entregan en un mayor detalle en las carpetas para la aprobación del Centro:

11.3.1 Centro de Formación Técnica

El CFT impartirá la carrera de Turismo la cual conduce al título de “Técnico de Nivel Superior en Turismo” con mención en “Hotelería” o “Alimentos y Bebidas”.

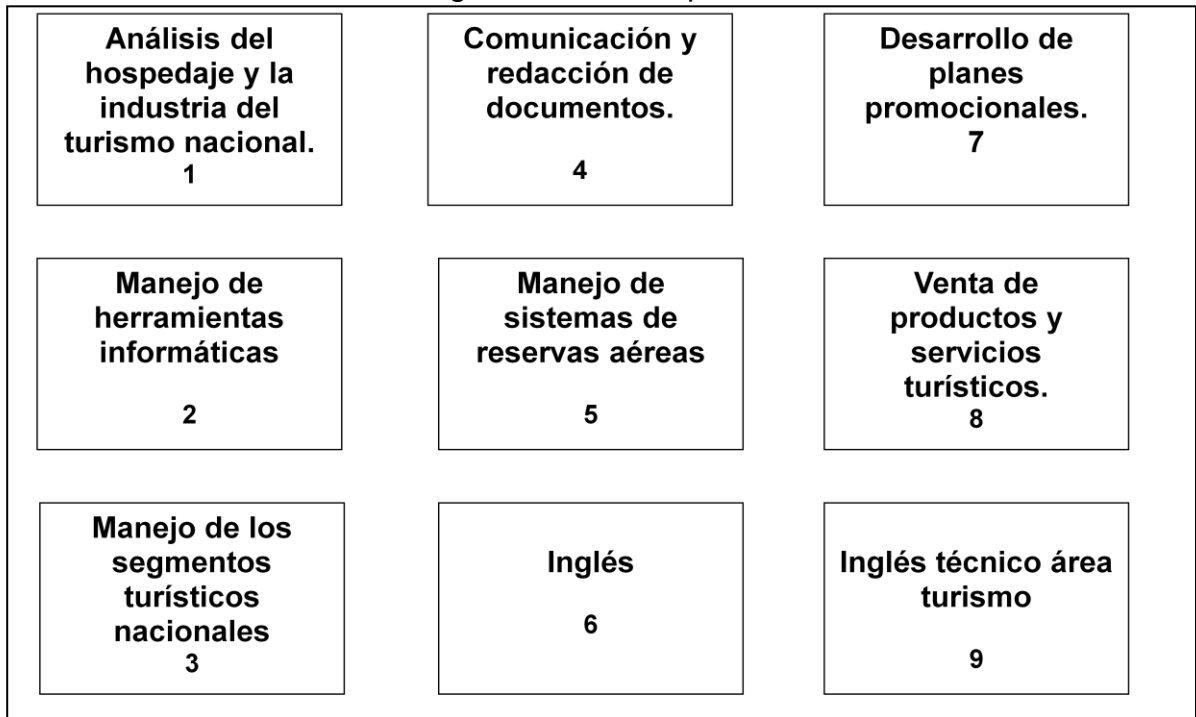
Como se concluyó en la estrategia de localización, la sede Matriz del Centro quedará establecida en Antofagasta, la cual tendrá acogido al consejo superior, direcciones académicas, administrativas y de extensión. En la sede principal funcionará la figura de alumnos internos y externos. Esta sede actuará como el cerebro del Centro, pudiendo impartir a distancia los módulos para las otras unidades, utilizando en un principio el modelo de alumnos internos. Los encargados de capacitación de las distintas Unidades serán los responsables de velar por la inscripción de ramos de sus trabajadores y de todos los procesos requeridos para llevar a cabo el propósito general de enseñanza. Los relatores o profesores, serán los mismos que dictaban los cursos anteriores, utilizando la misma forma de capacitación. El número de cursos se establecerá según los lineamientos estratégicos y requerimientos hechos por las Unidades. Se pueden ver los requerimientos realizados para el año 2013 en el Anexo H.

11.3.2 Organización modular de la carrera

Como se explicó anteriormente, el diseño del plan de estudio de la carrera va a ser en base a módulos de formación, en los cuales se han definido junto con el metodólogo 17 módulos que pueden ser cursados independientemente entre ellos para poder lograr una capacitación integral a lo largo de la carrera del colaborador, o en el caso de los alumnos externos, poder cursar los módulos pertenecientes a cada semestre. La carrera consistirá de un plan común, el cual serán los mismos módulos para ambas especialidades y la mención, los cuales serán distintos. Los módulos establecidos se presentan a continuación:

a) Módulos Plan Común

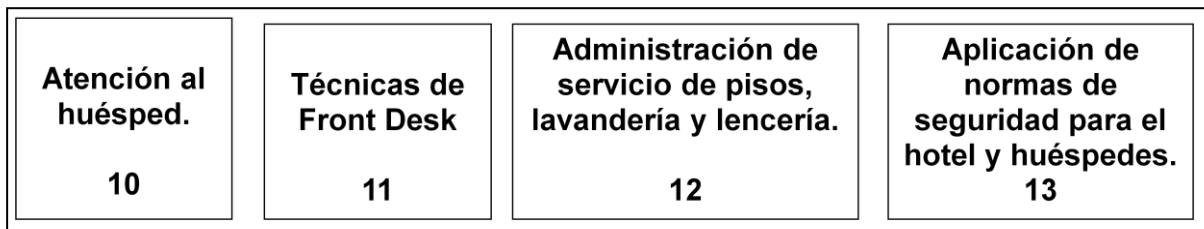
Figura 7: Módulos plan común



Fuente: Elaboración propia

b) Módulos Hotelería

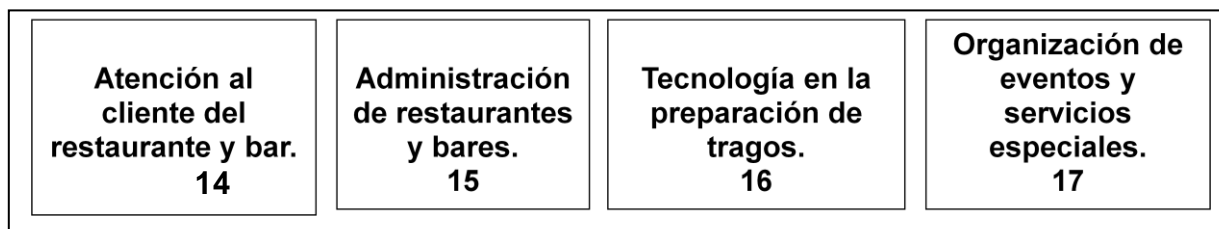
Figura 8: Módulos Hotelería



Fuente: Elaboración propia

c) Módulos Alimentos y Bebidas

Figura 9: Módulos Alimentos y Bebidas



Fuente: Elaboración propia

El Plan común consistirá de 470 horas técnicas y 740 horas prácticas, lo que da un total de 1210 horas de formación. La especialidad de Hotelería por su parte poseerá 150 horas técnicas y 740 prácticas, y la de Alimentos y Bebidas 190 y 270 respectivamente. Lo anterior hace referencia al punto 2 del lineamiento estratégico, “Aprender Haciendo”. Un detalle del plan de formación por módulos y el detalle de las horas teóricas y prácticas que cada uno requiere puede encontrarse en el Anexo D. Vale destacar que las carpetas preparadas por el metodólogo entregará un detalle completo por módulo en el cual se define la información relevante para el desarrollo de estos (detalle de horas, prerrequisitos, aprendizajes esperados, criterios de evaluación, contenidos, actividades, estrategia formativa y modalidad de evaluación entre otros).

La duración de la carrera será 2 años más 6 meses entre práctica y título, es decir, 4 semestres más 1 entre práctica y título.

11.3.3 Admisión y matrícula

Van a existir dos tipos de admisión:

- Regular: Considera a los alumnos egresados de cuarto medio que cumplan con los requisitos establecidos por el Centro. Estos se encontrarán matriculados en la carrera impartida y al final de esta obtendrán su título técnico. También se consideran regulares los alumnos que convaliden asignaturas ya aprobadas en instituciones distintas al Centro. También considera a los trabajadores becados *full time*.
- Especial: Serán aquellos alumnos los cuales podrán inscribirse en determinados cursos o módulos de acuerdo a lo que se estime conveniente para poder cumplir con su jornada de trabajo establecida, los cuales serán dictados en las Unidades en donde trabajan.

Serán causales de suspensión de matrícula los alumnos que incurran en faltas graves de conducta o administrativas, los cuales estarán establecidos en el reglamento del CFT.

El proceso de matrícula en un principio comenzará antes de la PSU y se extenderá hasta principios de Marzo, y será por orden de llegada siempre y cuando cumplan todos los requisitos, hasta que se llenen los cupos disponibles. Este proceso será realizado en principio, por las mismas promotoras de difusión.

11.3.4 Currículo Flexible

Una de las ventajas que se tiene al utilizar el modelo por competencias es el currículo flexible, el cual “aborda de manera abierta, flexible y compleja” el aprendizaje⁴⁰. Abraham Magendzo⁴¹ postula lo siguiente sobre flexibilidad curricular:

⁴⁰ CNED. 2011. Articulación del sistema de educación superior en Chile: posibilidades, tensiones y desafíos. Calidad en la educación no 35. Diciembre 2011 pp. 51-89

“...para salvar el problema de los currículos unitarios y rígidos, se ha optado por introducir en la fundamentación que acompaña a los planes de estudio y en ocasiones en los principios que orientan la metodología de enseñanza y los sistemas de evaluación, el concepto de flexibilidad”. Cada alumno, por lo tanto, podrá establecer la ruta en la que irá avanzando en los distintos módulos, lo cual estará condicionado por los logros académicos anteriores. El plan de estudios por lo tanto, debe fijar la secuencia temporal, los requisitos de cada módulo y sus distintos cursos y actividades para que el alumno vaya adecuando su capacitación a su realidad.

