



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

**NUEVA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS EN CAPACITACIÓN  
DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA INDUSTRIA FINANCIERA Y  
DE RETAIL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**RODRIGO ALFONSO HERRAS FIGUEROA**

**PROFESOR GUÍA:  
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
JUAN RAMÓN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2016**

## RESUMEN

### NUEVA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS EN CAPACITACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA INDUSTRIA FINANCIERA Y DE RETAIL

El presente trabajo, se enmarca en la evaluación de la implementación de una nueva unidad estratégica de negocios en capacitación de productos y servicios para la industria financiera y de retail para el Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) Dimac Ltda. La idea nace de la visualización de un mercado financiero y de seguros altamente regulado, el cual requiere servicios de capacitación para sus fuerzas de venta y personal de back office, además, el Gobierno de Chile destina una cantidad importante de recursos para la capacitación por medio del Sence, otorgando beneficios tributarios a las empresas que capacitan a sus trabajadores.

Los métodos utilizados en esta tesis consideraron un análisis externo, en el cual se analizó el entorno macroeconómico y el mercado, también se realizó un análisis interno de la Compañía, se estableció el segmento objetivo, posicionamiento, estrategia competitiva genérica y el plan de marketing, en el cual se definió los cursos y contenidos de los mismos además de la estrategia para la promoción. En el análisis operacional, se detalló los principales procesos que deben ser abordados, del plan de recursos humanos obtuvimos la estructura organizacional y personal necesario para llevar a cabo el proyecto, definiendo los perfiles de cada uno de ellos, por último, se realizó un análisis financiero para determinar la rentabilidad del proyecto y el nivel de inversión requerida.

Con la ejecución de los análisis, se comprobó que el entorno es propicio y la industria atractiva para realizar el proyecto, que la mayor competencia se encuentra en la capacitación "genérica", que la oferta es escasa y no customizada a las necesidades del segmento y que existe una alta demanda potencial. Con el plan de marketing se determinó que el precio es un factor relevante para la oferta y que monto máximo establecido por Sence para el beneficio tributario y la diferenciación a su vez son relevantes para la determinación del mismo, por último, para realizar la promoción es fundamental la oferta presencial, la relación con los Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC) y los medios digitales.

El análisis financiero determino que para ejecutar el plan, es necesaria una inversión inicial de MM\$19.7, con la cual, en un período de 5 años y considerando una tasa de descuento de 20%, se obtendría un VAN positivo de MM\$ 128, y una TIR de 114,3%, lo cual, en el peor escenario que considera baja en la demanda y en el precio, implicando un menor ingreso de 25% en relación al escenario base, baja el VAN a MM\$ 58., y la TIR a 62,3%, lo cual sigue siendo atractivo.

Con los resultados de los análisis realizados, considerando los potenciales retornos que se puede obtener con la inversión inicial, podemos concluir que el proyecto es rentable, por lo que se recomienda a DIMAC Ltda., realizar su implementación.

## Tabla de contenido

Índice de Tablas e Ilustraciones .....	5
1 Introducción .....	6
2 Objetivos.....	7
3 Metodología.....	7
4 Descripción de la Organización .....	9
4.1 Alcance del Proyecto.....	11
5 Análisis Estratégico .....	11
5.1 Diagnóstico de ambiente externo y mercado .....	11
5.1.1 Análisis del entorno .....	11
5.1.2 Análisis de la Industria.....	13
5.1.3 El mercado financiero y de seguros.....	16
5.1.4 El mercado de la capacitación.....	17
5.1.5 Oferta de capacitación en el sector de servicios financieros y seguros .....	20
5.1.6 Demanda de capacitación en el sector de servicios financieros y seguros	21
5.1.7 Mercado potencial .....	22
5.2 Diagnóstico interno.....	24
5.2.1 Análisis de fortalezas y debilidades .....	24
5.2.2 Generación de cadena de valor y determinación de ventajas competitivas	25
6 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	26
7 Determinación de los factores claves de éxito y respuesta a preguntas clave .....	27
8 Modelo de Negocio.....	30
9 Plan de Marketing.....	31
9.1 Definición de segmento objetivo .....	31
9.2 Definición de la estrategia competitiva genérica .....	31
9.3 Análisis de posicionamiento .....	32
9.4 Marketing Táctico.....	32
9.4.1 Definición de cursos a impartir (producto) .....	32
9.4.2 Definición de localidades donde se impartirá los cursos (plaza) .....	37
9.4.3 Definición de estrategia de precios (precio).....	37
9.4.4 Definición de estrategia publicitaria y canales en los cuales se publicitará (promoción).....	38
10 Análisis de RRHH.....	39
10.1 Definición de estructura organizacional .....	39

10.2	Definición de profesionales a contratar.....	40
11	Definición de la estrategia operacional y análisis de requerimientos específicos.	41
12	Análisis de factibilidad económica – financiera.....	45
12.1	Análisis y proyección de flujos .....	48
12.2	Conclusión del análisis.....	56
13	Conclusiones .....	58
14	Bibliografía.....	59
15	Anexos .....	60
15.1	Anexo 1. Mercado Potencial .....	60
15.2	Anexo 2. Encuesta Capacitación en Productos Financieros y Seguros.....	63
15.3	Anexo 3, Definición de contenidos de los cursos (producto).....	69
15.4	Anexo 4, Definición del perfil de los profesionales a contratar .....	83
15.5	Anexo 5. Cuadro de amortización crédito para financiamiento del primer año del proyecto del escenario base. ....	88

## Índice de Tablas e Ilustraciones

Figura N°1, Organigrama Dimac Ltda.....	10
Figura N°2, Número de organismos capacitadores con actividad por regiones.....	18
Figura N°3, Demanda capacitación empresas, distribuida por área de capacitación.....	19
Figura N°4, Capacitación por cada sector de actividad económica.....	19
Figura N°5, Oferta de capacitación en productos financieros.....	20
Figura N°6, Cadena de valor de Dimac Ltda, para el servicio de capacitaciones.....	25
Figura N°7, Ilustración Modelo de Negocios, utilizando “Business Model Canvas”...30	30
Figura N°8, Detalle de cursos, horas y precios.....	38
Figura N°9, Estructura organizacional requerida para la implementación de la nueva unidad estratégica de negocios.....	39
Figura N°10, Detalle inversión necesaria para la implementación del proyecto.....	46
Figura N°11, Detalle de depreciación anual por activo y saldo al final del período de Evaluación.....	47
Figura N°12, Listado de gastos mensuales a incurrir en el proyecto.....	48
Figura N°13, Cuadro con determinación de capacidad de horas a capacitar.....	49
Figura N°14, Estimación de ingresos anuales según demanda.....	50
Figura N°15, Cuadro con remuneraciones relatores según demanda.....	50
Figura N°16, Detalle gastos anuales escenario base.....	51
Figura N°17, Flujo de Caja escenario base.....	52
Figura N°18, Flujo de Caja escenario base con financiamiento bancario 100%.....	53
Figura N°19, Detalle gastos anuales escenario pesimista.....	54
Figura N°20, Flujo de Caja escenario pesimista.....	54
Figura N°21, Detalle gastos anuales escenario optimista.....	55
Figura N°22, Flujo de Caja escenario optimista.....	56

## **1 Introducción**

El presente informe muestra el desarrollo de la tesis que trata de la evaluación de la implementación de una nueva unidad estratégica de negocios en capacitación de productos y servicios para la industria financiera y de retail para el OTEC Dimac Ltda.

El trabajo contempla analizar el mercado de la capacitación y el de la industria financiera y de seguros, a la cual estará dirigida la oferta de servicios, ésta última, es una industria que se encuentra muy regulada y fiscalizada, donde en los últimos años, se ha realizado modificaciones a la legislación que la regula, especialmente en el tema de seguros con la modificación de la Ley de Seguros que comenzó a regir a contar del mes de diciembre del año 2013, lo que se complementa con la publicación de diversas normativas por parte de la Superintendencia de Valores y Seguros.

Otro factor importante, que incide en la necesidad de capacitar al personal en contacto con los clientes de este segmento, ha sido creación del Sernac Financiero, que atiende los reclamos realizados por clientes contra las instituciones financieras, de seguros retail, entre otras.

Considerando lo anterior, más el creciente empoderamiento de los consumidores, los cuales, cada día se encuentran más informados a la hora de contratar algún producto financiero o de seguros, es que se visualizó la necesidad de las compañías pertenecientes a este mercado, de mantener su personal en contacto con los clientes altamente capacitado, tanto en materia de productos como en atención a clientes.

También es necesario que estas empresas, cada día más se preocupen por realizar una post venta que les permita mantener a sus clientes satisfechos, mejorando la calidad de la atención, además de bajar el número de reclamos recibidos. Lo anterior puede traer como consecuencia el desarrollo de ventajas competitivas que les permitirán sobresalir frente a sus competidores y mantener o mejorar su posición en él tiempo, cumpliendo además los deseos del regulador.

En relación a la industria de la capacitación, podemos observar que es una industria altamente competitiva, con barreras de entrada y salida bajas, lo que genera una alta oferta de servicios de capacitación. En el país existen más de 3.000 OTEC.

Una de las grandes ventajas de este sector, es que cuenta con el apoyo del Gobierno, que fomenta la capacitación a los trabajadores, otorgando a las empresas beneficios tributarios, permitiendo generar una oferta conveniente para la empresa que contrata los servicios y rentable para el OTEC que los presta.

Al ser una industria altamente competitiva, la especialización de quienes definen los contenidos de los cursos, así como el know how de quienes los imparten, es fundamental para lograr una ventaja competitiva.

En relación a la demanda de servicios de capacitación, de acuerdo a la información recopilada, el sector de Servicios e Intermediación Financiera se encuentra dentro de los que tienen un mayor porcentaje de trabajadores capacitados anualmente, lo que da

cuenta de que en esta industria, es una preocupación la capacitación a los trabajadores.

El mercado al cual se dirigirá la oferta, está compuesto en general por grandes empresas, con gran cantidad de trabajadores, en este podemos encontrar: Bancos Comerciales, Filiales Corredoras de Seguros de los bancos, Emisores de tarjetas de crédito no bancarios, Filiales Corredoras de Seguros de emisores no bancarios, Empresas de Retail que comercializan seguros, Agentes Administradores de Mutuos Hipotecarios Endosables y Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Con el desarrollo de esta tesis, buscamos aportar a Dimac Ltda., una nueva fuente de ingresos, que le permita diversificar sus ingresos, rentabilizar su negocio y posicionarse como un gran aliado en la preparación de ejecutivos comerciales y personal en contacto con los clientes, para las empresas que comercializan productos financieros y de seguros, buscando preparar personal de excelencia y altamente competente en materias de venta y atención de clientes.

## **2 Objetivos**

### **Objetivo general**

El objetivo general es evaluar la rentabilidad de una nueva unidad estratégica de negocios para Dimac Ltda, enfocada en la capacitación de productos y servicios para la Industria Financiera y de Retail.

### **Los objetivos específicos son:**

- Detectar las necesidades de capacitación, analizar la competencia y factores claves de éxito del proyecto.
- Determinar el posicionamiento y estrategia competitiva de Dimac Ltda.
- Definir los cursos que se impartirán, adecuados a las necesidades de las compañías que componen el segmento objetivo.
- Definir las localidades donde se impartirán los cursos, los precios que se cobrará por cada uno, cuál será la estrategia publicitaria y por qué medios o canales se realizará.
- Definir los recursos humanos necesarios para la implementación del proyecto, considerando la estructura organizacional y definición del perfil de los profesionales que impartirán los cursos.
- Obtener el detalle de requerimientos y necesidades de recursos económicos, financieros y operacionales.

## **3 Metodología**

Para el desarrollo de ésta tesis se utilizó diversas herramientas de análisis las cuales se desarrollaron en forma cronológica, considerando lo siguiente:

En primer lugar se realizó el análisis externo, en el cual se analizó el entorno macroeconómico por medio del análisis; “PEST” (Político, Económico, Social y Tecnológico).

Posteriormente analizamos el potencial de rentabilidad de la industria de la capacitación mediante la utilización de la herramienta “5 fuerzas de PORTER”.

Luego analizamos el mercado y realizamos un “estudio de oferta y demanda en el sector de la capacitación de productos financieros y de seguros”.

Una vez realizado el análisis anterior, se continuó con el análisis interno, con el cual analizamos la compañía y determinamos sus fortalezas, debilidades, capacidades e identificamos sus ventajas competitivas, generando la Cadena de Valor de Dimac Ltda.

Posteriormente, analizamos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del OTEC, y luego determinamos los factores claves de éxito del proyecto, respondiendo las preguntas clave que planteamos.

A continuación, se describió el “Modelo de Negocio” utilizando el modelo “Business Model Canvas”, después se desarrolló el Plan de Marketing, donde segmentamos las instituciones financieras, de retail y seguros, definiendo el segmento objetivo, definimos la estrategia competitiva genérica y analizamos el posicionamiento actual y el que se quiere lograr con el desarrollo de este proyecto. Se definió también los cursos a impartir, las localidades donde se realizarán, se determinó los precios y se seleccionó los canales en los cuales realizaremos la publicidad.

Se analizó la necesidad de recursos humanos necesarios para la implementación de ésta nueva unidad de negocios, se determinó la estructura organizacional requerida para implementar el proyecto y el perfil de cada una de las personas que será necesario contratar, tanto para la administración, como los profesionales que dicten los cursos.

Por último, se analizó la estrategia operacional, en la cual se determinó los factores necesarios para realizar adecuadamente la prestación de los servicios de capacitación y se realizó la evaluación de factibilidad económica y determinación de los recursos financieros necesarios para la implementación del proyecto.

Lo anterior, para obtener una visión clara de las reales oportunidades para la implementación del proyecto. Obtener además un acertado diagnóstico de las necesidades de capacitación de las instituciones financieras, de retail y de seguros, y una definición certera de los cursos que se impartirán, más la correcta definición de los perfiles de los profesionales que los dictarán, esto es fundamental para lograr un proyecto de calidad y para el éxito en la implementación de la nueva unidad de negocios, generando un producto que sea un real valor agregado a las empresas que lo contraten y que permita a Dimac Ltda., diversificar y rentabilizar su negocio.



#### **4 Descripción de la Organización**

A continuación se describe la organización para la cual se desarrollará el proyecto.

Dimac Ltda. es un OTEC “Organismo Técnico de Capacitación” y como tal, se encuentra facultado para realizar capacitación en empresas, permitiéndoles acceder a beneficios de franquicia tributaria, de igual forma pueden realizar capacitación en las cuales el financiamiento provenga del FONCAP (Fondo Nacional de Capacitación) y capacitación con financiamiento de los presupuestos de los organismos públicos para la capacitación de sus funcionarios, estas compañías (OTEC) deben tener como único objeto social la “prestación de servicios de capacitación”.

Los OTEC, se encuentran reguladas por la NCH 2728 (Norma Chilena de Calidad) establecida como Norma Oficial de la República por la Resolución Exenta N°155, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, publicada en el D.O. el 19 de mayo de 2003, la cual establece los requisitos que deben cumplir los Organismos Técnicos de Capacitación para certificar su Sistema de Gestión de la Calidad.

DIMAC Ltda. Como indicamos antes es un OTEC, que se define como “una empresa de capacitación de alta calidad, dedicados a satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes”.

Su Misión y Visión son las siguientes:

##### Misión:

Entregar herramientas útiles para que las personas logren alcanzar sus objetivos.

¿Cómo lo haremos? a través de una oferta integral de servicio de capacitación, complementándolos con herramientas de apoyo eficientes y nuestro particular estilo de relacionarnos con los alumnos.

##### Visión:

"Cambiar la lógica tradicional de hacer Capacitación"

¿Cuál es nuestro futuro? transformarnos en un referente que permita a las empresas confiar en nuestra forma y estilo de hacer capacitación, dando así valores que dejan huella en un corto y largo plazo.

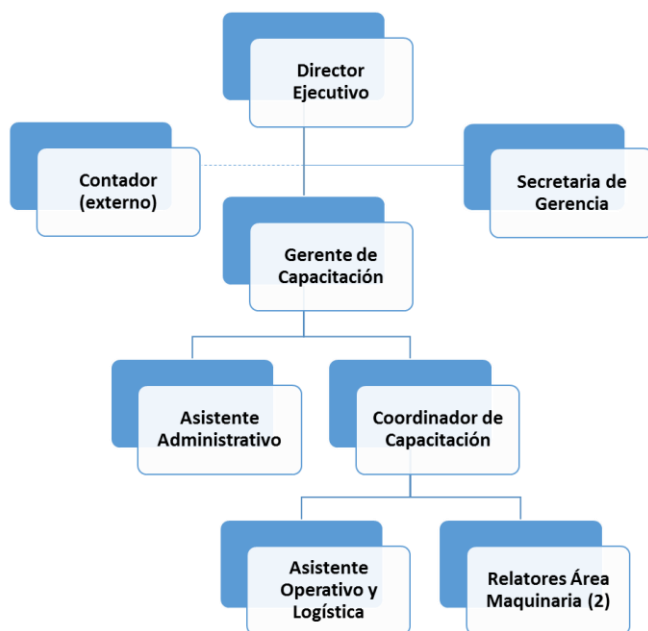
**Los principales clientes de Dimac Ltda., son:**



La empresa actualmente cuenta con 6 empleados de planta, 1 contador externo y 2 relatores externos. Su estructura organizacional es la que se muestra a continuación.

Figura N°1, Organigrama Dimac Ltda.

**Estructura Organizacional Dimac Ltda.**



Fuente: Elaboración propia (Dimac Ltda.)

## **4.1 Alcance del Proyecto**

El proyecto se enmarca en la generación de oferta de capacitación técnica en productos financieros y de seguros, complementado con temas relacionados a venta y calidad de servicio para las empresas que participan de la industria de servicios financieros, retail y comercialización de seguros.

Los cursos estarán enfocados al personal en contacto con los clientes, para la formación de ejecutivos integrales, con conocimientos técnicos y desarrollo de habilidades que les permitan desenvolverse adecuadamente con los clientes.

El detalle preliminar de materias a abordar en los cursos que se desarrollarán para impartir es el siguiente:

- Capacitación técnica en productos del mercado financiero de personas en Chile, abordando los siguientes:
  - Productos de Ahorro, (Cuentas de Ahorro, Depósitos a Plazo y Fondos Mutuos)
  - Tarjetas de Crédito
  - Créditos de Consumo
  - Créditos Hipotecarios
  - Depósitos a Plazo
  - Cuenta Corriente y Vista
  - Full Productos Financieros (contiene todos los cursos de Productos Financieros más técnicas de venta y calidad de servicio)
  
- Capacitación técnica en productos de seguros masivos e individuales, (principales pólizas y características) para:
  - Seguros de Vida
  - Seguros de Salud
  - Seguros Automotrices
  - Seguros generales de incendio y sismo (edificio – contenido)
  - Seguros de Cesantía
  - Full Seguros (contiene todos los cursos de seguros más técnicas de venta y calidad de servicio)
  
- Capacitación en técnicas de venta y calidad de servicio

## **5 Análisis Estratégico**

### **5.1 Diagnóstico de ambiente externo y mercado**

#### **5.1.1 Análisis del entorno**

A continuación se realiza el análisis del entorno mediante el análisis PEST, el cual considera la evaluación de los siguientes factores:

### **a) Político**

En términos políticos podemos indicar que Chile es un país políticamente estable, que cuenta con una democracia sólida, con una economía de libre mercado que ha permitido e incentivado la entrada de nuevos inversionistas y capitales para la realización de negocios en el país. En cuanto a la capacitación, el gobierno la promueve, asignando fondos públicos para su desarrollo y otorgando beneficios tributarios a las empresas que capacitan a sus trabajadores.

El Gobierno además en su programa, ha asumido el compromiso de incrementar la participación laboral de mujeres y jóvenes vulnerables, mediante la creación de programas de capacitación, lo que ratifica el interés del estado en este mercado.

### **b) Económico**

En términos económicos podemos indicar Chile cuenta con un sistema económico estable, que si bien este último período hemos visto una desaceleración, es un país que ha mantenido crecimientos constantes en su economía, lo que le permite asignar permanentemente más recursos públicos para inversión en capacitación.

Para el año 2016 el presupuesto asignado a capacitación por el Ministerio del Trabajo y Previsión Social asciende a 151 mil millones de pesos. Lo anterior genera un ambiente propicio para la oferta de capacitación en el país.

### **c) Social**

En Chile, en los últimos años hemos visto un creciente empoderamiento de los clientes, quienes se encuentran más informados a la hora de contratar algún producto financiero o de seguros, lo que genera que las compañías necesiten contar con personal más calificado para la atención de los clientes.

Por otra parte, la capacitación además de generar un beneficio para la empresa al contar con una mejor calidad de servicio, permite crecer y desarrollarse a los trabajadores que se capacitan, generando mejores salarios y en el caso de aquellas personas que no se encuentren trabajando, ayuda a la inserción laboral, permitiendo además movilidad social.

### **d) Tecnológico**

En Chile existe un alto nivel tecnológico, particularmente el mercado de la capacitación, donde se cuenta con herramientas tecnológicas que permiten ampliar la oferta con servicios complementarios, apreciándose un incremento dentro de las compañías de las capacitaciones on-line.

Como conclusión, podemos apreciar que el análisis del entorno nos muestra que en el país existen buenas condiciones para desarrollar una oferta de capacitación, ello, dado que Chile es un país estable política y económicamente, donde el gobierno promueve y asigna una cantidad importante de recursos para la capacitación de los trabajadores del país.

Sin perjuicio de lo anterior, para formarnos una opinión más acabada, realizaremos el estudio de la industria.

### **5.1.2 Análisis de la Industria**

El análisis de la industria se realiza mediante la utilización de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.

#### **a) Amenaza de entrada de nuevos participantes**

La industria de capacitación en Chile es una industria atractiva para nuevos participantes ya que permite en forma relativamente fácil el ingreso de nuevos competidores, esta opinión se funda en lo siguiente:

- Es una industria que se encuentra fuertemente impulsada por el Estado mediante la entrega de beneficios tributarios y subsidios a las empresas que capacitan a sus trabajadores, el Estado además por medio del Sence, desarrolla programas especiales de capacitación para las mujeres, los jóvenes, para personas con discapacidad y para trabajadores cesantes, entre otros.
- Es una industria de fácil acceso, ya que no se requiere de grandes capitales para la implementación de un OTEC.
- En ésta industria no existe una gran lealtad a las marcas por parte de los clientes y junto con esto, para las compañías es muy fácil cambiar el proveedor de servicios de capacitación.
- En relación a la tecnología requerida para el desarrollo de la actividad, podemos indicar que ésta es de fácil acceso o desarrollo, no se requieren tecnologías de hardware o software especiales o de alto costo.
- En cuanto a la regulación, si bien es necesario cumplir con los requisitos establecidos en la NCh 2728 y certificar su Sistema de Gestión de la Calidad, existen empresas que prestan el servicio de asesoría para el cumplimiento de estas materias más los requisitos y disposiciones administrativas que establece Sence para el funcionamiento de los OTEC.

**Conclusión:** de acuerdo al análisis de los diferentes factores que fueron evaluados, se concluye que la amenaza de entrada de nuevos participantes es **Media – Alta**.

#### **b) Rivalidad entre los competidores**

En términos de rivalidad de la industria podemos indicar que:

- Esta industria tiene un gran número de participantes de un tamaño similar, lo que podría traducirse en una alta rivalidad.
- Sin perjuicio de lo anterior, el nivel de especialización requerido para cada tema a capacitar diluye la competencia y la sectoriza, siendo baja la rivalidad entre rubros distintos, pero alta entre los competidores del mismo rubro.
- Dado que para las empresas es fácil cambiarse de proveedor, se debe concentrar un alto esfuerzo en la mantención o fidelización los clientes actuales lo que intensifica la competencia.
- No es fácil encontrar buenos profesionales y especialistas en las materias a capacitar, por lo que éstos pasan a ser un activo importante para la empresa a la hora de querer diferenciarse por la calidad de sus profesionales, generando un mayor costo en RRHH.