11.3.5 Evaluación Académica

Según Franz Vargas, Justy Tezanos y Ciro Zabala⁴² la evaluación académica se entiende como la aplicación de un proceso evaluativo a un programa académico, lo cual debe entregar los propósitos y la delimitación de la evaluación, determinando las variables, indicadores y elementos claves que establezcan un nivel y calidad del programa de estudio. Por otro lado, el Consejo Nacional de Educación en su “Guía para la presentación de proyectos institucionales y certificación de recursos” detalla que se debe señalar en los documentos del Centro “los tipos de evaluaciones, la cantidad de evaluaciones en el período académico, las ponderaciones respectivas y los criterios de aprobación de las evaluaciones y del curso”. Lo principal de estos conceptos se esboza en tres tipos de evaluación:

1. Al inicio de cada módulo se realizará una actividad de diagnóstico a los alumnos para poder reconocer las evidencias del grado de dominio que tienen del tema a desarrollar y de sus estados de ánimo.
2. Durante el desarrollo del módulo se aplicarán evaluaciones formativas como pruebas, controles, interrogaciones, guías de ejercicios, análisis de casos ya sea de forma grupal o individual. El objetivo es poder detectar y corregir el dominio de los aprendizajes esperados establecidos en el detalle de cada módulo. Estas evaluaciones no incidirán en el promedio de la asignatura.
3. Se utilizarán evaluaciones sumativas las cuales si incidirán en el promedio de la asignatura, según se establezca en los distintos módulos. Habrá pruebas, estudios de casos, desarrollos de proyectos e investigación, disertaciones, informes, controles escritos y tareas. Estos distintos elementos evaluativos permitirán determinar la aprobación o reprobación de una asignatura, módulo o curso, en donde quedará un registro por alumno del promedio de la calificación obtenida. Para poder aprobar, también se deben completar los requerimientos mínimos de actividades y asistencia establecidos por la dirección académica. Se espera obtener también los estados de ánimo de los alumnos con estas evaluaciones.

⁴¹ MAGENDZO, A. 1991. Currículo y Cultura en América Latina. Santiago de Chile. PIIE. P 19.

⁴² VARGAS F. y TEZANOS y ZABALA C. 2000. La investigación sistémica del valor o el mérito de un objeto dado, expresada en un juicio de valor.

11.3.6 Convalidación de Estudios

Los alumnos que sean parte de la institución podrán solicitar en los plazos establecidos por la Dirección Académica, el reconocimiento o convalidación de los estudios lo cual es un punto clave de la propuesta de valor, ya que a los trabajadores de la empresa se les podrán reconocer sus conocimientos relevantes o de competencias específicas logradas a través del desempeño laboral y de los cursos ya aprobados.

La convalidación de competencias de los trabajadores viene respaldado por el programa de Certificación de Competencias Laborales impulsado por Sence, el cual tiene como objetivo fomentar el desarrollo de las personas reconociendo formalmente sus conocimientos, habilidades y actitudes. Lo importante de esto es que es independiente de cómo hayan adquirido esos conocimientos, por lo que basta la experiencia en el puesto de trabajo. Esto logra favorecer las oportunidades permanentes de aprendizaje reconociendo y valorando la trayectoria laboral de los trabajadores. Obviamente para poder realizar la convalidación, se debe tener experiencia laboral previa en el área en que se evaluarán a los trabajadores.

11.3.7 Egreso y Perfil Profesional

Al haber completado satisfactoriamente todos los módulos de formación de alguna de las especialidades, el alumno podrá iniciar el proceso de egreso el cual lo conducirá a la titulación, según lo establecido por la Dirección Académica.

Del levantamiento del perfil profesional realizado por el metodólogo, se concluye que el Técnico de Nivel Superior en Turismo posee un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten desempeñarse en los distintos procesos del sector turístico, ya sea en el subsector de asistencia turística, alojamiento o gastronomía. En estas actividades, el Técnico de Nivel Superior en Turismo es el responsable de supervisar, planificar, coordinar y gestionar las operaciones y las personas que forman parte de ellos. Lo anterior, cumpliendo con los estándares establecidos por la empresa y resguardando las normativas de higiene, seguridad, ambiente y calidad nacionales e internacionales vigentes. Las principales competencias y capacidades del Técnico en Turismo se detallan en el Anexo E.

El Técnico de Nivel Superior en Turismo podrá desempeñarse en una diversidad de empresas, entre las cuales destacan:

- Agencias de turismo.
- Empresas de turismo aventura.
- *Lodge*
- Hoteles y *Apart* hoteles
- Hostales y *Bed and breakfast*
- Restaurantes
- Casinos

De igual forma, puede desempeñarse como emprendedor o administrador de una microempresa, orientada a proveer servicios a otras empresas turísticas.

11.3.8 Material requerido para la operación

Para el perfecto desarrollo de la carrera, se deberá contar con una biblioteca equipada. De acuerdo a los planes curriculares, se requieren 135 libros especificados por módulo, de los cuales habrá 3 copias de cada uno, una fija que deberá estar siempre en la biblioteca y las arrendables a los alumnos para que puedan llevar a clases o a sus hogares. Se contará también con una biblioteca virtual, la cual será un repositorio de *papers*, artículos y libros los cuales tendrán disponibles los alumnos en la web.

Por otro lado, se requieren distintos tipos de implementos, destacando:

1. Generales: Mapas, globo terráqueo, proyector, computadores, radios, botiquín, extintores.
2. Bar: mesón de bar, hielera, artículos de *cocktail*, vasos y copas, lava copas, exprimidor y juguera industrial, calentador de agua, maquina de café y refrigerador.
3. Utensilios para Restaurant: loza, bandeja, manteles, servilletas.
4. Utensilios para habitación: Almohadas, sábanas, frazadas, plumones, colchón, colcha.

11.4 CURSOS INTERNOS

La operación para los cursos internos debe estar diferenciada de la del Centro en sí, ya que los alumnos van a ser los colaboradores de la empresa. El principal gestor de que los cursos sean exitosos va a ser las áreas de capacitación de las distintas Unidades.

11.4.1 Tareas Área Capacitación

Las principales tareas que trae consigo la creación del CFT para el área de Capacitación de la empresa, ya sea la corporativa o la de cada una de las Unidades, son las siguientes:

- Desarrollar e implementar los módulos o cursos, los cuales serán de necesidades específicas al negocio, resguardando objetivos.
- Mejorar el desempeño de los colaboradores desarrollando las competencias definidas para cada cargo.

- Encargada de la implementación y evaluación de los planes y programas que la organización requiere para que cada colaborador cumpla con sus funciones con altos estándares de desempeño.
- El área de Capacitación de las unidades debe implementar los diferentes planes y programas, ejecutar la evaluación y el seguimiento de los mismos y proponer al área de capacitación central las mejoras necesarias en función del logro del objetivo y del impacto en las operaciones.
- La organización es responsable de poner a disposición de las personas las oportunidades de capacitación necesarias y suficientes para el desarrollo de sus competencias y la mejora de su desempeño.
- Debe tener relación directa con los relatores, de tal forma de asegurar contenidos, metodologías y relación comercial.
- Generación de pilotos en todos los cursos, con objetivo de medir la metodología y la reacción de los participantes.
- Revisar e implementar el sistema de evaluación del desempeño por competencias.
- Administración de los módulos por colaborador y apoyo en temas de convalidación de asignaturas o de módulos aprobados anteriormente.
- Para los relatores externos, se debe preparar la correcta inducción para que sepan el modo de trabajo que existe en la empresa.
- Para los relatores internos, se debe identificar a los colaboradores destacados en las distintas áreas, apoyándose en las jefaturas de la distintas Unidades y en las corporativas, además del área de selección.

11.4.2 Manuales de apoyo

Los manuales de apoyo se facilitarán a cada uno de los alumnos. Éstos deben poseer las siguientes características:

- El gerente de negocios debe haber dado el visado de los contenidos (temas de privacidad).
- Estandarizar los cursos. Se deben usar los mismos manuales para todas las Unidades.
- Deben contener toda la información necesaria para que aseguren el cumplimiento de los objetivos de los cursos.
- Da los márgenes de acción y de información que entrega el relator al curso.

- Deben seguir el formato preestablecido por la Empresa (gráfica estándar definida en el plan de marketing).
- Contempla el cumplimiento de los objetivos a través de una metodología adecuada y define el proceso de evaluación de contenidos y actividades del curso.
- El contenido de estos es confidencial y para uso exclusivo de la persona o entidad de destino.

11.4.3 Condiciones de ejecución del curso:

Salas:

- Elegir salas acordes al curso.
- Número de sillas y de mesas adecuado.
- Adecuada ventilación, iluminación e higiene.
- Informar donde se realizará el curso al momento de la citación al colaborador.

Mobiliario:

- Que el material de trabajo se adecue a las necesidades del curso: sillas, mesas, escenario requerido.

Horario:

- Definir horarios adecuados, en donde los alumnos estén lo más despejado posible (en preferencia dentro de las primeras horas del día).
- La capacitación ocurrirá preferentemente dentro de la jornada de trabajo.
- Cada 2 horas debe haber un break con el *coffee* estándar o almuerzo.

11.4.4 Normas relatores

Los relatores deben tener ciertas características y cumplir con las obligaciones requeridas, las cuales se detallan a continuación:

Habilidades comunicacionales

- Buen uso de vocabulario, claro y explicativo.
- Será responsable de su grupo de alumnos dentro del horario escolar y durante las actividades.