**Conclusión:** En función de la evaluación de los factores realizada, se concluye que la rivalidad entre los competidores para esta industria es **Media – Alta**.

### **c) Poder de negociación de los proveedores**

En términos de proveedores podemos indicar lo siguiente:

- En cuanto a los proveedores de infraestructura para el desarrollo de las clases, podemos indicar que existe una variada oferta, de diferentes precios y calidades, no existiendo dependencia de proveedores clave, además se cuenta en muchos casos con infraestructura proporcionada por las mismas compañías que capacitan a sus trabajadores, lo cual hace que en este ítem el poder de los proveedores sea Bajo.
- En relación a los relatores de los cursos que sería nuestro segundo grupo de proveedores, podemos indicar que su poder de negociación es bajo, ya que éstos no se encuentran organizados en gremios y se puede encontrar gran cantidad de capacitadores. Ahora bien, el poder de éstos se incrementa en los casos de materias muy especializadas donde se hace más dificultoso contar con buenos capacitadores o se requiere para la materia en particular que estos se encuentren acreditados.
- Si la estrategia de la compañía se encuentra en la calidad de sus profesores, el poder de negociación de éstos aumenta, aumentando a su vez los costos de la operación.
- En relación a los proveedores de tecnología para esta industria, dada la alta oferta existente de empresas que proveen el servicio de desarrollo de cursos on – line, y existiendo la alternativa de realizar desarrollos propios, el poder de negociación para estos es bajo.

**Conclusión:** En función de la evaluación de los factores realizada, se concluye que el poder de negociación de los proveedores en esta industria es **Bajo**.

### **d) Poder de negociación de los consumidores**

En relación al poder de negociación de los consumidores para esta industria podemos indicar lo siguiente:

- Como en esta industria existe una gran cantidad de oferentes, los clientes tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de proveedor y a un bajo costo para la empresa, salvo en el caso que las materias a capacitar requieran una especialización mayor, caso en el cual será más complejo el cambiar de proveedor, lo señalado anteriormente le da a los clientes un poder de negociación medio – alto en este ítem.
- Generalmente los clientes en esta industria no se encuentran agrupados para negociar con las empresas de capacitación, lo que implicaría que su poder de negociación es bajo, sin embargo, lo que sí existe es la figura de la OTIC, que corresponde a empresas que gestionan la franquicia tributaria de los clientes, caso en el cual, el poder de negociación de los clientes aumentaría.

**Conclusión:** En función de la evaluación de los factores realizada, se concluye que el poder de negociación de los consumidores en esta industria es **Medio**

#### e) Amenaza de productos sustitutos

En relación a los productos sustitutos en la industria de la capacitación, podemos señalar que no se visualizan claros sustitutos para la capacitación entregada por los Organismos Técnicos de Capacitación, salvo en caso de capacitación on-line o bien si las empresas deciden realizar capacitación in situ, pero en este último caso tienen el riesgo de perder los beneficios tributarios.

**Conclusión:** En función de lo indicado anteriormente, se concluye que la amenaza de productos sustitutos en la industria de la capacitación es **Baja**.

A continuación se muestra un resumen del análisis realizado mediante las 5 Fuerzas de Porter.

5 Fuerzas	Resultado
Amenaza de entrada de nuevos participantes	Medio - Alto
Rivalidad entre los competidores	Medio - Alto
Poder de negociación de los proveedores	Bajo
Poder de negociación de los consumidores	Medio
Amenaza de productos sustitutos	Bajo

Como conclusión del análisis, se aprecia que esta es una industria en la cual, si bien existe una alta rivalidad entre empresas competidoras, es una industria atractiva, ya que la mayor competencia se encuentra en la capacitación “genérica” y si te focalizas

en un segmento que requiere un mayor nivel de especialización, como es el caso de este proyecto, y se logra una diferenciación en el servicio, se puede conseguir ventajas competitivas y capturar segmentos del mercado que no se encuentren muy explotados o profundizados, lo anterior, siempre que no existan competidores muy fuertes en el segmento o nicho al cual se dirigirá la oferta, para esto es necesario profundizar el análisis de la oferta y demanda para el segmento en particular, análisis que se realizan más adelante.

### **5.1.3 El mercado financiero y de seguros**

El mercado financiero y de seguros en Chile es altamente regulado y normado, con una tendencia a incrementar las exigencias que se les impone a las empresas que participan en éste.

Está compuesto, en el caso de las instituciones financieras, por aquellas que pueden realizar captación y/o colocación de dinero, mediante el otorgamiento de créditos, ya sea a personas o empresas, estas instituciones se encuentran supervisadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (S.B.I.F.), en nuestro caso, nos centraremos en aquellas que se dedican a otorgar créditos a personas.

En el caso del mercado de Seguros, está compuesto por las Compañías de Seguros que son quienes ponen a disposición de los consumidores, distintos tipos de productos de seguros, ya sea para protegerse o protege a sus beneficiarios en caso de la muerte o una enfermedad, o bien, para proteger sus bienes o inmuebles en caso de pérdidas o daños, éstos productos componen la oferta de seguros.

Existen Compañías de Seguros Generales, Compañías de Seguros de Vida y Compañías de Seguros de Crédito, para nuestro trabajo, nos centraremos en las 2 primeras y focalizados en los seguros para personas (no empresas).

Los seguros pueden ser comercializados directamente por las Compañías de Seguros por sus Agentes de Venta o bien por intermediarios, donde se encuentran entre otros, las Corredoras de Seguros, Cajas de Compensación, Agentes Administradores de Mutuos Hipotecarios Endosables, Bancos, Financieras, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Tiendas de Retail, a través de Corredoras de Seguros, en este caso la supervisión es realizada por la Superintendencia de Valores y Seguros.

Éstas instituciones, es a quienes será dirigida la oferta de servicios que se pretende implementar con este plan de negocios, para cumplir con los exigentes estándares de calidad de atención requerida por las entidades que supervisan.

Al analizar el mercado, podemos identificar las siguientes oportunidades y necesidades:

- Industria con alta regulación (SBIF – SVS) con énfasis en correcta atención y asesoría a los clientes.
- Industria requiere un alto nivel de capacitación para sus ejecutivos y personal en contacto con los clientes.
- Mercado con amplia cantidad de compañías participantes



- Mercado con gran cantidad de trabajadores.
- Dado que los clientes están cada vez más informados, las compañías requieren una mayor especialización de sus ejecutivos y personal que atiende clientes en general.
- Generalmente en las compañías del segmento al cual enfocaremos los servicios, las capacitaciones de productos son realizadas por el personal del mismo banco, corredora de seguros o casa comercial con foco en el proceso de venta más que en el producto y como transmitir sus beneficios a los clientes.
- La capacitación en este tipo de productos, se encuentra poco explotada, no es fácil encontrar capacitación específica en estas materias.
- El mercado de la capacitación cuenta con el apoyo del Gobierno, que realiza esfuerzos para incentivar la capacitación y especialización de los trabajadores en las empresas.
- Las empresas tienen la posibilidad de utilizar subsidios tributarios por los recursos que invierten en capacitación para sus trabajadores.
- El personal con conocimiento de las materias a capacitar, sea para definir los cursos o para dictarlos, es fundamental para lograr una ventaja competitiva.
- El sector de Servicios e Intermediación Financiera se encuentra dentro de los que tienen un mayor porcentaje de trabajadores capacitados anualmente, lo que da cuenta de que en esta industria, es una preocupación la capacitación a los trabajadores.

#### **5.1.4 El mercado de la capacitación**

En relación al mercado de la capacitación, para nuestro estudio, nos centraremos en los denominados OTEC (Organismos Técnicos de Capacitación), el cual se encuentra compuesto, de acuerdo al registro nacional de OTEC, por 3.171 OTEC vigentes al año 2014, de los que según la información publicada en el anuario estadístico de Sence publicado en su sitio web, alrededor de 1.800 realizaron capacitaciones vía franquicia tributaria ese mismo año.

También participan de este mercado las empresas certificadoras de la NCh 2728, que son aquellas que se encargan de validar el cumplimiento de los requisitos mínimos que deben cumplir los OTEC para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad que permita satisfacer las necesidades de sus clientes, sean éstos empresas o trabajadores.

Por otra parte están los Organismos Técnicos Intermediarios para la Capacitación (OTIC), que son empresas cuyo objetivo es ser un nexo entre los OTEC y las empresas asociadas a ellas, a quienes le administran la franquicia tributaria del 1%.

A continuación presentaremos información relevante del mercado y gasto en capacitación vía franquicia tributaria.

El detalle por regiones de los OTEC que realizaron capacitación vía franquicia tributaria el año 2014 es el siguiente:

Figura N°2, Número de organismos capacitadores con actividad por regiones

Sistema de capacitación en la empresa via Franquicia Tributaria año 2014  
Número de organismos capacitadores con actividad por regiones

Región	N° OTEC vigentes con domicilio en regiones	N° OTEC activas en FT (1)
I Tarapacá	44	164
II Antofagasta	91	341
III Atacama	49	197
IV Coquimbo	110	249
V Valparaíso	276	490
VI O'Higgins	149	344
VII Maule	126	303
VIII Biobío	271	471
IX Araucanía	116	238
X Los Lagos	138	300
XI Aysén	17	75
XII Magallanes	29	123
XIII Metropolitana	1.693	1.179
XIV Los Ríos	33	165
XV Arica Parinacota	29	68
<b>Total</b>	<b>3.171</b>	<b>4.707</b>
		<b>1.811 (2)</b>

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

(2) OTEC sin RUT repetidos en país 1.811.

Fuente: Elaboración propia (Sence) con liquidaciones de capacitación visadas.

Si revisamos el gasto en capacitación vía franquicia tributaria, podremos apreciar que el gasto total a nivel país asciende a MM\$ 116.600, donde el gasto público es un 70% del total.

Al revisar las áreas de capacitación podemos apreciar que la capacitación realizada en las áreas de administración, comercio y servicios financieros en su conjunto alcanza cerca de un 34 % del gasto total. A continuación se muestra un cuadro estadístico que detalla el gasto efectivo por área de capacitación.

Figura N°3, Demanda de capacitación de empresas, distribuida por área de capacitación

Sistema de capacitación en la empresa via Franquicia Tributaria año 2014  
Demanda de capacitación de empresas, distribuida por áreas de capacitación

Área de Capacitación	Participantes	Gasto efectivo		
	Total	Gasto público	Gasto privado	Gasto total
1 ADMINISTRACIÓN	381.444	26.309.211.438	11.627.253.194	37.936.464.632
2 AGRICULTURA	9.261	814.099.072	132.566.034	946.665.106
3 AGROPECUARIO	1.834	136.471.969	31.037.702	167.509.671
4 ALIMENTACIÓN, GASTRONOMÍA Y TURISMO	51.648	2.152.757.267	468.709.259	2.621.466.526
5 ARTES, ARTESANÍA Y GRÁFICA	1.787	180.575.663	69.885.809	250.461.472
6 CIENCIAS Y TÉCNICAS APLICADAS	170.130	8.823.181.328	4.985.883.670	13.809.064.998
7 COMERCIO Y SERVICIOS FINANCIEROS	20.956	1.111.168.616	368.664.090	1.479.832.706
8 COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA	82.091	8.987.448.287	3.456.500.542	12.443.948.829
9 CONSTRUCCIÓN	18.778	2.382.286.759	910.015.595	3.292.302.354
10 ECOLOGÍA	3.866	179.509.412	113.757.634	293.267.046
11 EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN	70.000	4.711.535.700	1.738.496.680	6.450.032.380
12 ELECTRICIDAD Y ELECTRÓNICA	8.771	899.765.203	561.216.696	1.460.981.899
13 ENERGÍA NUCLEAR	520	42.253.200	28.774.180	71.027.380
14 ESPECIES ACUÁTICAS	1.482	123.104.230	35.186.196	158.290.426
15 FORESTAL	1.187	90.703.410	30.690.124	121.393.534
16 IDIOMAS Y COMUNICACIÓN	40.029	4.923.203.223	3.586.785.279	8.509.988.502
17 MECÁNICA AUTOMOTRIZ	7.918	727.446.411	331.389.633	1.058.836.044
18 MECÁNICA INDUSTRIAL	9.745	1.009.808.796	833.978.023	1.843.786.819
19 MINERÍA	6.379	739.102.117	550.240.252	1.289.342.369
20 PROCESOS INDUSTRIALES	9.965	902.217.865	520.733.715	1.422.951.580
21 SALUD, NUTRICIÓN Y DIETÉTICA	44.911	2.525.881.393	794.376.408	3.320.257.801
22 SERVICIO A LAS PERSONAS	125.329	9.322.179.199	2.184.517.558	11.506.696.757
23 TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES	45.431	4.346.239.899	1.661.229.482	6.007.469.381
24 NIVELACION DE ESTUDIOS	234	134.723.300	4.224.000	138.947.300
<b>TOTAL</b>	<b>1.113.696</b>	<b>81.574.873.756</b>	<b>35.026.111.755</b>	<b>116.600.985.511</b>

Fuente: Elaboración propia (SENCE) con liquidaciones de capacitación visadas.

Si revisamos la capacitación impartida para cada sector de actividad económica, apreciamos que la capacitación realizada en el sector del comercio e intermediación financiera en conjunto alcanzan un 23.5% del gasto total, por un monto app. de MM\$ 27.450, a continuación se muestra un cuadro con el detalle.

Figura N°4, Capacitación por cada sector de actividad económica

Sistema de capacitación en la empresa via Franquicia Tributaria año 2014  
Capacitación por cada sector de actividad económica

Sector de actividad económica	Participantes	N° de empresas	Gasto total
Actividades no especificadas y otras	88.267	3.075	9.115.584.096
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	30.700	969	3.136.857.362
Pesca	10.687	48	864.692.501
Explotación de minas y canteras	27.994	94	5.233.386.576
Industrias manufactureras no metálicas	120.192	883	12.865.203.346
Industrias manufactureras metálicas	33.599	459	4.102.975.592
Suministro de electricidad, gas y agua	12.217	127	1.941.801.891
Construcción	86.853	710	7.626.906.198
Comercio	208.565	1.797	19.041.066.480
Hoteles y restaurantes	50.746	243	3.300.257.108
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	80.749	749	8.727.949.122
Intermediación financiera	73.993	402	8.401.551.695
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	107.107	1.379	12.975.621.506
Adm. Pública y Defensa; planes de seg. social, afiliación obligatoria	2.231	11	126.342.500
Enseñanza	98.045	699	11.166.911.958
Servicios sociales y de salud	56.690	219	4.949.949.934
Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales	25.051	255	3.021.261.646
Consejo de administración de edificios y condominios	10	2	2.666.000
Organizaciones y órganos extraterritoriales			
<b>TOTAL</b>	<b>1.113.696</b>	<b>12.121</b>	<b>116.600.985.511</b>

Fuente: Elaboración propia (SENCE) con liquidaciones de capacitación visadas.

### 5.1.5 Oferta de capacitación en el sector de servicios financieros y seguros

Como indicamos antes, en esta industria existe una gran cantidad de oferentes de capacitación, sin embargo, al profundizar la revisión en la capacitación de servicios financieros y de seguros, nos encontramos con que la cantidad de oferentes baja rotundamente.

En relación a los cursos de servicios y productos financieros, se puede apreciar que los oferentes no superan los 5, incluso considerando dentro de los cursos investigados un diplomado y una carrera técnica, los cuales no estarían dentro del enfoque de este trabajo. El oferente mejor posicionado es el Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux, que tiene una batería más extensa de cursos que están en línea con los que se pretende implementar con el desarrollo de esta Tesis, pero no alcanzan la totalidad de los tópicos que se abarcarán con la implementación de esta nueva unidad estratégica de negocios. El resto de los oferentes, sólo cuenta con un curso.

El detalle es el siguiente:

Figura N°5, Oferta de capacitación en productos financieros

Productos Financieros	Institución que lo ofrece	Modalidad
Creditos de Consumo	Capacitación y Desarrollo Progress	e-learning
Interpretación y Aplicación Práctica de la Normativa del Crédito Hipotecario	Centro de Capacitación Laboral Cencal	Presencial
Técnico en Servicios Financieros y Bancarios	Duoc UC	Presencial
Productos y Servicios Financieros a Personas	IEB Guillermo Subercaseaux	Presencial
Características Operacionales de los productos y servicios financieros	IEB Guillermo Subercaseaux	e-learning
Diplomado Gestión de Operaciones de Servicios Financieros	Universidad de Chile - IEB Guillermo Subercaseaux	Presencial

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente no se visualiza una oferta de customización de los cursos a las necesidades específicas de las empresas a atender, cuestión que si pretendemos implementar con esta nueva unidad de negocios.

Respecto de la capacitación en seguros, la cantidad de oferentes es aún más limitada, encontrando sólo 2 oferentes, los cuales tienen un gran poder de mercado, estos son el Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux que tiene disponible un Diplomado de Corredor de Seguros Generales y Vida y la Escuela de Seguros que adicional al Diplomado de Corredores de Seguros Generales y Vida, tiene una amplia variedad de cursos en materias de seguros.

Finalmente, en lo relacionado a técnicas de venta, se encuentra una oferta muy variada, con un número significativo de oferentes, sin embargo, no profundizaremos en este tipo de capacitación, ya que ésta se considera como un plus que se entregará como un valor agregado que complementará la oferta principal que corresponde a los cursos especializados de productos y servicios financieros y de seguros, en lo cual se centra este trabajo.

### **5.1.6 Demanda de capacitación en el sector de servicios financieros y seguros**

Para efectos del análisis de la demanda de capacitación en el segmento financiero y de seguros, se diseñó una encuesta que constó de 9 preguntas, cuyo objetivo principal, era conocer si existe una demanda potencial y como son capacitados actualmente los ejecutivos de éstas empresas, quien realiza la capacitación, las horas involucradas, cantidad de ejecutivos, los factores relevantes a la hora de contratar, entre otros aspectos.

La encuesta fue diseñada en el sitio web [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) y fue respondida por 16 personas de empresas pertenecientes al segmento objetivo definido. El cuestionario y resultados de la encuesta se pueden ver en el anexo N°2.

De los resultados obtenidos en la encuesta podemos concluir que:

- a. Los atributos mayormente valorados a la hora de contratar capacitación son en primer lugar la calidad y experiencia de los relatores y a continuación el precio, seguidos muy por debajo de los horarios y la ubicación de donde se realizarán los cursos.
- b. En cuanto a la cantidad de horas de capacitación anual por ejecutivo, el resultado es variado, distribuyéndose uniformemente entre las distintas alternativas que van desde 10 a 50 horas anuales por ejecutivo, lo que si podemos concluir es que el 50% de las compañías realiza 40 o más horas anuales de capacitación por ejecutivo.
- c. En relación a la cantidad de ejecutivos capacitados, es interesante que el 75% de los encuestados indica que en su compañía se capacita más de 100 ejecutivos anuales, donde el 25% indica que éstos son más de 400, y un 50% entre 100 y 400 ejecutivos capacitados anualmente.
- d. Respecto de quien realiza la capacitación en estas compañías, se concluye que en casi el 90% de los casos, la capacitación es realizada por personal interno, ya sea comercial y de ventas o de recursos humanos en menor medida.
- e. Al consultar por la preferencia de capacitación, es decir, independiente de lo que se realiza actualmente, como preferiría que se hiciera, el 25% de los encuestados manifiesta que preferiría que fuera una empresa externa experta en las materias a capacitar, mientras que el 62,5%, indica que preferiría un mix entre una empresa externa experta y personal interno.
- f. Al consultar si se contrataría un servicio como el que se pretende implementar, de los encuestados, sólo uno indico que es poco probable que lo contrate, el resto de los encuestados respondió que es probable que lo contrate o que definitivamente lo contrataría.

- g. Por último, en términos de precio, el 37,5% manifiesta intención de pagar hasta el monto máximo de beneficio tributario entregado por Sence que es \$5.000, el resto se distribuye uniformemente entre \$6.000 y más de \$8.000 por hora de capacitación dependiendo del servicio ofrecido.

Este estudio nos permitió visualizar que las compañías del segmento si estarían interesadas en contratar un servicio como el que se ofrecerá y que anualmente se capacita una gran cantidad de ejecutivos, por lo que se podría contar con una demanda que permita la implementación del proyecto.

### **5.1.7 Mercado potencial**

El mercado potencial está compuesto por más 70 organizaciones y personas que se encuentran distribuidas de la siguiente forma.

#### **- 19 Bancos Comerciales**

En el sitio de la superintendencia de Banco e Instituciones Financieras (S.B.I.F.) los Banco se encuentran definidos de acuerdo al Artículo 40 de la Ley General de Bancos, que indica que un banco es toda sociedad anónima especial que, autorizada en la forma indicada por dicho cuerpo legal "se dedique a captar o recibir en forma habitual dinero o fondos del público, con el objeto de darlos en préstamo, descontar documentos, realizar inversiones, proceder a la intermediación financiera, hacer rentar estos dineros y, en general, realizar toda otra operación que la ley le permita".

Los Bancos se encuentran autorizados en Chile para comercializar seguros, ya sea directamente o por medio de una filial Corredora de Seguros.

Éstos comercializan distintos tipos de seguros, generalmente de desgravamen y cesantía, para los créditos que otorgan a sus clientes, así como también otros productos como seguros de vida, hogar, seguros automotrices y seguros de fraude entre otros.

#### **- 12 Filiales Corredoras de Seguros de los Bancos**

Las filiales, son entidades en las cuales los bancos y sociedades financieras son accionistas o mantienen una participación en la propiedad de ellas y tienen un objetivo específico permitido por la ley.

Las filiales bancarias Corredoras de Seguros, por el giro que desarrollan están supervisadas además de la S.B.I.F, por la Superintendencia de Valores y Seguros (S.V.S).

Ésas sociedades tienen como función, atender y asesorar a los clientes de los Bancos en materias de seguros, poniendo a disposición de éstos una oferta variada de productos.

#### **- 9 Emisores de Tarjetas de Crédito no Bancarios.**

Éstos corresponden a casas comerciales o grandes retailers que cuentan con autorización para emitir tarjetas de crédito, a las cuales es posible asociar seguros, ya sea para cubrir las deudas o bien para proteger otros bienes y utilizar esta como medio de pago.

- **9 Corredoras de Seguros de Emisores no Bancarios.**

Son las Corredoras de Seguros que atienden a los clientes de las casas comerciales o grandes retailers que emiten tarjetas de crédito, éstas pueden ser corredoras independientes o bien sociedades relacionadas pertenecientes al mismo grupo económico.

- **6 Cooperativas de Ahorro y Crédito.**

Según la Ley General de Cooperativas, las Cooperativas de Ahorro y Crédito son aquellas "cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios".

Éstas pueden recibir depósitos y otorgar créditos a sus socios, que se encuentren amparados por garantía hipotecaria.

También pueden emitir y operar tarjetas de crédito, para lo cual deben aumentar su capital hasta 400.000 Unidades de Fomento y quedar bajo la fiscalización y control de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

- **15 Agentes Administradores de Mutuos Hipotecarios Endosables.**

Son sociedades anónimas que otorgan, por cuenta propia o de las entidades aseguradoras y reaseguradoras, mutuos hipotecarios endosables para el financiamiento de bienes raíces o para fines generales.

Entre las sociedades que pueden ser Agentes Administradores de Mutuos Hipotecarios Endosables (AAMHE) están las Cajas de Compensación de Asignación Familiar (CCAF), el financiamiento de bienes raíces incluye la adquisición, construcción, ampliación y reparación de viviendas y el refinanciamiento de mutuos hipotecarios endosables.

- **5 Cajas de Compensación.**

Son corporaciones sin fines de lucro, cuyo fin es administrar prestaciones de seguridad social para el bienestar de los trabajadores y su familia, pueden otorgar créditos sociales de libre disposición y mutuos hipotecarios endosables por cuenta propia o de las entidades aseguradoras y reaseguradoras, sólo a sus afiliados y para financiar bienes raíces.