- No considerará la violencia física, verbal o de otro tipo como recurso pedagógico ni de convivencia, estando en consecuencia específicamente prohibido.

Relación con los alumnos

- Mantener siempre el respeto hacia los alumnos.
- Establecer claramente los objetivos del curso hacia los alumnos.
- Incentivar a los alumnos a participar y a estar atentos.
- Resolver todas las dudas sin importar cuantas sean.
- Se debe establecer un clima igualitario y de convivencia.
- Respetar los ritmos de aprendizaje.
- Los conceptos deben ser vistos en distintos contextos o ejemplos relacionados con la realidad.
- Debe estimular la participación de los alumnos tratándolos con horizontalidad, es decir, sabiendo que tiene una experiencia similar en el caso de los alumnos internos.
- Considerar la experiencia y las habilidades previas de los participantes.

Relación con área capacitación

- Debe llegar a la sala 15 minutos antes de que comience el curso para ver que estén las condiciones de ejecución de éste.
- Ser capaz de preparar material a utilizar en el curso y abordar todo los contenidos programados.
- Avisar con suficiente antelación sus ausencias, justificándolas debidamente.
- Correcta presentación personal: Tenida casual con algo de elegancia y distinción. Para el caso de los relatores internos, que tengan la polera o chaqueta de formadores.
- Cuidado de la propiedad social y personal en las salas de capacitación.

11.4.5 Normas Alumnos

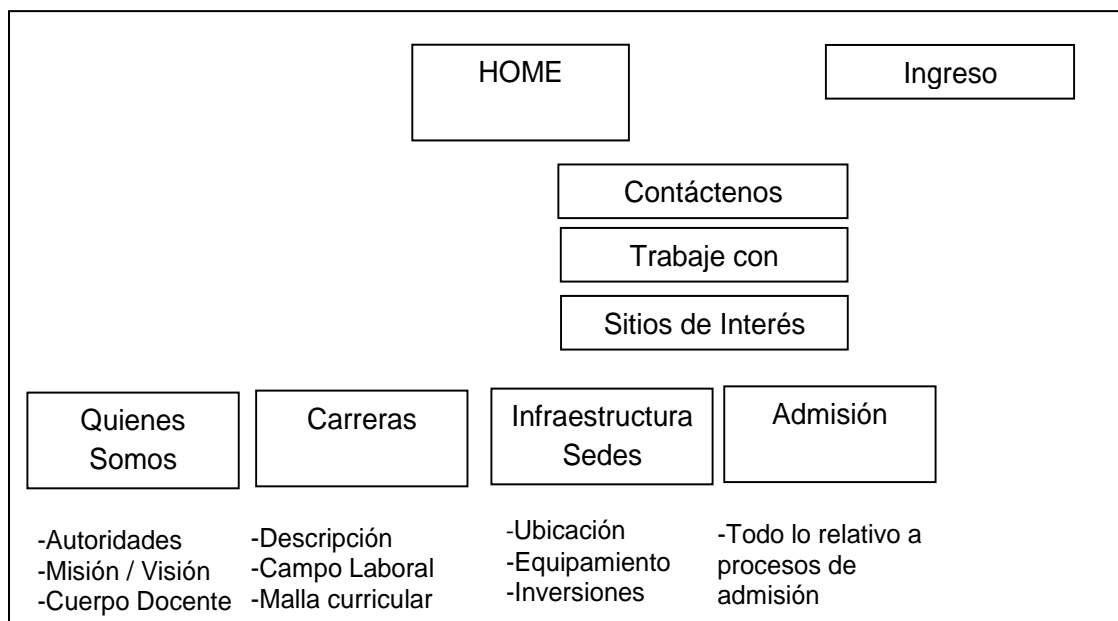
- Cada alumno es responsable de su propio aprendizaje.
- La relación hacia el relator debe ser de respeto.

- Utilizar vestimenta adecuada para la ocasión.
- No se puede comer alimentos ni tomar bebestibles en clases.
- Tener una asistencia del 90% para aprobar. En caso contrario se debe justificar previamente la inasistencia.
- Respetar a todos los integrantes de la comunidad.
- Preservar y proteger el patrimonio de la empresa.
- No cometer fraudes en las evaluaciones.
- No se debe dañar la imagen de la empresa.
- Evitar las descalificaciones y las actitudes que reflejen falta de tolerancia a la diversidad.
- Se prohíbe el consumo y la distribución de estupefacientes o sustancias psicotrópicas en recintos de la Empresa. Así mismo, se prohíbe la concurrencia a dichos recintos y lugares bajo el efecto manifiesto de esas sustancias.
- Cumplir las obligaciones académicas y docentes oportunamente.

11.5 SITIO WEB

Como se explicó en los capítulos anteriores, se levantará un sitio web con el fin de dar a conocer el Centro de Formación Técnica y lo que ofrece a los posibles alumnos, siguiendo la siguiente estructura:

Figura 10: Esquema página web



Fuente: Elaboración Propia

- **Home:** Será la cara principal de la página web. Contará con una bienvenida al Centro y a la empresa. Estarán los links para los alumnos, una sección de contacto, para postular a trabajar en la empresa y sitios de interés y noticias de prensa.
- **Quienes Somos:** Se explicará la vision/misión del centro, junto con las propuestas de valor, cuerpo docente y jerarquia organizacional. Se establecerá el compromiso de calidad y se detallará las oportunidades que el Centro entrega.
- **Carreras:** Se contará con toda la información de las carreras con su descripcion, campo laboral y malla curricular.
- **Infraestructura y sedes:** Se detallará la infraestructura del Centro, salas, biblioteca, laboratorios. Por otro lado, habrá una sección del patrimonio y cultura de la ciudad de Antofagasta.
- **Admisión:** Se detallarán los requerimientos de admisión y matrícula definidos en el plan de Operaciones.
- **Ingreso Alumnos:** Se deberá ingresar con el rut y la clave ya que será personalizado para cada alumno. Acá se estableceran las fechas de las pruebas, notas, asistencia, material docente y se establecerá una comunidad en donde los alumnos puedan opinar y compartir material, siguiendo un estilo de "Blog".

Un ejemplo de uno de los templates del Centro, se puede ver a continuación:

Figura 11: Ejemplo *template* página web

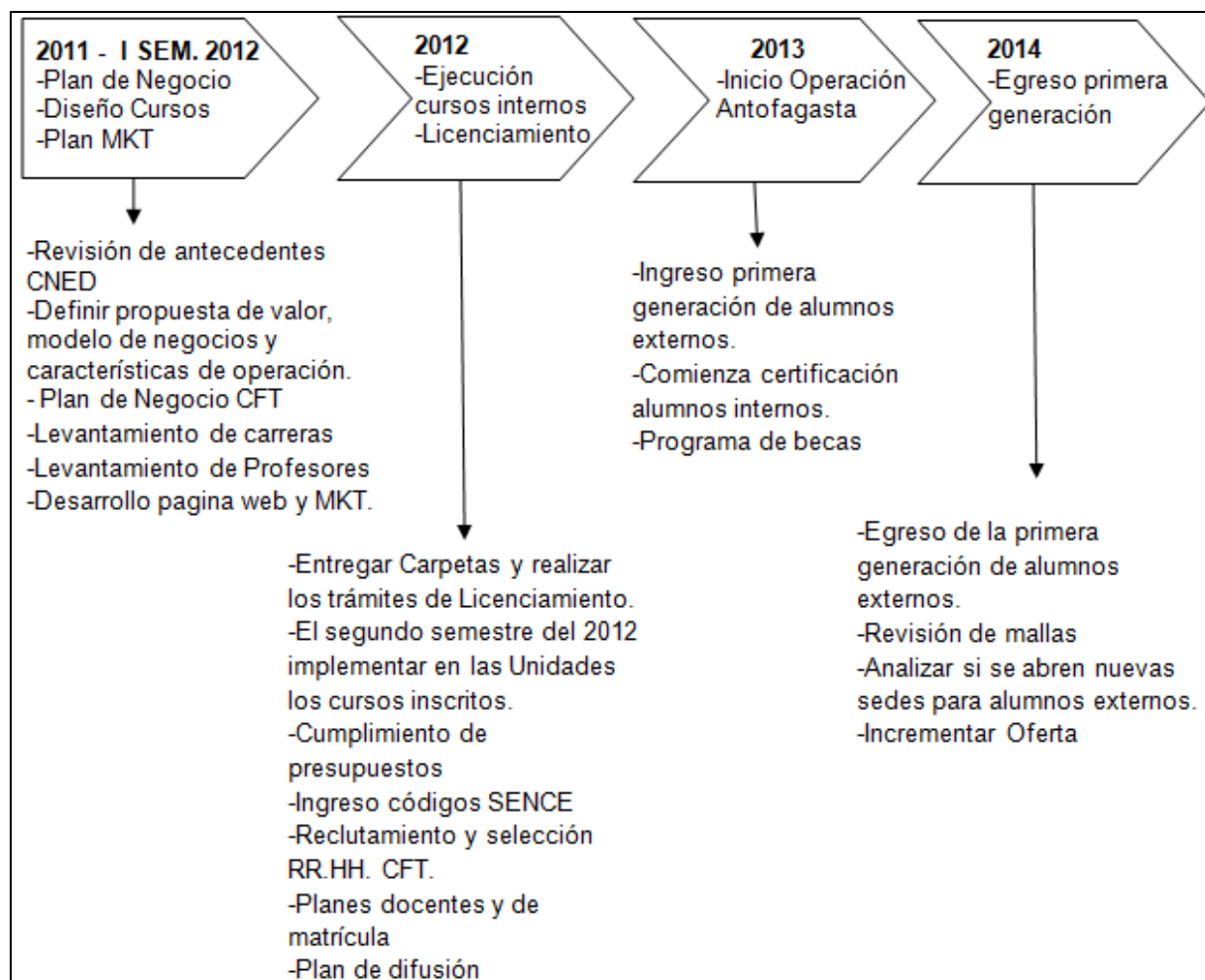


Fuente: Propuesta página web apoyo marketing

11.6 IMPLEMENTACION

Los principales hitos en la implementación del Centro se presentan a continuación:

Figura 12: Implementación



Fuente: Elaboración Propia

El cronograma de actividades del metodólogo es el siguiente:

Figura 13: Cronograma metodólogo

	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
1.- Investigación Ocupacional						
1.1.- Entrevista a empleadores	■					
1.2.- Entrevistas a personas que trabajan en la profesión.		■				
1.3.- Elaboración perfil profesional			■			
2.- Diseño y Desarrollo Curricular						
2.1.- Definición del perfil de egreso						
2.2.- Definición de la pre malla Curricular			■			
2.3.- Elaboración de los módulos.			■	■	■	
2.4.- Análisis de los módulos y rediseño de la malla.					■	
3.- Preparación de antecedentes						■

Fuente: Elaboración Propia con plan del metodólogo

Los antecedentes y carpetas serán entregados en Abril. Se tiene un plazo de 90 días para recibir la respuesta. En el peor de los casos, se presentan objeciones, las cuales deben ser corregidas en 30 días, entregadas de nuevo y esperar 30 días para la aprobación. Bajo esta figura, se espera en Septiembre ya tener el reconocimiento oficial, requisito para entrar en Operación.

12 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

El objetivo del CFT, como se ha explicado en los capítulos anteriores, no es lucrar con sus operaciones. Éste debe sustentarse por sí mismo cuidando la calidad para que así puedan egresar individuos capacitados para enfrentar diversas tareas en el mundo laboral. Se encontrarán dos escenarios de ingresos y costos distintos. El primero va a ascender a lo que refiere netamente a la sede ubicada en Antofagasta, y el segundo hará referencia a la capacitación de las distintas unidades. Los gastos realizados por la sede matriz (Antofagasta) serán incurridos en gran mayoría por la empresa ya que le cobrará a cada Unidad dependiendo del número de cursos que solicite, y con la ganancia de esos cursos es que se sustentará la sede principal. Por otro lado, la empresa puede financiar los cursos en gran parte mediante el 1% de la planilla de remuneraciones imponibles anuales de sus trabajadores, ofrecido mediante la Franquicia Tributaria de Capacitación, lo que se escapa del objetivo de esta memoria.

12.1 INVERSIÓN

Todo proyecto nuevo debe traer consigo una inversión. Para la sede principal en Antofagasta, no se incurrirán en gastos de infraestructura como inversión, ya que se

arrendará parte de un edificio cercano a la unidad, el cual almacenará las oficinas del director académico junto con el resto de los distintos cargos del comité de formación continua. Dentro de éste se encontrarán también las salas las cuales vienen previamente equipadas, los baños y la biblioteca. Para el caso de los laboratorios y actividades prácticas se utilizarán los de la misma empresa como está definido en el modelo de negocios.

La inversión comienza con el desarrollo de los planes curriculares y el metodólogo que los realiza, junto con el desarrollo del plan de marketing y los materiales necesarios para llevar a cabo la implementación. Por otro lado, se debe incurrir en la inversión de reconocimiento del Centro, el cual depende de los módulos, carreras y carreras a distancia (las de las unidades distintas a Antofagasta).

Por otro lado, para las distintas unidades no es necesario incurrir en inversión en infraestructura ni materiales ya que se encuentran disponibles y son parte de la empresa.

El monto total de la inversión considerando todo lo anterior, asciende a \$41.451.587, el cual se detalla en el Anexo F.

La vida útil promedio del material didáctico es de 2 años, por lo que al tercer año se deben volver a comprar dichos materiales y al quinto año se renovarán los computadores.

12.2 GASTOS OPERACIONALES

Los gastos operacionales de la sede matriz del Centro comienzan con el arriendo del edificio, junto con los gastos de de los servicios básicos mensuales. Se consideran también los insumos necesarios para la correcta operación, los gastos en publicidad y las remuneraciones de los profesores. Los gastos operacionales para el primer año serán de \$ 98.523.295 y para el segundo de \$ 100.446.171.

Para el resto de las unidades, el Centro dictará los cursos que estas requieran por lo que se incurrirá en gastos por curso los cuales ascenderán a \$ 350.000. La Empresa definió que para el año 2013 se deben dictar 267⁴³ cursos según su presupuesto que estén bajo la figura del CFT. Esto quiere decir que los gastos serán de \$93.450.000 para el primer año y \$ 97.188.000 para el segundo.

Como se presentó en el plan de marketing habrán 10 alumnos internos los cuales serán becados para que puedan estudiar en el CFT, debiéndose trasladar a Antofagasta. Estos gastos ascenderán el primer año a \$24.800.000 y el segundo a \$49.600.000.

Las becas a los alumnos externos son inciertas ya que van a depender del rendimiento y de su situación, sin embargo, se pretende tener un 20% del total de los alumnos con beca de arancel 100%, un 10% con beca de un 50% y un 20% con beca de matrícula, por lo que se estima que los gastos por beca a los alumnos externos el primer año sean de \$7.200.000 y el segundo de \$14.400.000.

⁴³ El detalle por unidad se puede ver en el Anexo H

Todo lo anterior se encuentra detallado en el Anexo G.

12.3 INGRESO

Los ingresos de la sede principal vendrán dados por los aranceles y matrículas definidos en el plan de marketing, los cuales ascienden a 27 millones el primer año y 54 millones el segundo, lo que se puede ver en el Anexo H.

Para el resto de las unidades, el ingreso va a venir dado por lo que el Centro le cobre a cada una de ellas, definido en el plan de marketing. Este costo será unitario y vendrá dado por la cantidad de cursos que cada unidad deba impartir. Como son 267 cursos, y se cobrará \$900.000 por cada uno de ellos, los ingresos ascienden a \$240.300.000 el primer año y \$ 249.912.000 el segundo.

12.4 DETALLE

Para los próximos cinco años se espera mantener los aranceles y matrículas con el mismo monto, sin embargo, para los otros ítems se espera un crecimiento del 4%⁴⁴. Esto hace, que bajo la figura que se mencionó anteriormente el detalle de la balanza en miles de pesos será el siguiente:

Tabla 19: Balanza financiera

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión Inicial	41.452			4.791		
Gastos Operacionales Sede Matriz		98.523	100.446	104.464	108.643	112.988
Gastos por curso otras Unidades		93.450	97.188	101.076	105.119	109.323
Gastos alumnos internos becados		24.800	49.600	51.584	53.647	55.793
Gastos alumnos externos becados		7.200	14.400	14.976	15.575	16.198
Ingreso por alumnos externos		27.000	54.000	54.000	54.000	54.000
Ingreso por cursos unidades		240.300	249.912	259.908	270.305	281.117
Flujo	-41.452	43.327	42.278	41.809	41.321	40.814
Flujo Acumulado	-41.452	1.875	44.153	85.962	127.283	168.097

Fuente: Elaboración propia

Se puede ver que bajo las condiciones establecidas el CFT con toda su figura es rentable desde el final del primer año, lo que indica que es viable la realización del mismo. Por otro lado, las ganancias de los siguientes años se tienen como colchón por si los costos son mayores a los esperados o se realiza una menor cantidad de cursos. Si las utilidades son mayores a cero, se reinvertirán en mejorar a los docentes, mejorar los cursos, adquirir nuevas tecnologías acorde a lo que vaya saliendo en el mercado y aumentar las becas por lo que el flujo acumulado real de cada año debe tender a 0.

⁴⁴ Inflación proyectada. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=87718>

12.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Existen tres variables que son las que se pueden escapar y hacer que las utilidades varíen, los cuales son el número de alumnos externos, el costo por curso y la cantidad de cursos que se dicten realmente en las unidades. Como interesa que el flujo sea positivo, se realizaron 3 escenarios con estas variables, los cuales son:

1. Número de alumnos externos es un 30% menor al esperado en todos los años. Bajo esta hipótesis, la balanza queda de la siguiente forma:

Tabla 20: Balanza financiera disminuyendo alumnos externos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión Inicial	41.452			4.791		
Gastos Operacionales Sede Matriz		98.523	100.446	104.464	108.643	112.988
Gastos por curso otras Unidades		93.450	97.188	101.076	105.119	109.323
Gastos alumnos internos becados		24.800	49.600	51.584	53.647	55.793
Gastos alumnos externos becados		4.800	9.600	9.984	10.383	10.799
Ingreso por alumnos externos		18.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Ingreso por cursos unidades		240.300	249.912	259.908	270.305	281.117
Flujo	-41.452	36.727	29.078	28.801	28.513	28.213
Flujo Acumulado	-41.452	-4.725	24.353	53.154	81.667	109.880

Fuente: Elaboración propia

Se puede ver que al año 1 los ingresos serán negativos, pero ya al segundo año el Centro será sustentable, por lo que no influye mayoritariamente en las utilidades del CFT.

2. El costo por curso es un 20% mayor que el presupuestado (\$420.000 en vez de \$350.000). La balanza bajo esta hipótesis queda de la siguiente forma:

Tabla 21: Balanza financiera aumentando costo por curso

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión Inicial	41.452			4.791		
Gastos Operacionales Sede Matriz		98.523	100.446	104.464	108.643	112.988
Gastos por curso otras Unidades		112.140	116.626	121.291	126.142	131.188
Gastos alumnos internos becados		24.800	49.600	51.584	53.647	55.793
Gastos alumnos externos becados		7.200	14.400	14.976	15.575	16.198
Ingreso por alumnos externos		27.000	54.000	54.000	54.000	54.000
Ingreso por cursos unidades		240.300	249.912	259.908	270.305	281.117
Flujo	-41.452	24.637	22.840	21.594	20.298	18.949
Flujo Acumulado	-41.452	-16.815	6.025	27.619	47.917	66.866

Fuente: Elaboración propia

Ocurre lo mismo que en el primer punto, los ingresos serán negativos, pero ya al segundo año el Centro será sustentable, por lo que tampoco influye mayoritariamente en las utilidades.

3. La cantidad de cursos es un 10% menor a la esperada. La balanza queda de la siguiente forma:

Tabla 22: Balanza financiera disminuyendo cantidad de cursos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión Inicial	41.452			4.791		
Gastos Operacionales Sede Matriz		98.523	100.446	104.464	108.643	112.988
Gastos por curso otras Unidades		93.450	97.188	101.076	105.119	109.323
Gastos alumnos internos becados		24.800	49.600	51.584	53.647	55.793
Gastos alumnos externos becados		7.200	14.400	14.976	15.575	16.198
Ingreso por alumnos externos		27.000	54.000	54.000	54.000	54.000
Ingreso por cursos unidades		216.000	224.640	233.626	242.971	252.689
Flujo	-41.452	19.027	17.006	15.526	13.987	12.387
Flujo Acumulado	-41.452	-22.425	-5.419	10.107	24.094	36.481

Fuente: Elaboración propia

Se puede ver que el punto más sensible es el número de cursos. Sin embargo, al tercer año éste se hace sustentable de igual forma. Este punto no debería cambiar debido a que los cursos que se presupuestan en la empresa son los que deben realizarse, pero ante cualquier problema externo a ésta y que no se puedan realizar todos los cursos, se va a tener un indicio de qué ocurre con la balanza financiera.

13 CONCLUSIONES

El presente plan de negocios ha sido desarrollado para una de las empresas líderes del rubro del turismo en el país con el objetivo de mejorar el plan de capacitación existente, lo que trae como consecuencia un gran número de beneficios que no se tenía con la forma actual de capacitar. Este desarrollo busca mitigar el quiebre principal que posee la empresa, que no existe gente capacitada en el rubro del turismo que satisfaga la creciente demanda, lo que se presenta como un problema estratégico ya que no se cuenta con la gente ideal o capacitada para poder seguir expandiéndose en el país.

Para entrar en el contexto del turismo y entender la industria, se realizó un análisis a nivel mundial, donde se pudo ver lo importante que es la industria del turismo en la economía mundial, el cual ha tenido un crecimiento marcado en los últimos años siendo una gran fuente laboral (entre un 6% y 7% del número global de trabajos en el mundo). Se revisó luego el caso local, concluyendo que en Chile esta tendencia ha sido similar, en donde en tan sólo 10 años se quintuplicó el ingreso proveniente por turismo, lo que trae consigo una serie de beneficios para el país y sus habitantes, siendo una de las 5 industrias de mayor desarrollo e importancia en términos de ingreso.

Entendiendo la importancia que tiene el turismo en el país y los ingresos que este genera a nivel global y por región se sigue por analizar la calidad del servicio que se le ofrece al turista, concluyendo que existen diversas falencias las cuales son debido principalmente a la poca capacitación existente, encontrando que la mayoría de los trabajadores del rubro lo son por oficio. Los resultados del análisis mostraron que la calidad del servicio del turismo en Chile está muy bajo lo esperado, en donde no existen instancias de calidad adecuadas para capacitar a los trabajadores, lo que trae como consecuencia que no exista una oferta de gente con las competencias adecuadas para satisfacer la fuerte demanda que trae consigo el crecimiento del turismo en donde la relación precio calidad está bajo lo esperado por el turista. Este déficit en la calidad afecta negativamente al turista y a sus estados de ánimo, y por consecuencia afecta a la empresa ya que percibe menos ingresos por parte del turista, y como se vio en el cuerpo del informe, no podrá utilizar una herramienta externa muy útil para el rubro, las recomendaciones entre turistas.

Para la empresa solicitante de este plan de negocios se pudo ver que sigue la tendencia mundial y nacional con respecto al crecimiento, estando eso sí, sobre el promedio en materia de crecimiento (último trimestre fue de un 30%). Lo anterior afirma la estrategia de desarrollo y plan de expansión de la empresa la cual beneficiará a las regiones en donde se inserte generando nuevos ingresos y aumentando la oferta laboral de la región. Pese a que están todas las condiciones económicas y de mercado para el crecimiento de la empresa, se concluye que existe una barrera que impide lograr sus objetivos con éxito, el cual es que necesitará de capital humano capacitado para poder continuar con la operación de sus unidades, en donde en la actualidad no existe una fuente fresca de recursos humanos con las competencias requeridas para ello. Por dicho motivo es que para la empresa la capacitación que le puede brindar a sus empleados es y será siendo un pilar fundamental para el desarrollo del negocio.

El modelo de capacitación actual consiste de varios cursos los cuales son realizados por proveedores externos e internos en donde cada unidad contrata estos cursos, los cuales se desarrollan en las mismas salas de la empresa. Estos cursos, sin embargo no se pueden certificar ante el Consejo Nacional de Educación, ya que no se encuentran bajo ninguna figura de capacitación formal. Otra problemática que trae consigo la externalización de los cursos es la fuga de información ya que se le entrega mucha información del negocio al proveedor externo, en donde algunos ítems no se les entrega debido a que son estratégicos, por lo que se pierden en la figura de capacitación. Debido principalmente a las pocas instancias de calidad de formación de gente relacionada con el turismo y a la forma actual que se tiene de trabajar, instancias no formales y externalizadas por varios proveedores, lo que hace no poder asegurar ni controlar eficientemente la calidad de ésta, se ha concluido que una opción viable que mitiga los quiebres planteados es la creación de un Centro de Formación Técnico propio de la Empresa.

El grado de especialización será el de Técnico en Turismo mención alimentos y bebidas o hotelería. La gran mayoría de las carreras existentes difieren de este grado de especialización, ya que es o turismo, o hotelería o gastronomía, pero en la mayoría no se mezcla el turismo con los alimentos y bebidas, ni con hotelería. Al unir estas competencias, se crea una persona capacitada para satisfacer a los clientes ya sea con la comida, con el servicio de hotel, y con el servicio humano que es el trato al turista, ya

sea adecuando su comportamiento para el tipo de turista que sea, pudiendo aconsejarlo y darle datos útiles para que su estadía sea la mejor posible. La estrategia de la empresa es que el turista que viene a Chile se empape con la cultura nacional, por lo que se ha concluido que el perfil de gente que trabaja en la empresa es preferentemente chilena, en las cuales el plan de estudios se encargará de instruirlos con lo relevante de la cultura y lugares de interés.

Habiendo concluido que una opción viable para mejorar el quiebre y la capacitación de la empresa es la creación de un CFT, se definió la estrategia de implementación con el metodólogo, jefe de capacitación, directivos de la empresa y respaldo de los documentos leídos por el memorista, llegando a la conclusión de que el Centro tendrá una unidad Sede la cual podrá alojar a alumnos externos (que no pertenecen a la compañía) e internos (trabajadores actuales). Esto hace, que en las unidades distintas del Centro la forma de capacitar siga siendo la misma, es decir, cada unidad paga por el curso que se contrata y en las mismas salas se brinda la capacitación, sin embargo ahora el proveedor será la misma empresa por medio del Centro, impartiendo las carreras modalidad a distancia. Para el caso de la sede matriz, esta alojará a los alumnos externos los cuales estarán en salas distintas a las de la Empresa. Se realizó un plan de localización para revisar donde estaría la casa matriz, llegando a la conclusión que estará en Antofagasta, la cual se concluyó en el workshop que es la unidad más crítica en términos de desempeño de sus trabajadores.

Luego de diversas reuniones y levantamiento de información se concluyó que se utilizará el modelo de competencias laborales para establecer el plan de estudios. Esto trae como beneficio que se pueden reconocer las competencias previas adquiridas por los trabajadores en instancias formales o informales de capacitación (se validará la adquirida en el puesto de trabajo). Por otro lado, los módulos serán independientes entre sí, lo que hace que el trabajador pueda ir tomando los distintos módulos a medida que le vayan acomodando, no teniendo prerrequisitos entre unos u otros. Por dicha razón, no tendrán que seguir un orden lógico para ir aprobando los distintos cursos. Por otro lado se obtuvo que el aprender haciendo será la premisa del Centro, el cual es fundamental para las carreras técnicas y ha primado siempre en la empresa. Esto quiere decir que la enseñanza tendrá su foco en la práctica, lo que es una ventaja para la empresa ya que posee en todas las unidades la estructura para poder capacitar. De las entrevistas realizadas al personal de la empresa y de la bibliografía consultada, se concluyó que además de competencias técnicas, es muy importante entregar conocimientos transversales como liderazgo, trabajo en equipo, formas de comunicarse y relacionarse con el resto, poder manejar los estados de ánimo, etc.-

Se realizó también un plan de marketing el cual contempló la definición del nombre, para el cual se realizaron bosquejos de distintos candidato, en donde se fueron validando en las entrevistas con los trabajadores y con los directivos de la empresa, llegando a la conclusión de que el más representativo de la promesa de marca era "XXX Academy". En donde XXX es el nombre de la Empresa, la cual actúa como recurso clave ya que el Centro va a poseer el nombre de ésta, la cual otorga confianza (varios años en el rubro), se asocia a entregar calidad (con certificaciones internacionales) y al mismo tiempo entrega la confianza a los alumnos ya que podrán desarrollar su carrera en la misma. Debido a la importancia del nombre, es que debe estar correctamente definido con todos los estándares de calidad, logotipo, red de

autonomía, red dimensional y versiones de colores a utilizar. Por otro lado en el plan de marketing se definió el precio a cobrar y la cantidad de alumnos externos del CFT. Para ello se analizó el mercado en la región de Antofagasta, encontrando que el promedio de matrícula era de \$113.000 y \$1.168.615 de arancel, en lo que refiere a carreras técnicas de turismo y gastronomía. Como el objetivo del Centro no es lucrar con su operación, se establecen ambos precios bajo el mercado, en \$100.000 y \$800.000 respectivamente ya que no se busca ponerle a los alumnos trabas económicas. El Centro contempla becar también a sus alumnos a medida que lo vayan necesitando, no importando el costo que esto traiga. Para definir el número de alumnos deseado y esperado, se calculó que el promedio de alumnos por generación es de 95 en las carreras anteriormente mencionadas. El Centro espera partir con 30 alumnos para asegurar la calidad de los matriculados, los cuales tendrán una nueva oferta más económica que el mercado y con altas proyecciones laborales.