Pueden también ofrecer seguros para cubrir las deudas que contraen sus afiliados con éstas.

- **Corredoras de Seguros en General (personas jurídicas o naturales).**

Intermedian y asesoran a las personas que desean asegurarse, respecto de las coberturas y condiciones del contrato, que ofrecen las distintas compañías aseguradoras, y las asisten durante la vigencia de su contrato y al momento de producirse un siniestro.

- **Personas Naturales que quieran capacitarse en productos de seguros**

Cualquier persona que desee capacitarse en productos de Seguros.

- **Personas Naturales que quieran capacitarse en productos financieros.**

Cualquier persona que desee capacitarse en productos financieros.

## **5.2 Diagnóstico interno**

### **5.2.1 Análisis de fortalezas y debilidades**

A continuación detallaremos el levantamiento de las fortalezas y debilidades de Dimac Ltda.

#### **Fortalezas**

- **OTEC con trayectoria y conocida**

Dimac cuenta con una buena cartera de clientes, actualmente trabaja con varias empresas de retail que pertenecen a grupos económicos, las cuales pueden servir de gancho para llegar a las compañías del segmento objetivo.

- **Experiencia en capacitación**

Los años de participación en el negocio de la capacitación le permitirían a Dimac contar con una base técnica para entrar en nuevos segmentos de capacitación.

- **Cuentan con activos específicos.**

Actualmente Dimac tiene acceso a las maquinarias necesarias para la entrega de la capacitación que ofrece (maquinaria pesada).

Además cuentan con los terrenos necesarios para la operación de la maquinaria y la ejecución de la capacitación.

- **Experiencia en la tramitación de beneficios de franquicia tributaria**

El conocimiento y experiencia en esta materia le permite complementar su propuesta de valor para las empresas a las cuales enfoca su oferta.

#### **Debilidades**

- **Pertenece a un rubro muy específico.**



OTEC muy especializada en su rubro, sin experiencia en capacitación específica en productos financieros y de seguros.

- **Poca cobertura**

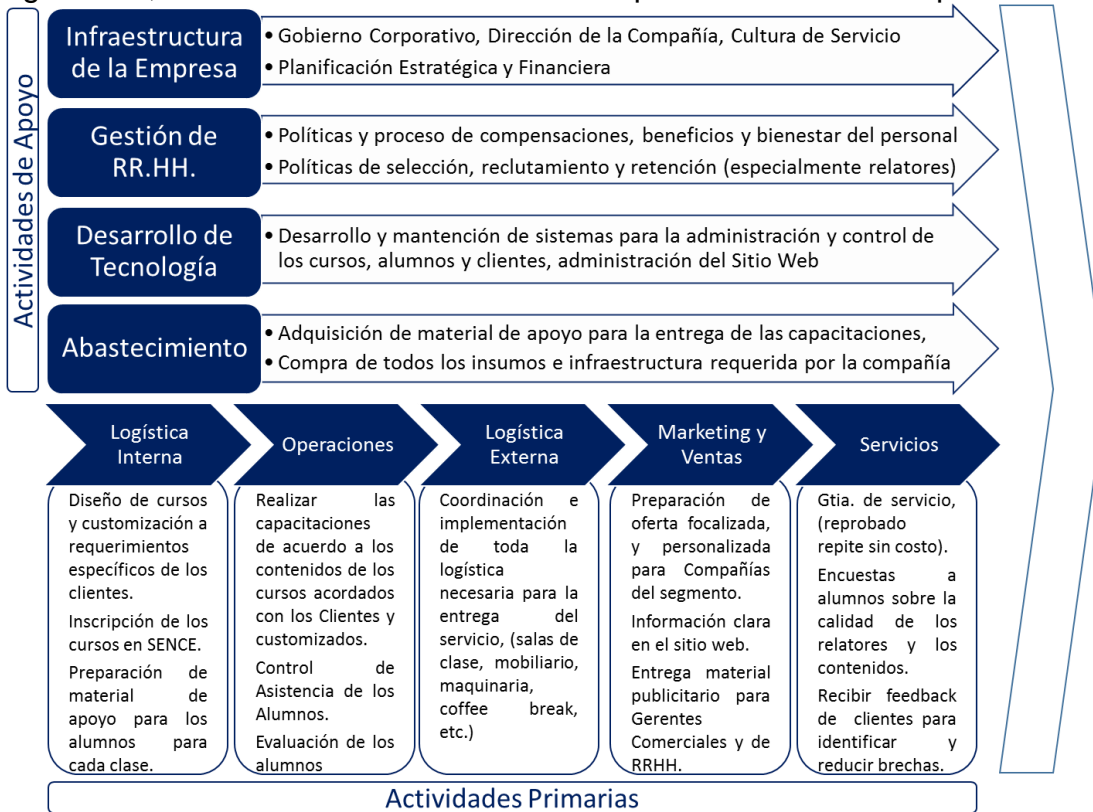
Dificulta atender empresas de o en regiones, esta situación puede dificultar negociaciones con empresas que requieran capacitar fuera de la Región Metropolitana.

Se aprecia que Dimac Ltda., cuenta con fortalezas que le permitirían explorar nuevos negocios, sin descuidar los actuales, diversificando y potenciando su oferta, lo que le permitiría obtener mayores beneficios.

### 5.2.2 Generación de cadena de valor y determinación de ventajas competitivas

A continuación se presenta gráficamente la cadena de valor para Dimac Ltda., la cual analizaremos para determinar sus fuentes de ventajas competitivas.

Figura N°6, Cadena de valor de Dimac Ltda. para el servicio de capacitaciones



Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la cadena de valor, observamos que Dimac Ltda. cuenta con las siguientes ventajas competitivas en su modelo de negocio actual:

- a. La calidad de los cursos que se ofrecen y el contar con la infraestructura necesaria para la entrega de la capacitación, como son los terrenos y maquinarias pesadas.
- b. Oferta flexible y customizada, capacidad de ajustar los cursos a las necesidades propias de cada institución, incorporando elementos que sean de gran valor para el cliente.
- c. La oferta considera como valor agregado el apoyo a la empresa para la tramitación de los beneficios de franquicia tributaria.
- d. Relatores expertos y con amplios conocimientos técnicos y prácticos, con experiencia en el manejo de la maquinaria pesada.
- e. Políticas de compensación y retención de los capacitadores.

## **6 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

A continuación se presenta el resumen del análisis FODA de Dimac Ltda.

<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OTEC con trayectoria y conocida en su rubro.</li> <li>• Buena cartera de clientes.</li> <li>• Experiencia en el negocio de la capacitación.</li> <li>• Experiencia en la tramitación de beneficios de franquicia tributaria para las empresas.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado con escasa oferta especializada en productos financieros y de seguros, lo cual permitiría posicionarse como el primer OTEC especialista en este segmento.</li> <li>• El mercado de la capacitación cuenta con el apoyo del gobierno, que realiza esfuerzos para incentivar la capacitación y especialización de los trabajadores en las empresas, las que pueden acceder a beneficios tributarios por capacitar a su personal.</li> <li>• Industria financiera y de seguros con alta regulación (SBIF – SVS) con énfasis en correcta atención y asesoría a los clientes, la capacitación se convierte en una necesidad para las empresas, generando una oportunidad para DIMAC.</li> <li>• Mercado con gran cantidad de trabajadores.</li> <li>• El sector de servicios e intermediación financiera se encuentra dentro de los que tienen un mayor porcentaje de trabajadores capacitados anualmente, lo que da cuenta de que en esta industria, es una preocupación la capacitación a los trabajadores.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con experiencia en el rubro de la capacitación específica en productos financieros y de seguros.</li> <li>• Poca cobertura, dificulta atender empresas de o en regiones.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenaza de entrada de nuevos competidores que se interesen en este segmento.</li> <li>• Que las empresas desarrollen sus propios programas de capacitación.</li> </ul>

Como conclusión del análisis FODA, podemos apreciar que las fortalezas y oportunidades son mucho más abundantes que las debilidades y amenazas, lo que nos muestra que existe una real oportunidad para desarrollar el negocio y que la compañía está en un buen pie para ello.

## **7 Determinación de los factores claves de éxito y respuesta a preguntas clave**

De acuerdo al análisis realizado, los factores clave de éxito para la implementación de ésta nueva unidad estratégica de negocios son los siguientes:

- Conocimiento y cumplimiento de los requisitos normativos en cuanto a la acreditación y Sistema de Gestión de Calidad.
  - Contar con cursos que agreguen valor a las empresas, que estén enfocados a resolver temas específicos y satisfacer necesidades reales de las compañías que se atenderán y personas que se capacitarán.
  - Se debe contar con la suficiente flexibilidad en la definición de los cursos, que permita customizar algunos aspectos específicos a las necesidades específicas de cada cliente empresa
  - El nivel de conocimientos y experiencia de los relatores de los cursos.
  - Excelencia en el servicio y calidad de atención a los alumnos y empresas
- Para garantizar el éxito del proyecto nos planteamos algunas preguntas clave que nos ayudaron a determinar la factibilidad del negocio, las preguntas planteadas y sus respuestas fueron.

¿El Mercado permite el ingreso de nuevos competidores?

**R:** Si

¿Existen oferentes en el mercado actual que entreguen este tipo de capacitación?,

**R:** Si bien existe capacitación en productos financieros y de seguros, no se encuentra oferta en la forma que se pretende implementar.

¿Cuántos y que tan especialistas en el negocio son?

**R:** Los más fuertes son 2 (Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux y Escuela de Seguros), son especialistas en las materias, pero su oferta generalmente es estándar, no customizada a las necesidades específicas de cada compañía.

¿Existen empresas con poder suficiente como para influir en el mercado?

**R:** Si, podrían influir en el mercado, pero es poco probable que lo hagan porque no es el foco de estas compañías.

¿Qué tan variada es la oferta de capacitación para esta industria, en las materias que abordaremos en el proyecto, es decir, en productos financieros y seguros?

**R:** Muy poco variada, la oferta es escasa.

¿Qué tan consciente se encuentra el segmento objetivo de la necesidad de capacitación en materias de venta y servicios?

**R:** De acuerdo a la investigación de mercado realizada el segmento se encuentra consciente de la necesidad de capacitación, es por ese motivo que este sector es uno de los que tiene un mayor porcentaje de trabajadores capacitados anualmente.

¿Cómo lograremos seducir a nuestros potenciales clientes?

**R:** Con una oferta potente, diferenciada que considere cursos que aporten valor a la organización complementado con una calidad de servicio superior en la gestión con los alumnos y la relación con la entidad.

¿Cómo haremos nuestra propuesta de valor para que los clientes decidan externalizar la capacitación de sus ejecutivos?

**R:** Ofreceremos una propuesta de valor que considere los aspectos relevantes de cada producto a capacitar y la customizaremos a las necesidades propias de la compañía para que los ejecutivos le saquen el mayor provecho a los cursos que tomen y mostraremos las ventajas de externalizar el servicio.

¿Cuáles serán los principales cursos que venderemos?

- Capacitación técnica en productos del mercado financiero de personas en Chile, abordando los siguientes:
  - Productos de Ahorro, (Cuentas de Ahorro, Depósitos a Plazo y Fondos Mutuos)
  - Tarjetas de Crédito
  - Créditos de consumo
  - Créditos Hipotecarios
  - Cuenta Corriente y Vista
  - Full Productos Financieros (contiene todos los cursos de Productos Financieros más técnicas de venta y calidad de servicio)
- Capacitación técnica en productos de seguros masivos e individuales, (principales pólizas y características) para:
  - Seguros de Vida
  - Seguros de Salud
  - Seguros Automotrices
  - Seguros generales de incendio y sismo (edificio – contenido)
  - Seguros de Cesantía
  - Full Seguros (contiene todos los cursos de seguros más técnicas de venta y calidad de servicio)
- Capacitación en técnicas de venta y calidad de servicio

¿Los cursos los desarrollaremos en formato e-learning o presencial?,

**R:** El formato será presencial.

¿Los cursos se impartirán en dependencias propias, arrendadas o de los clientes?

**R:** Dependerá de las preferencias de los clientes, pero se considera contar con las 3 alternativas.

¿Podemos atender a nuestros clientes en todo el territorio nacional?,  
**R:** No, inicialmente el proyecto se desarrollará en la Región Metropolitana.

¿Cómo tangibilizar el valor que crearemos para las compañías?  
**R:** Esperamos tangibilizarlo mediante la medición de los niveles de producción y tasas de reclamos de los ejecutivos capacitados y compararlos con lo que tenía antes del curso.

¿Cuál será el mejor precio para el producto?  
**R:** Los precios a cobrar se detallan más adelante, para ello se considerará tener un precio conveniente y que tenga relación con la calidad de los servicios entregados.

¿Cuáles serán los pilares fundamentales para la prestación del servicio?  
**R:** Los pilares fundamentales que hemos definido son los siguientes:

- ✓ La calidad de los cursos que se ofrecerán, que estos contengan los aspectos técnicos y materias relevantes para el desarrollo de las actividades de los ejecutivos.
- ✓ La flexibilidad y capacidad de ajustar los cursos a las necesidades propias de cada institución, pudiendo incorporar elementos que sean de gran valor para el Cliente.
- ✓ Que la oferta sea completa abarcando todos los aspectos relevantes para preparar ejecutivos integrales.
- ✓ La oferta debe considerar además apoyo a la empresa para la tramitación de los beneficios de franquicia tributaria.
- ✓ La calidad de los relatores, estos deben ser expertos en las materias en las cuales capacitarán, manejando el tema tanto en lo conceptual como en lo práctico.
- ✓ Las políticas de compensación y retención de los capacitadores, ya que éstos son parte fundamental para entregar un servicio de calidad, ser reconocidos y obtener el posicionamiento deseado.
- ✓ El último punto relevante para obtener una ventaja competitiva se encuentra en la excelencia del servicio, siendo impecables en la logística, en cuanto a la calidad de las salas o salones donde se impartirán los cursos, se debe considerar un espacio mínimo por alumno, la calidad del mobiliario, mantener un ambiente grato (temperatura, aroma, etc.), un cuidado servicio de coffee break, cuidando también la calidad de los servicios higiénicos, es decir, todo el entorno en el cual se prestará el servicio.

¿Cuáles serán las principales ventajas competitivas que desarrollaremos y que nos diferencien de la competencia?  
✓ Oferta de capacitación integral, que considere todos los aspectos relevantes para que el ejecutivo esté totalmente preparado para cumplir sus funciones  
✓ Oferta flexible y customizada a las reales necesidades de la compañía, así como también a sus intereses.

- ✓ Ser el primer OTEC especializado en capacitación en productos financieros y de seguros
- ✓ Relatores especialistas en las materias a capacitar
- ✓ Servicio de alta calidad.

¿Cuál es la inversión necesaria para implementar el proyecto?, ¿existen o se puede obtener los recursos?,

**R:** Esta pregunta se responde en el punto 12, Análisis de factibilidad económica – financiera.

## 8 Modelo de Negocio

A continuación se presenta gráficamente la el Modelo de Negocio de Dimac Ltda., mediante el modelo “Business Model Canvas” el cual nos permitirá visualizar en forma gráfica una descripción de los principales componentes del modelo de negocio de la compañía.

Figura N°7, Ilustración Modelo de Negocios, utilizando “Business Model Canvas”.

<p><b><u>Socios Clave</u></b></p> <p>1. <b>OTIC.</b> administran el 1% de las remuneraciones imponibles de sus empresas afiliadas y sirven de nexo entre la empresa y el OTEC.</p> <p>2. <b>SENCE.</b></p> <p>3. <b>Asociaciones Gremiales</b> (Banca, Seguros y Retail)</p> <p>4. <b>Hoteles con salones para capacitación y empresas que ofrecen servicio de coffee break</b></p>	<p><b><u>Actividades Clave</u></b></p> <p>1. Definición de cursos y customización de la oferta.</p> <p>2. Ejecución de cursos, buen dominio técnico</p> <p>3. Tramitación de beneficio tributario</p>	<p><b><u>Propuestas de Valor</u></b></p> <p>1. Oferta integral, flexible y customizada, c/todos los aspectos relevantes para preparar al ejecutivo ajustándose a las reales necesidades de la compañía.</p> <p>2. OTEC especializado en capacitación en productos financieros y de seguros</p> <p>3. Relator especialista</p> <p>4. Servicio de alta calidad.</p> <p>5. Asesoría para tramitación de franquicia tributaria</p>	<p><b><u>Relaciones con Clientes</u></b></p> <p>1. Estrecha relación para custom. cursos</p> <p>2. Seguimiento de resultados de cursos</p> <p>3. Relación mediante sitio web y personalizada</p>	<p><b><u>Segmentos de Clientes</u></b></p> <p>1. Bancos Comerciales</p> <p>2. Filiales Corredoras de Seguros de Bancos,</p> <p>3. Emisores de tarjetas de crédito no bancarios.</p> <p>4. Corredoras de Seguros de emisores no bancarios.</p> <p>5. Cooperativas de Ahorro y Crédito</p> <p>5. Agentes Administradores de M.H.E.</p> <p>6. Cajas de Compensación.</p>
<p><b><u>Estructura de Costos</u></b></p> <p>Remuneraciones (personal OTEC y Relatores)</p> <p>Arriendo de dependencias y pago de servicios básicos</p> <p>Arriendo de salones para capacitación</p> <p>Servicio de coffee break para Alumnos</p> <p>Marketing y promoción</p> <p>Material de apoyo para los alumnos</p> <p>Impuestos</p>		<p><b><u>Fuentes de Ingresos</u></b></p> <p>Pago de Cursos</p> <p>Servicios complementarios</p>		

Fuente: Elaboración propia

## 9 Plan de Marketing

### 9.1 Definición de segmento objetivo

Para determinar el segmento objetivo, consideraremos los tipos de instituciones detalladas anteriormente, considerando en el análisis factores que nos permitan identificar un subconjunto en las cuáles enfocaremos nuestros esfuerzos, permitiéndonos realizar una oferta focalizada, que se ajuste a las necesidades de éstas:

Como detallamos antes, el mercado potencial está compuesto por:

- Bancos Comerciales
- Filiales Corredoras de Seguros de los Bancos
- Emisores de Tarjetas de Crédito no Bancarios
- Corredoras de Seguros de Emisores no Bancarios
- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Agentes Administradores de Mutuos Hipotecarios Endosables
- Cajas de Compensación
- Corredoras de Seguros en General (personas jurídicas o naturales)
- Personas Naturales que quieran capacitarse en productos de seguros
- Personas Naturales que quieran capacitarse en productos financieros

Ahora bien, del listado de instituciones del segmento potencial, seleccionaremos como definición para nuestro segmento objetivo, aquellas que en cada uno de los grupos, cumplan copulativamente con las siguientes características:

- ✓ Instituciones que tengan su Casa Matriz en la Región Metropolitana.
- ✓ Instituciones que tengan más de 50 empleados.
- ✓ Compañías que realicen ventas al segmento de personas.
- ✓ Compañías o instituciones que comercialicen productos financieros o de seguros enfocadas en el segmento masivo.
- ✓ Compañías que valoren la capacitación de su personal
- ✓ Compañías que tengan un foco en la calidad de atención a sus Clientes.

Dada la definición anterior, se descartan del segmento objetivo los siguientes:

- Corredoras de Seguros en General (personas jurídicas o naturales)
- Personas Naturales que quieran capacitarse en productos de seguros
- Personas Naturales que quieran capacitarse en productos financieros

### 9.2 Definición de la estrategia competitiva genérica

De acuerdo a lo que hemos analizado para Dimac Ltda., la estrategia competitiva genérica definida es la de **Diferenciación**.

Lo anterior se justifica en que se entregará un servicio de alta calidad, ajustándose a las necesidades específicas de cada cliente, abarcando todos los aspectos relevantes para

que el servicio sea altamente valorado y que las compañías puedan incrementar sus beneficios al contar con ejecutivos de excelencia.

### 9.3 Análisis de posicionamiento

Si pensamos en el posicionamiento que queremos lograr, podemos hacernos una simple pregunta, como por ejemplo ¿existe una empresa de capacitación en el mundo financiero y de seguros que se encuentre fuertemente posicionada?, bueno, si pensamos en capacitaciones de mediano y largo plazo, como diplomados o carreras técnicas, se nos vendrá a la cabeza inmediatamente el Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux y la Escuela de Seguros, pero si nos enfocamos en la capacitación de cursos especializados en los aspectos técnicos de productos, complementados con herramientas de ventas y calidad de atención a clientes, customizados a las necesidades y costumbres de las compañías, la verdad es que no existe un referente.

Dado lo anterior, es que tenemos la oportunidad de construir una fuerte posición en ese segmento, en el cual queremos ser vistos como un referente en el cual confíen las empresas al momento de capacitar a su personal, siendo percibidos como una compañía que contribuye al logro de sus objetivos, mediante la capacitación a sus ejecutivos, formando profesionales integrales, altamente competentes, con la mezcla precisa de conocimientos técnicos, habilidades de venta y calidad de atención, para entregar un servicio de alta calidad a sus clientes.

En conclusión, queremos que el posicionamiento sea: **“Un socio estratégico y especializado en la preparación de Ejecutivos de Instituciones Financieras y de Seguros del segmento masivo, que entrega capacitación de alta calidad y herramientas útiles para el desarrollo de sus funciones, preparando ejecutivos integrales y altamente competentes”**.

### 9.4 Marketing Táctico

#### 9.4.1 Definición de cursos a impartir (producto)

El producto consiste en cursos de capacitación en productos financieros y de seguros, los cuales tendrán una base técnica uniforme y podrán ser customizados a los requerimientos de los clientes.

La oferta considerará cursos abiertos y cerrados, los cerrados son aquellos que podrán ser customizados y serán exclusivos para la empresa que los contrate, a los cursos abiertos podrá asistir cualquier persona que lo requiera.

Sin perjuicio de lo anterior, la oferta se enfocará en cursos cerrados para las empresas del segmento objetivo.



Adicional al curso de capacitación, la oferta considerará el disponer de los salones donde se realizarán los cursos, más el servicio de coffee break y en los casos que la empresa lo requiera se prestará el servicio de transporte de los alumnos desde la empresa al lugar de realización del curso.

Los cursos que se ofrecerá a las empresas y sus principales características serán las siguientes:

- **Capacitación técnica en productos financieros para personas en Chile:**

- **Productos de Ahorro, (Cuentas de Ahorro, Depósitos a Plazo y Fondos Mutuos)**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de ahorro de acuerdo a sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de productos, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación asociada, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

**Horas Teóricas:** 8  
**Horas Prácticas:** 4  
**Total Horas:** 12

- **Tarjetas de Crédito**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Tarjetas de Crédito de acuerdo a sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de productos, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación asociada, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

**Horas Teóricas:** 6  
**Horas Prácticas:** 2  
**Total Horas:** 8

- **Créditos de Consumo**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Créditos de Consumo de acuerdo a sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de productos, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación asociada, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

**Horas Teóricas:** 8  
**Horas Prácticas:** 4  
**Total Horas:** 12

– **Créditos Hipotecarios**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Créditos Hipotecarios de acuerdo a sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de productos, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación asociada, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

**Horas Teóricas:** 6  
**Horas Prácticas:** 2  
**Total Horas:** 8

– **Cuenta Corriente y Vista**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Cuenta Corriente o Cuenta Vista de acuerdo a sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de productos, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación asociada, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

**Horas Teóricas:** 6  
**Horas Prácticas:** 2  
**Total Horas:** 8

– **Full Productos Financieros (contiene todos los cursos de Productos Financieros más el de técnicas de venta y calidad de servicio)**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para otorgar una asesoría integral a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas en los distintos tipos de productos financieros, en función de sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra de los productos, manejará los distintos tipos de productos, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación asociada, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

**Horas Teóricas:** 30  
**Horas Prácticas:** 10

**Total Horas:** 40

- **Capacitación técnica en productos de seguros masivos e individuales, (principales pólizas y características) para:**

- **Seguros de Vida**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Seguros de Vida, en función de sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de pólizas, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación de seguros, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

**Horas Teóricas:** 6

**Horas Prácticas:** 2

**Total Horas:** 8

- **Seguros de Salud**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Seguros de Salud, en función de sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de pólizas, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación de seguros, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

**Horas Teóricas:** 6

**Horas Prácticas:** 2

**Total Horas:** 8

- **Seguros Automotrices**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Seguros Automotrices, en función de sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de pólizas, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación de seguros, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio

**Horas Teóricas:** 6

**Horas Prácticas:** 2

**Total Horas:** 8

- **Seguros Generales de Incendio y Sismo (edificio – contenido)**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Seguros de Incendio y Sismo, en función de sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de pólizas, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación de seguros, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

**Horas Teóricas:** 6  
**Horas Prácticas:** 2  
**Total Horas:** 8

– **Seguros de Cesantía**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Seguros de Cesantía, en función de sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de pólizas, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación de seguros, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

**Horas Teóricas:** 4  
**Horas Prácticas:** 1  
**Total Horas:** 5

– **Full Seguros (contiene todos los cursos de seguros más el de técnicas de venta y calidad de servicio)**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para otorgar una asesoría integral a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas en los distintos tipos de seguros, en función de sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra de los productos, manejará los tipos de pólizas, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación de seguros, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

**Horas Teóricas:** 23  
**Horas Prácticas:** 8  
**Total Horas:** 31

• **Capacitación en Técnicas de Venta y Calidad de Servicio**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas en cualquier tipo de producto ya sea financiero o de seguro, de acuerdo a sus

necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto y estará en condiciones de aplicar de técnicas de venta, con una calidad en el servicio, desarrollando excelencia en la atención al cliente.