El modelo de capacitación anterior de la empresa contemplaba la realización de cursos no certificados, los cuales tenían un valor promedio de \$916.000 para la unidad en donde se impartía. Estos ingresos ahora estarán bajo la figura del CFT, ya que éste será el proveedor de los cursos, y serán la principal fuente de sustento del Centro. Se le cobrará a la unidad un poco menos de lo que pagaban anteriormente por curso, \$900.000. Todos estos ingresos harán financiar la sede matriz en Antofagasta. Los trabajadores con desempeños resaltantes podrán optar a becas para irse a la ciudad de Antofagasta a estudiar y seguir trabajando con contrato de 16 horas. Estas becas incluirán alojamiento, viajes y estudio. Se pretende becar a 10 alumnos por año, lo que después del primer año hará que haya 20 alumnos al año estudiando en Antofagasta y aportando con su conocimiento para mejorar el nivel del servicio crítico en dicha ciudad.

Otra conclusión importante es que debido a que se utilizarán modelos de capacitación formales, los cuales van a traer beneficios directos a los trabajadores que aprueben los distintos módulos, es que se espera que el desempeño de estos (el cual se pudo ver que estaba bajo) mejore considerablemente. Lo mismo va a ocurrir con lo ineficiente que son los procesos de selección pudiendo mejorarse ya que con el nuevo modelo de capacitación se podrá contratar gente y capacitar formalmente desde el inicio de su contrato. Por otro lado, se contará con una fuente de recursos gracias a los alumnos externos del centro los cuales se sabrán las competencias que poseen. Junto con esto, la empresa está siendo socialmente responsable al poder contribuir al desarrollo personal de sus trabajadores, recordando que el 60% no posee estudios superiores certificados, lo que hará que cuente con un mayor número de gente certificada.

Para finalizar, se debe ver si económicamente es factible realizar el proyecto, no importando las ganancias que este traiga ya que no es el objetivo del Centro. Para la capacitación en las unidades, se utilizarán las salas y materiales existentes, sin embargo, para el CFT externo en Antofagasta se debe realizar una inversión de 41 millones de pesos, en donde no habrá inversión en infraestructura ya que se arrendará la sede. Por otro lado, se incurrirá en gastos operacionales los cuales hacen referencia a la sede matriz y en gastos operacionales por curso para las distintas unidades. Además de estos costos, se tendrán los asociados a las becas. Por otro lado, los ingresos provienen por parte de los alumnos externos, y en mayor parte por los cursos que se impartirán en el resto de las Unidades, lo que hará que se haga viable el

negocio. Este modelo hace que al primer año haya pérdidas por \$58 millones, sin embargo al segundo año ya se recuperará la inversión obteniendo \$6 millones de ganancia por lo que la inversión se recupera rápidamente. Se realizó un análisis de sensibilidad concluyendo que en el peor de los casos la inversión se recupera en el tercer año desde el inicio de la implementación.

Debido a todos los beneficios que trae consigo la implementación del Centro tanto para la empresa, como para los trabajadores y para el país, junto con las cifras económicas positivas que avalan el proyecto, en donde los riesgos son bajísimos ya que la mayor parte de las variables dependen de la empresa, es que se concluye que la realización del Centro logra mitigar el quiebre de la empresa, trayéndole mejoras considerables que el modelo que posee actualmente para capacitar no le brinda, por lo que se recomienda el desarrollo de éste en los plazos estipulados en el plan de implementación.

14 BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION

1. BITRAN, E. 2005. Sistema de innovación, consorcios tecnológicos y clústeres dinámicos en Chile”. Santiago. Expansiva.
2. BRILL, D. 2011. Diseño de un plan de negocios para la construcción, implementación y comercialización de una plataforma de aceleración de demanda web: CELERIUMCT INTEGRAL. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
3. CARRASCO, I. 2009. Propuesta de Rediseño del Proceso de Aceleración de Emprendimientos Dinámicos para Octantis. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
4. CARVAJAL, J. 2007. Plan de Negocio para la Creación de un Liceo Técnico Profesional en la Sexta Región. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
5. Diálogo sobre políticas regionales. 22 de Enero de 2008. 2008. Santiago, Innova Chile, Corfo.
6. ESCUELA DE TURISMO DUOCUC. 2004. Informe final estudio de demanda por evaluación y certificación en subsectores del área turismo”. Santiago. DuocUC.
7. Externalizando el diseño del servicio Turístico en los clientes: Teoría y un caso en Chile. 2005. Por Carlos Vignolo “et al”. Santiago. Universidad de Chile.
8. GAETE, M. y MORALES, R. 2011. Articulación del sistema de educación superior en Chile: posibilidades, tensiones y desafíos. Santiago. Calidad en la educación (35) pp. 51-89.

9. GIMENO, J. 2009. Educar por competencias, ¿Qué hay de nuevo? Segunda Edición. Morata
10. HITT, M. y IRELAND, R. y HOSKISSON, R. 1999. Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización. Tercera Edición. International Thomson Editores.
11. MAGENDZO, A. 1991. Currículo y Cultura en América Latina. Santiago de Chile. PIIE. P 19.
12. MULLINS, J. y KOMISAR, R. 2009. Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model. Estados Unidos. Harvard Business School Publishing.
13. OSTERWALDER, A y PIGNEUR, Y. 2009. Business Model Generation. Amsterdam. Self Published.
14. PORTER, M. 2002. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición 29. Compañía Editorial Continental.
15. SAHLMAN, W. 1997. How to write a great Business Plan. Harvard Business Review. July- August 1997: 97-108.
16. SCOTT, G. 2001. Strategic Planning for High-Tech Product Development. Technology Analysis & Strategic Management. Vol. 13 (3).
17. SERNATUR. [s.a.]. Introducción al servicio de guía de turismo. Atacama. Departamento de Promoción del Servicio Nacional de Turismo.
18. SERNATUR. 2004. Chile Turístico: Comportamiento del Turismo Receptivo 2003. Santiago. Departamento de Imagen Corporativa Sernatur.
19. SERNATUR. 2008. Principales cuadros de resultados del Estudio en turismo receptivo. Santiago. Unidad de Análisis Económico y Estadísticas.
20. SERNATUR. 2011. Estimación PIB turístico año 2010 y su evolución desde el año 2003. Santiago. Departamento de planificación.
21. SERNATUR. 2011. Turismo, informe anual 2010. Santiago. Departamento de Imagen Corporativa Sernatur.
22. Tourism Trends and Marketing Strategies UNWTO. [en línea]. <http://mkt.unwto.org/> [consulta vigente: 26 febrero 2012]
23. International Labor Organization. [en línea]. <http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm> [consulta vigente: 26 febrero 2012]
24. SERNATUR. [en línea]. <http://www.sernatur.cl/> [consulta vigente: 26 febrero 2012]
25. CNED. [en línea]. <http://www.cned.cl> [consulta vigente: 26 febrero 2012]
26. MINEDUC. [en línea]. <http://www.mineduc.cl> [consulta vigente: 26 febrero 2012]
27. ICEL. [en línea]. <http://www.icel.cl/carreras-tecnicas/turismo-y-hoteleria/> [consulta vigente: 26 febrero 2012]

- 28.ITUR. [en línea]. <http://www.itur.cl/> [consulta vigente: 26 febrero 2012]
- 29.GTIC. Método Delphi. [en línea].
<http://www.gtlic.ssr.upm.es/encuestas/delphi.htm> [consulta vigente: 26 febrero 2012]
- 30.UNWTO. World Tourism Barometer. [en línea]
<http://mkt.unwto.org/es/barometer> [consulta vigente: 26 febrero 2012]

ANEXO A: Malla de Formación de la empresa para los cargos de Cocina

		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
COMPETENCIAS BLANDAS	Somos ^e		Atractivos Turísticos Regionales / Mercado Local		
	Introducción a la experiencia				Gestión por Competencias
	Ética Profesional				
	Imagen Personal				
COMPETENCIAS TÉCNICAS	HACCP		Prevención de riesgos Conductas de Autocuidado Primeros auxilios ^e		
	Manipulación de Alimentos				
	Commissary, Mise en place, Economía Gastronómica				
	Taller Básico Servicios		Cartas Enjoy ^e	Gestión de cocina	Preparación Menú
	Taller de Cocina 1 ^e		Taller de Cocina 2 ^e	Taller de Sushi ^e	
	Recepción y bodegaje ^e		Taller de Fríos ^e	Taller cocina internacional	Servicio Restauración
	Tipos de carnes y pescados		Taller de carnes y pescados	Taller banquetería	Servicio Banquetería
			Taller de heladería		
			Taller de chocolatería		
			Taller de panadería		