**Horas Teóricas:** 4

**Horas Prácticas:** 4

**Total Horas:** 8

El detalle de los contenidos de cada curso se encuentra en el Anexo 3

#### **9.4.2 Definición de localidades donde se impartirá los cursos (plaza)**

Dado que la compañía no cuenta con instalaciones en regiones y por el momento no se contempla la apertura de sucursales fuera de la región metropolitana, se define que los cursos serán impartidos sólo en la Región Metropolitana.

#### **9.4.3 Definición de estrategia de precios (precio)**

El precio es un factor muy importante a la hora de contratar servicios de capacitación, así como también el contenido de los mismos y la calidad de los relatores que los dictan, esto fue confirmado por el estudio realizado mediante encuesta, donde se destacó la importancia de éstos factores, por lo tanto, para tener una buena respuesta de los potenciales clientes es importante tener un precio conveniente, y que genere una buena relación en función de la calidad entregada.

EL precio por hora de capacitación se ha determinado de acuerdo a la investigación realizada en relación a los precios cobrados por cursos similares más el precio de la hora Sence que para el año 2016 ha sido fijado en máximo de \$5.000 por hora participante para franquiciar los cursos de capacitación presencial, imputables a la franquicia tributaria contemplada en la ley 19.518.

Dado lo anterior, el valor de la hora curso por alumno a cobrar será de \$6.000, en función de las horas consideradas para cada curso, considerando los servicios complementarios considerados en el mismo, el precio para cada curso será:

Figura N°8, Detalle de cursos, horas y precios.

Clasificación	Curso	Horas	Precio \$
Capacitación técnica en productos financieros para personas en Chile	Productos de Ahorro, (Cuentas de Ahorro, Depósitos a Plazo y Fondos Mutuos)	12	72.000
	Tarjetas de Crédito	8	48.000
	Créditos de Consumo	12	72.000
	Créditos Hipotecarios	8	48.000
	Cuenta Corriente y Vista	8	48.000
	Full Productos Financieros (contiene todos los cursos de Productos Financieros más el de técnicas de venta y calidad de servicio)	40	240.000
Capacitación técnica en productos de seguros masivos e individuales en Chile	Seguros de Vida	8	48.000
	Seguros de Salud	8	48.000
	Seguros Automotrices	8	48.000
	Seguros Generales de Incendio y Sismo (edificio – contenido)	8	48.000
	Seguros de Cesantía	4	24.000
	Full Seguros (contiene todos los cursos de seguros más el de técnicas de venta y calidad de servicio)	31	186.000
Capacitación en técnicas de venta y calidad de servicio	Técnicas de venta y calidad de servicio	8	48.000

Fuente: Elaboración propia

#### 9.4.4 Definición de estrategia publicitaria y canales en los cuales se publicitará (promoción)

A continuación se define la estrategia que se seguirá para la publicidad del servicio y los canales por los cuales se realizará.

Como el segmento objetivo corresponde a un sector específico, y considerando el resultado del estudio de mercado, con el cual se pudo apreciar la importancia para las empresas al momento de buscar capacitación de los medios digitales, así como también la recomendación y consultas a OTIC, se descarta realizar publicidad en medios masivos, prensa, radio y televisión.

La estrategia publicitaria será llevada a cabo mediante el contacto directo con las instituciones financieras y de seguros del segmento objetivo definido, a las cuales se les solicitará una reunión para presentarles una propuesta de cursos de acuerdo a los productos que en ella se comercialice, más una propuesta de customización de los mismos a sus necesidades específicas.

El contacto será complementado con material publicitario e informativo impreso que contendrá una presentación de la empresa más toda la información relevante de los cursos que se ofrecen y el detalle de los beneficios que puede obtener la compañía que lo contrate. También se contempla el envío de emails a contactos en las compañías con el fin de que conozcan la propuesta de valor de Dimac Ltda.

Adicional a lo anterior, se potenciará el Sitio Web incorporando el detalle de los cursos disponibles y todos los aspectos relevantes de la oferta, complementado con el uso de redes sociales, principalmente Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram, en las cuales se realizarán campañas publicitarias y se irá subiendo información de interés de los cursos efectuados más fotografías de los mismos.

Por último se desarrollará una app para móviles, la cual le permita a las empresas que contraten el servicio, realizar el seguimiento de la asistencia de los alumnos, resultados de los cursos, solicitudes de servicios y como medio de comunicación directa con el OTEC.

## 10 Análisis de RRHH

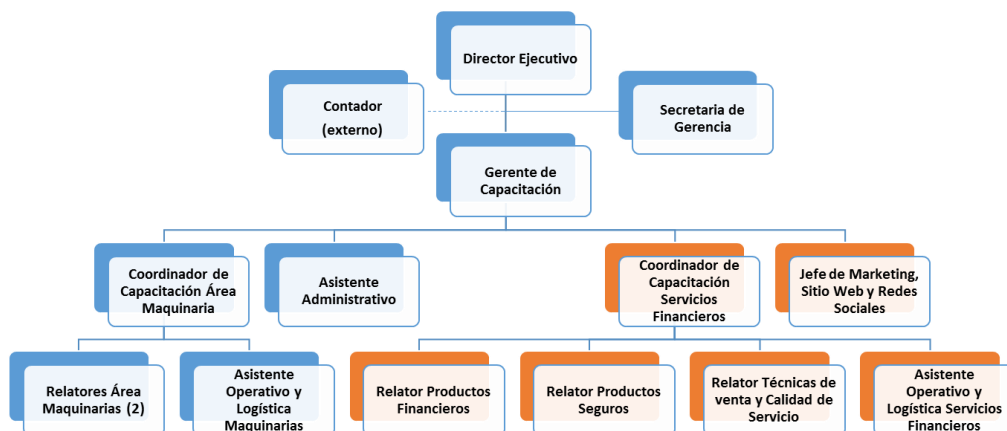
### 10.1 Definición de estructura organizacional

Considerando que esta es una compañía que actualmente tiene implementado el negocio de la capacitación, la estructura organizacional requerida para la implementación de la nueva unidad estratégica de negocios, se apalancará en la estructura actual, incorporando únicamente los recursos adicionales necesarios para la correcta implementación.

En la figura siguiente se muestra el organigrama de la compañía en el cual a los 9 recursos actuales entre empleados de planta y externos, se incorporan 6 nuevos cargos requeridos, la actual estructura se encuentra en color celeste y los nuevos recursos en color naranja.

Figura N°9, Estructura organizacional requerida para la implementación de la nueva unidad estratégica de negocios.

#### Nueva Estructura Organizacional Dimac Ltda.



Fuente: Elaboración propia

La estrategia comercial será liderada por el Gerente de Capacitación, quien tiene la responsabilidad de que se cuente con todas las condiciones para que el negocio se pueda desarrollar de manera óptima, además de ser el encargado de presentar y representar a la compañía frente a los posibles clientes, debiendo dirigir las visitas a las mismas para vender los servicios, acompañado del Coordinador de Capacitación.

Adicionalmente y tal como se aprecia en la figura anterior, para la implementación de la nueva unidad estratégica de negocios, será necesaria la incorporación de 6 nuevos recursos, quienes deberán ocupar los cargos detallados y cumplir las funciones que se detallan en el siguiente punto.

## **10.2 Definición de profesionales a contratar**

Los profesionales que será necesario contratar para la implementación de la nueva unidad estratégica de negocios y sus principales funciones serán las siguientes:

- a. **Jefe de Marketing Sitio Web y Redes Sociales:** Será el encargado de la implementación de la estrategia de marketing, diseño de papelería y material publicitario, así como también de la mantención del Sitio Web, definición del diseño y contenido, velando por que éste se encuentre con la información actualizada y relevante, también deberá encargarse de la administración y mantención de las redes sociales, debiendo actualizar la información y responder o derivar a quien corresponda los requerimientos que los clientes realicen por éstos canales.

Deberá contar con conocimientos de gestión de campañas publicitarias y business Intelligence.

- b. **Coordinador de Capacitación Servicios Financieros:** Será el responsable de la coordinación de todos los aspectos necesarios para que los cursos se entreguen con un alto nivel de calidad, se relacionará directamente con los relatores, coordinando sus horarios en función de las necesidades de los clientes, también será responsable de la atención de los requerimientos de los clientes y de la relación con las OTIC.

Otra función es la de definir y modificar los contenidos de los cursos de acuerdo a las necesidades de los clientes, velando por que se cumpla con todos los requisitos establecidos en la NCh 2728, encargándose de la correcta inscripción de éstos en el Sence.

Será requisito contar con conocimientos de la NCh 2728 y Sistema de Gestión de la Calidad, más conocimientos en gestión de franquicia tributaria.

- c. **Relator Productos Financieros:** Será el encargado de realizar la capacitación en los temas relacionados a Productos y Servicios Financieros.



Será requisito contar con conocimientos de productos, procesos operativos y/o comerciales de productos financieros (activos y pasivos) y conocimiento de herramientas o métodos de enseñanza.

- d. Relator Productos de Seguros:** Será el encargado de realizar la capacitación en los temas relacionados a Productos y Servicios de Seguros.

Será requisito contar con conocimientos de productos, procesos operativos y/o comerciales de seguros y conocimiento de herramientas o métodos de enseñanza.

- e. Relator Técnicas de Venta y Calidad de Servicio:** Será el encargado de realizar la capacitación en los temas relacionados a Técnicas de Venta y Calidad de Servicio.

Será requisito contar con conocimientos de técnicas de ventas, productos financieros y de seguros, conocimiento de herramientas o métodos de enseñanza

- f. Coordinador Operativo y Logística Servicios Financieros:** Será el responsable de la coordinación y ejecución de todos los temas operacionales y logísticos para una impecable entrega del servicio a las empresas y alumnos, deberá además preparar todo el material de apoyo que se entregará a los alumnos, así como también se encargará de que las condiciones para la realización de las clases sea el adecuado, que los break se encuentren coordinados, deberá trabajar muy coordinado con el Jefe de Capacitación y estar atento a los requerimientos de los relatores de cada curso, su labor es fundamental para que el servicio sea de excelencia.

Deberá contar con conocimientos de coordinación operacional y logística de capacitaciones.

## **11 Definición de la estrategia operacional y análisis de requerimientos específicos.**

La estrategia operacional considera una serie de actividades que deberán ser desarrolladas para la implementación de la nueva unidad de negocios, para lo cual es fundamental, entre otros procesos operativos, cumplir con las disposiciones de la NCh 2728, en la que se establecen los requisitos que deben cumplir los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) para certificar su Sistema de Gestión de la Calidad (Ley 19.967).