ANEXO B: Cursos existentes que se dictarán en el CFT

Introducción a la experiencia	Técnicas de Servicio en Restaurante y Cocina
Ética Profesional	Win Captain
Manipulación de Alimentos de servicio	Commissary, Mise en place, Economía Gastronómica
Micros 1	Micros 2
Montaje y preparación de Bares	Administración
Inventario de Bares	Técnicas de Venta
Atractivos Turísticos Regionales / Locales	Normativa Tributaria
Manejo de Clientes Difíciles	Opera 1
Estilo en el Bar (Working Flair/Bar Magic)	Opera, Administración y Auditoría Nocturna
Gestión por competencias	Atención de Clientes a Distancia
Manipulación de Alimentos	Imagen
HACCP	

ANEXO C: Cargos PEC detallado por Unidad

PEC	Ant.	UN2	UN3	UN4	UN5	UN6	UN7	UN8	Total
Andarivelista					10				10
Asistente de Cambios	9	3	8	3	4	4	5		36
Asistente de Servicios de Restauración	25	19	84		18	11	19		176
Asistente de Spa	3	5	2						10
Auxiliar de Bares		7	12						19
Auxiliar de Guardarropía	5	6	8	3	6	5	5		38
Auxiliar de Policlínico	5	4	3		4				16
Ayudante de Cocina			3						3
Barman	32	26	48		22	9	8		145
Barquillero			5						5
Botones	3	5	4		2	3			17
Cafetero			6						6
Cajero	62	48	89	7	19	18	15		258
Cambista	9	3	36	3	4	8	9		72
HALL Host		1			1	1	1		4
HALL Host Corporativo								1	1
Conductor					9				9
Conserje	1	1	1		2				5
Control Puerta	14		11						25
Controlador	11	5	24	3	6	7	23		79
Coordinador Control Puerta	3								3
Ejecutivo Juego	126	73	218	49	44	53	95		658
Ejecutivo Juego Mississippi			6						6
Doorman	2	2	3						7
Ejecutivo Atención a Clientes	3	3	7		1				14
Ejecutivo de Tarjetas	7	8	9	4	4	4	5		41
Ejecutivo de Eventos								9	9
Ejecutivo de Fam y Evento					1				1
Ejecutivo de Reservas								8	8
Ejecutivo de Tele marketing			4		2	2			8
Ejecutivo de Turismo								1	1
Ejecutivo de Ventas			2		2				4
Ejecutivo Receptivo					2				2
Encargado de Náutica					1				1
Estilista			3						3
Garzón	49	55	95		31	9			239
Groom	14	9	25		7		9		64
Guardia de Seguridad	33	35	40	19	50	25	31		233

PEC	Ant.	UN2	UN3	UN4	UN5	UN6	UN7	UN8	Total
Hostess	4	1	4						9
Instructor de Náutica					1				1
Lavador de Vehículos			2						2
Locutor	2	3	4						9
Maître	5	2	9		3	1			20
Mucama	15	18	18		46	5			102
Oficial de Cambios	2		8				2		12
Pit Clerk	5	3	14	1		4	4		31
Profesor de Actividades Dirigidas			2						2
Recepcionista	2	6	6		8	2		3	27
Recepcionista Centro Recreativo					1				1
Recepcionista SPA	5	6	5						16
Runner			2						2
Salvavidas					1				1
Secretaria							2	1	3
Sommelier	1	1	1						3
Telefonista	7	4	3		2				16
Terapeuta			6						6
Valet Parking	9	6	13	2	3				33
Vendedor de Bingo	10	14	19	5					48
Vendedor de TGM	15	25	33	4	5	17			99
Vendedor de Tienda			3						3
Vigilante Privado	8	11	20	7	6	9			61
Total PEC	506	418	928	110	328	197	233	23	2743
Total General	893	823	1592	184	616	355	359	191	5013

ANEXO D: Plan de formación por módulos

N°	Nombre de cada módulo	Hrs. Teóricas	Hrs. Prácticas
1	Análisis del hospedaje y la industria del turismo nacional	90	120
2	Manejo de herramientas informáticas.	30	80
3	Manejo de segmentos turísticos nacionales	60	80
4	Comunicación y redacción de documentos.	40	110
5	Manejo de sistemas de reservas aéreas	30	50
6	Manejo del idioma inglés	60	80
7	Desarrollo de planes promocionales.	60	70
8	Venta de productos y servicios turísticos.	40	70
9	Manejo del inglés técnico del área de turismo.	60	80
10	Atención al huésped	30	50
11	Técnicas de Front Desk	40	50
12	Administración de servicio de pisos, lavandería y lencería.	40	90
13	Aplicación de normas de seguridad para el hotel y huéspedes.	40	60
14	Atención al cliente del restaurante y bar	30	50
15	Administración de restaurantes y bares	50	70
16	Tecnología en la preparación de tragos	40	50
17	Organización de eventos y servicios especiales	70	100
Total Horas Plan Común de Formación de la Carrera		470	740
Total Horas Mención 1		150	250
Total Horas Mención 2		190	270

ANEXO E: Competencias y Capacidades del Técnico en Turismo

Competencias Técnicas Subsector Turismo.

- Identificar las características del hospedaje y de la industria del turismo.
- Identificar el hospedaje y los segmentos turísticos nacionales.
- Vender productos y servicios turísticos.
- Desarrollar planes promocionales.
- Manejar herramientas informáticas.
- Comunicar y redactar documentos.
- Manejar el idioma inglés.

Competencias Técnicas Subsector Alojamiento

- Recepcionar huéspedes nacionales y extranjeros.
- Planificar y controlar el área de alojamiento y de servicio de pisos.
- Administrar el servicio de pisos, lavandería y lencería.
- Atender al huésped.
- Procesar el *check out* del huésped.

- Mantener la presentación personal.
- Aplicar normas de seguridad para el hotel y huéspedes.

Competencias Técnicas Subsector Gastronomía

- Administrar restaurantes y bares.
- Organizar eventos y servicios especiales.
- Atender clientes de restaurantes y bares.
- Servir vinos, tragos y *cocktails*.

Capacidades asociadas a competencias técnicas

- Escuchar y entender la información e ideas que presentan oralmente los huéspedes o clientes a través de palabras y frases.
- Leer y entender la información e ideas que se presentan en un instructivo por escrito a través de palabras y frases.
- Comunicar información e ideas a otros colaboradores de tal manera que la entiendan.
- Reconocer cuando algo es incorrecto o es probable que salga mal.
- Aplicar reglas generales en el área informática a problemas específicos para obtener respuestas que tengan sentido.
- Generar o utilizar diferentes conjuntos de reglas para combinar o agregar objetos de diferentes maneras.
- Entender rápidamente, combinar y organizar información para organizar eventos de manera que tengan significado.
- Conocer su situación en relación con el medio que lo rodea o para conocer donde se encuentran otros objetos en relación a consigo mismo.
- Imaginar cómo lucirá algo después de que se mueva de lugar o cuando las partes que lo componen se muevan o se cambien.
- Aplicar criterios y procedimientos establecidos para preparar pedidos de los clientes.
- Gestionar información y documentación desde la recepción hasta la salida del huésped
- Generar y aplicar herramientas que permitan efectuar un adecuado control y gestión de la atención al cliente.
- Generar y entregar información de los niveles de servicio al cliente a partir del monitoreo de las consultas y reclamos.
- Generar información documental sobre los procesos de orden, higiene y seguridad, sobre el rendimiento y productividad de las personas y sobre la administración de los reclamos de los clientes.

Capacidades asociadas a competencias genéricas

- Capacidades para trabajar en equipo.
- Capacidad para comunicarse de manera efectiva ya sea en forma oral o por escrito.

- Capacidad para resolver problemas de su área.
- Capacidad en el uso de la tecnología.
- Utilizar idioma inglés en la comprensión de la terminología técnica del turismo así como en la interacción mediante diálogos básicos con clientes.

ANEXO F: Inversión

Los distintos ítems que corresponden a la inversión se detallan a continuación, encontrándose un resumen al final de este anexo.

Metodólogo	Total \$
Investigación ocupacional	2.200.000
Diseño y Desarrollo Curricular	5.300.000
Preparación Antecedentes	500.000
Total	8.000.000

Marketing	Total \$
Diseño y creación de marca	2.122.389
Desarrollo página web	1.061.194
Total	3.183.583

Reconomiento Oficial	Nº Solic.	UTM	Total \$
Solicitud reconocimiento	1	30	30
Adicional por carrera	1*	10	10
Adicional por carrera a distancia	6**	15	90
Revision Modulos	17	1	17
Autorización apertura Sede	1	15	15
		Total	6.384.744

*1 Carrera en sede matriz (Antof.)

**En las otras 6 Unidades

Computadores*	Nº	Unitario	Total \$
Computadores Directivos	6	229.000	1.374.000
Computadores para alumnos	40	229.000	9.160.000
Computadores docentes	2	229.000	458.000
		Total	10.992.000

*2gb ram, dual core 1.65, 500gb HD

Costos Bibliografía*	Copias	Cantidad	Costo Prom
Numero de libros	3	135	20.000
		Total	8.100.000

*Según especificado en plan de operación

Materiales			
Gral	Nº	Costo	Total \$
Pizarrones	2	40.000	80.000
Mapa de Chile	1	13.990	13.990
Globo terraqueo	1	31.000	31.000
Data show	1	99.900	99.900
Botiquín	1	6.000	6.000
Soportes de acero	2	12.990	25.980
Porta menú	2	12.990	25.980
Bar			-
Máquina elaboradora de hielo.	1	400.000	400.000
Lavacopas doble	1	25.000	25.000
Exprimidor de jugo	1	15.990	15.990
Juguera	1	24.990	24.990
Barra dosificadora para 10 botellas	1	74.990	74.990
Calentador de agua	1	4.990	4.990
Máquina de café expreso	1	1.990.000	1.990.000
Moedor de café	1	280.000	280.000
Office			-
Mesones con ruedas y frenos.	2	99.000	198.000
Visicooler	1	280.000	280.000
Tostador	1	8.990	8.990
Basurero con abre tapa de pié.	2	2.900	5.800
Cocina o quemador a gas.	1	9.900	9.900
Utensilios para el restaurante			-
Cucharas de té wolfen	12	333	3.990
Cafetera con tapa de l litro	1	24.990	24.990
Tetera	1	9.990	9.990
Jarro agua/leche 0,4 litros	1	990	990
Salero	4	490	1.960
Pimentero	4	490	1.960
Platillo té salsera consomé	2	990	1.980
Alcuza 4F acero inoxidable	4	4.290	17.160
Posa vaso ala corta	12	990	11.880
Azafate ovalado	4	790	3.160
Bandeja redonda 31,5 cm	8	5.990	47.920
Bandeja N°43 A. inox.	8	6.030	48.240
Bandeja N°38 A. inox	8	5.690	45.520
Mantel rectangular 1,45x1,45	4	4.990	19.960
Servilleta de tela	24	890	21.360
Plato de pan de 16 cm	12	490	5.880
Plato de presentación 30 cm	12	1.290	15.480
Tapa cubre plato redonda 27 cm	12	1.490	17.880
Plato bajo de 25 cm	12	1.190	14.280

Nº	Costo	Total \$	
Plato hondo de 23 cm	12	1.190	14.280
Compotera 250 cc	2	1.590	3.180
Cuchilleria	980	194	190.120
Cuchara de palo	2	790	1.580
Espumadera	2	6.990	13.980
Taza de café 80 cc + platillo	12	1.390	16.680
Taza de té 220 cc + platillo	12	1.390	16.680
Copas de agua 23 cl	98	2.990	293.020
Vaso whisquero bajo 30 cl	12	990	11.880
Compotera 29 cm	2	1.590	3.180
Compotera 26 cm	2	1.590	3.180
Jarro 1,3 lt	2	1.990	3.980
Habitación			-
Almohadas	2	3.390	6.780
Juego de sábanas	4	9.990	39.960
Frazadas	2	8.990	17.980
Plumón	1	9.990	9.990
Cubre plumón	2	9.990	19.980
Cubre cama	2	12.990	25.980
Faldón cama	2	8.990	17.980
Bajada de cama	2	12.490	24.980
Colchón	1	69.990	69.990
Cubre colchón	1	990	990
Baño			-
Toalla de mano	4	1.990	7.960
Toalla de cara	4	1.990	7.960
Toalla de baño	4	6.990	27.960
Piso baño	2	3.990	7.980
Secador de pelo	1	14.990	14.990
Vaso	2	990	1.980
		Total	4.791.260

Resumen:

ITEM	TOTAL \$
Metodólogo	8.000.000
Marketing	3.183.583
Reconomiento Oficial	6.384.744
Computadores	10.992.000
Costos Bibliografía	8.100.000
Materiales	4.791.260
Total	41.451.587

ANEXO G: Gastos Operacionales

Los gastos operacionales de la sede matriz se detallan a continuación:

Arriendo Edificio CFT	Total \$
Agua	100.000
Luz	100.000
Arriendo	3.000.000
Total	3.200.000

Insumos AÑO 1	Cantidad	Costo \$	Total \$
Carpetas	500	500	250.000
Otros materiales	12	25.000	300.000
Lapices	1.500	104	156.000
Artículos de Aseo	12	15.000	180.000
		Total	886.000

Insumos AÑO 2	Cantidad	Costo \$	Total \$
Carpetas	1.000	500	500.000
Otros materiales de off	12	25.000	300.000
Artículos de Aseo	12	20.000	240.000
Lapices	3.000	104	312.000
		Total	1.352.000

Remuneraciones	
Cargo	Sueldo Bruto \$
Director Académico	1.904.262
Jefe de Carrera	1.231.196
Secretaria	804.248
Administrativo Sence	1.012.046
Administrativo Contable	916.016
Jefe de recursos	916.016
Inspector	350.000
Personal Aseo	250.000
Total	88.605.419

Difusion	Total \$
Remuneraciones	\$ 375.000
Gastos en difusion	\$ 4.000.000
Total	4.375.000

Profesores año 1	Nº hrs mens.	Sueldo Bruto \$
Administrador Hotelero 1	27	\$ 303.750
Administrador Hotelero 2	27	\$ 302.344
Ingeniero Comercial	15	\$ 168.750
Periodista	9,5	\$ 105.469
Profeso Inglés	17,5	\$ 196.875
Tecnico en Informatica	7	\$ 77.344
Tecnico en Turismo	27	\$ 302.344
Total		\$ 1.456.876

Profesores año 2	Nº hrs mens.	Sueldo Bruto \$
Administrador Hotelero 1	54	\$ 607.500
Administrador Hotelero 2	54	\$ 604.688
Ingeniero Comercial	30	\$ 337.500
Periodista	19	\$ 210.938
Profeso Inglés	35	\$ 393.750
Tecnico en Informatica	14	\$ 154.688
Tecnico en Turismo	54	\$ 604.688
Total		\$ 2.913.752

Resumen Gastos Operacionales Matriz:

ITEM	TOTAL \$
Arriendo Edificio CFT	3.200.000
Insumos AÑO 1	886.000
Insumos AÑO 2	1.352.000
Remuneraciones	88.605.419
Profesores año 1	1.456.876
Profesores año 2	2.913.752
Difusion	4.375.000
Total AÑO 1	98.523.295
Total AÑO 2	100.446.171

Los gastos operacionales por curso dictados a las distintas unidades son los siguientes:

Gastos por curso	Total \$
Traslados	20.000
Material	80.000
Remuneracion	250.000
Total	350.000

Cursos esperados	267
Total \$	93.450.000

Los gastos debido a becas de los alumnos internos o trabajadores son:

Gastos por becado	Total \$
Traslado	80.000
Alojamiento	2.400.000
Total	2.480.000

	Nº Becados	Total
Becados año 1	10	24.800.000
Becados año 2 +	20	49.600.000

Por otro lado, los gastos debido a becas de los alumnos externos son:

Becados 100% Arancel	20%
Becados 50% Arancel	15%
Becados 100% Matricula	20%

Item	Total
Matricula CFT	\$ 100.000
Anualidad CFT	\$ 800.000

	Año 1	Año 2
Nº Alumnos esperados	30	60
Gastos Totales Anual	7.200.000	14.400.000

Resumen Gastos Operacionales:

Resumen de Gastos	AÑO 1	AÑO 2
Gastos Operacionales Sede Matriz	\$ 98.523.295	\$ 100.446.171
Gastos por curso otras Unidades	\$ 93.450.000	\$ 97.188.000
Gastos alumnos internos becados	\$ 24.800.000	\$ 49.600.000
Gastos alumnos externos becados	\$ 7.200.000	\$ 14.400.000
Total	\$ 223.973.295	\$ 261.634.171

ANEXO H: Ingreso

Los ingresos de la sede matriz debido a los alumnos externos son:

Matricula CFT	\$ 100.000
Anualidad CFT	\$ 800.000
Nº Alumnos esperados	30

	Año 1	Año 2
Matricula CFT	3.000.000	6.000.000
Anualidad CFT	24.000.000	48.000.000
Total	27.000.000	54.000.000

Por otro lado, los ingresos debido a los cursos que se impartirán a distancia de las distintas unidades, expresados en miles de pesos son:

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ingreso	6.300	9.900	27.000	25.200	27.000	25.200	15.300	22.500	18.900	27.000	24.300	11.700	240.300
% Ppto	3%	4%	11%	10%	11%	10%	6%	9%	8%	11%	10%	5%	100%
UN1	900	2.700	6.300	5.400	6.300	5.400	4.500	5.400	5.400	5.400	5.400	2.700	55.800
UN2	900	900	3.600	3.600	3.600	3.600	1.800	3.600	1.800	4.500	3.600	1.800	33.300
UN3	900	2.700	6.300	5.400	6.300	5.400	4.500	5.400	5.400	5.400	5.400	2.700	55.800
UN4	900	900	1.800	1.800	1.800	1.800	900	900	900	1.800	1.800	900	16.200
UN5	900	900	3.600	3.600	3.600	3.600	900	2.700	2.700	3.600	2.700	900	29.700
UN6	900	900	3.600	3.600	3.600	3.600	1.800	3.600	1.800	4.500	3.600	1.800	33.300
UN7	900	900	1.800	1.800	1.800	1.800	900	900	900	1.800	1.800	900	16.200

Gasto curso	2.450	3.850	10.500	9.800	10.500	9.800	5.950	8.750	7.350	10.500	9.450	4.550	93.450
--------------------	-------	-------	--------	-------	--------	-------	-------	-------	-------	--------	-------	-------	---------------

Cursos													
UN1	1	3	7	6	7	6	5	6	6	6	6	3	62
UN2	1	1	4	4	4	4	2	4	2	5	4	2	37
UN3	1	3	7	6	7	6	5	6	6	6	6	3	62
UN4	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	18
UN5	1	1	4	4	4	4	1	3	3	4	3	1	33
UN6	1	1	4	4	4	4	2	4	2	5	4	2	37
UN7	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	18
Total	7	11	30	28	30	28	17	25	21	30	27	13	
													Total
													267

Resumen Ingresos:

Resumen de Ingresos	AÑO 1	AÑO 2
Ingreso por alumnos externos	\$ 27.000.000	\$ 54.000.000
Ingreso por cursos unidades	\$ 240.300.000	\$ 249.912.000
Total	\$ 267.300.000	\$ 303.912.000