A continuación se detallan los procesos operacionales que se debe abordar:

- a. Mantención y actualización del Manual de Calidad:** para dar cumplimiento a la normativa relacionada a la certificación del sistema de calidad, se debe confeccionar y mantener actualizado el Manual de Calidad de DIMAC Ltda., que es el documento que describe el Sistema de Gestión de la Calidad del OTEC.

En la Guía de Apoyo Implementación de la Norma NCh 2728 en OTEC, publicada por el Servicio Nacional de Capacitación el año 2005, se muestra como ejemplo de contenidos del manual los siguientes:

- Descripción de la organización (estructura)
- Estructura orgánica
- Clientes
- Proveedores
- Producto
- Alcance del sistema de gestión de la calidad
- Exclusiones del Sistema
- Interacción de procesos (dibujo y explicación)
- Sistema de documentación (jerarquía)
- Procedimientos documentados (listado)
- Fundamentos estratégicos de la organización: Misión, Visión, Valores (si aplica).
- Política de calidad
- Objetivos de la calidad
- Responsabilidades en el Sistema de Gestión de la Calidad
- Gestión de los recursos (personas, infraestructura)
- Control de Gestión
- Auditoría Interna
- Revisión por la dirección
- Marco legal
- Anexo: tabla de referencias cruzadas Manual vs NCh 2728.

- b. **Generación e inscripción de cursos de capacitación:** El Coordinador de Capacitación será el responsable de la inscripción de los cursos de su área, para lo anterior deberá guiarse por lo establecido por Sence, en el Manual de Procedimientos Autorización de Actividades de Capacitación a Realizarse por Organismos Técnicos de Capacitación, OTEC.

El cumplimiento de esta actividad es muy importante, dado que de no encontrarse debidamente inscrito un curso, las empresas no podrán optar a la franquicia tributaria establecida en la Ley N° 19.518.

El Sence, para autorizar los cursos, considera los siguientes aspectos (lo siguiente se encuentra detallado en el manual citado anteriormente):

- Que las mencionadas acciones se individualicen, con indicación de su nombre, objetivos y contenidos de las mismas, las cuales deberán estar referidas a un curso de capacitación.
- Que mencionen las técnicas metodológicas que se utilizarán en la dictación de los cursos y el material didáctico que se empleará.
- Se debe indicar el número total de horas cronológicas del curso.

- Que dispongan de salas, talleres, laboratorios, materiales y equipos, según corresponda, aptos e idóneos para el cumplimiento del proceso de instrucción correspondiente.
- Que consignen los requisitos, habilidades y destrezas y/o conocimientos de carácter laboral que los participantes deben reunir en forma previa para acceder a la actividad o curso de capacitación de que se trate. En este caso el Organismo Técnico de Capacitación deberá velar porque estas exigencias permitan un desarrollo homogéneo del curso.
- Que indiquen la competencia laboral y docente de los instructores, o profesores definidos para impartir la actividad de capacitación. El Servicio Nacional se reserva la facultad de efectuar observaciones, o reparos respecto de dichas calidades, cuyo cumplimiento será obligatorio por parte del organismo técnico.

Corresponderá al Servicio Nacional fiscalizar, en la oportunidad en que se ejecute el curso, que los instructores o profesores que lo impartan se ajusten al perfil o características autorizadas.

- Que se indiquen las características y el número de participantes por curso. El número de participantes deberá guardar una proporcionalidad con la naturaleza y los medios previstos para el desarrollo de las actividades que se pretenden ejecutar, con el propósito de lograr que su contenido pueda ser aprendido y asimilado correctamente por los alumnos asistentes.
- Valor del curso, con expresa mención y detalle de cada uno de los rubros que lo componen.
- Para los efectos de esta autorización, el Servicio Nacional aplicará pautas y criterios de carácter generales y uniformes.

- c. **Customización de los cursos:** El Coordinador de Capacitación será el encargado de realizar la customización de los cursos a los requerimientos específicos de los clientes, para ello, en primer lugar debe realizar el levantamiento de los requerimientos específicos del cliente, luego deberá identificar las brechas con los cursos definidos para posteriormente incorporar las modificaciones que sea necesarias a los contenidos para que éstos sean ajustados a lo que le interesa poner énfasis a la compañía que contrate la capacitación.

Es fundamental que el relator participe también del levantamiento y ajustes a los cursos para que este se encuentre totalmente empapado de los deseos del cliente y se pueda cumplir las expectativas.

En caso que el relator no haya participado del levantamiento y actualización, el Coordinador de Capacitación una vez realizadas las modificaciones a los cursos deberá comunicarlas al relator para que éste se prepare en dichas materias, si es necesario, debe obtener del cliente, los manuales operativos, comerciales o de sistemas para un mejor entendimiento de lo que se quiere transmitir a los trabajadores.

- d. **Confección y preparación del material para los alumnos:** Será responsabilidad del asistente operativo y logística la preparación de todo el

material necesario para la ejecución de una clase, éste material deberá ser entregado a los alumnos antes de iniciarse las clases.

Parta esta actividad se debe definir un protocolo que establezca las características en cuanto a la calidad del material a entregar.

- e. **Disponibilidad y habilitación de salas de clases:** Será responsabilidad del asistente operativo y logística verificar la disponibilidad de salas de clases para la ejecución de la capacitación, sea propias o en arriendo en caso de no tener disponibilidad interna o que algún cliente requiere otra ubicación, así como también de la preparación de las mismas, que éstas se encuentren en óptimas condiciones antes de la llegada de los alumnos.
- f. **Coffee break:** El asistente operativo y logística deberá encargarse de verificar que el servicio de Coffee Break para los alumnos se encuentre coordinado, además deberá verificar que sea de un nivel de calidad según lo acordado con los clientes.
- g. **Evaluación del servicio de acuerdo a lo establecido en NCh 2728:** después de finalizado el curso se le solicitará a los alumnos que realicen una evaluación del servicio, considerando los contenidos, la calidad del relator, y el servicio en general. El asistente operativo y logístico deberá encargarse de recopilar las evaluaciones realizadas por los alumnos y registrarlas para retroalimentación e implementación de las mejoras a las brechas detectadas.
- h. **Registros de calificaciones:** se deberá llevar un exhaustivo registro de las calificaciones de los cursos que den cuenta de la aprobación de los alumnos, será responsabilidad del relator la corrección de las pruebas y evaluaciones realizadas y la entrega de éstas al Coordinador de Capacitación para que las registre en el sistema y permita la posterior generación de diplomas y certificados a los alumnos que aprueben el curso.
- i. **Entrega de certificaciones a los alumnos:** Será el Coordinador de Capacitación quien tendrá la responsabilidad de validar los alumnos que aprobaron cada curso, con esa validación el asistente operativo y logístico se encargará de la generación de los certificados y de coordinar el proceso de entrega de los mismos, ya sea con la modalidad de envío por correspondencia o bien con retiro presencial en el OTEC.
- j. **Cobranza:** el proceso de Cobranza está a cargo del Asistente Administrativo del OTEC, quien es el responsable de gestionar el cobro de las facturas emitidas a los clientes en los plazos de pago previamente acordados con ellos.
- k. **Gestión de quejas y reclamos de clientes:** Se debe establecer un protocolo de atención de quejas y reclamos presentados por los clientes, que establezca los plazos de respuesta asignados a cada tipo de reclamación o solicitud y detalle quien es el responsable del análisis del mismo.

Los encargados de verificar el cumplimiento de los plazos, de validar la calidad de las respuestas y de entregar la respuesta a los clientes, son los coordinadores de cada ramo de capacitación.

Adicionalmente deberá generar los planes de mejora necesarios para corregir las deficiencias detectadas y mejorar en forma continua la calidad de atención a los clientes.

- I. **Generación de reportes para control de gestión:** Se deberá implementar un set de reportes de control de gestión para la evaluación y seguimiento de los ítems importantes a controlar en el OTEC, ya sean financieros, operativos o comerciales.

## **12 Análisis de factibilidad económica – financiera.**

A continuación se presenta el análisis económico - financiero para la implementación de la nueva unidad estratégica de negocios en Dimac Ltda., en el cual se proyectarán los flujos por un horizonte de 5 años y se evaluará la rentabilidad potencial del negocio y así determinar la factibilidad de la implementación del mismo.

Iniciaremos el análisis con un detalle de la inversión inicial que será necesario realizar y detallaremos los gastos recurrentes, fijos y variables, así como también, se presentará la proyección de los Flujos de Caja con los que se calculará la TIR y VAN del proyecto.

Para la determinación de los montos correspondientes a cada ítem de la inversión, se utilizó cotizaciones realizadas en línea en distintos sitios web.

Figura N°10, Detalle inversión necesaria para la implementación del proyecto (cifras en pesos chilenos).

Cantidad	Inversión Inicial	Precio Total (\$)	Detalle	Valor Unitario (\$)
6	Escritorios	1.199.940	Escritorio esquinero 159x150x74 cm chocolate Tulum	199.990
6	Sillas Escritorio	329.940	Silla R-350 GPC T-700 brazo fijo Tiziano negro	54.990
6	Computadores	3.899.940	Lenovo Notebook Intel Core i7 4GB RAM-1TB DD 14"	649.990
6	Software	1.099.140	Licencias de Microsoft® Office 2016 Hogar y Empresas	183.190
N/A	Equipamiento Oficina (telefonos, impresoras y otros)	1.000.000	Articulos varios de oficina	
13	Inscripción de Cursos	584.415	Costo de inscripción de 1 utm por curso	44.955
80	Sillas para capacitación	7.008.624	Silla Dream Tapizada Universitaria	87.608
2	Pizarra acrilica magnética	89.980	Pizarra de 120 x 200	44.990
2	Proyectores	939.980	Proyector Epson Powerlite W17	469.990
2	Soporte Proyector	80.200	Soporte para proyectores con extensor del brazo incluido.	40.100
1	Instalación equipamiento	1.000.000	Instalación de proyectores, redes electricas y computacionales	
1	Otros Ornamentación oficinas	2.000.000	Para un ambiente más cálido a la oficina se considera cuadros, jarrones, espejos, etc.	
1	Actualización Sitio Web	500.000	Se actualizará el sitio web para incorporar la información relevante de esta capacitación	
	Total Inversión Inicial	19.732.159		

Fuente: Elaboración propia

Se considera:

- La habilitación de 6 estaciones de trabajo con sus respectivos computadores, software y equipamiento.
- La habilitación de 2 nuevas salas de clases con capacidad de 40 personas cada una, las cuales estarán contiguas para que se puedan convertir en una sola sala con capacidad de hasta 80 alumnos, esto con la finalidad de poder realizar una mejor programación de los cursos en función de los alumnos inscritos.
- La actualización del Sitio Web de la Compañía.
- **Depreciación:** se considera que los activos se depreciarán en función de la vida útil del bien, de acuerdo a lo establecido por el Servicio de Impuestos Internos. A continuación se presenta el cuadro con el detalle de depreciación anual para cada ítem.

Figura 11, Detalle de depreciación anual por activo y saldo al final del período de evaluación (cifras en pesos chilenos)

Inversión Inicial	Precio Total (\$)	Vida Útil Años SII	Depreciación año 1	Depreciación año 2	Depreciación año 3	Depreciación año 4	Depreciación año 5	Saldo Activo
Escritorios	1.199.940	7	171.420	171.420	171.420	171.420	171.420	342.840
Sillas Escritorio	329.940	7	47.134	47.134	47.134	47.134	47.134	94.269
Computadores	3.899.940	6	649.990	649.990	649.990	649.990	649.990	649.990
Software	1.099.140	6	183.190	183.190	183.190	183.190	183.190	183.190
Equipamiento Oficina (telefonos, impresoras y otros)	1.000.000	5	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	-
Sillas para capacitación	7.008.624	5	1.401.725	1.401.725	1.401.725	1.401.725	1.401.725	-
Pizarra acrílica magnética	89.980	5	17.996	17.996	17.996	17.996	17.996	-
Proyectores	939.980	6	156.663	156.663	156.663	156.663	156.663	156.663
Soporte Proyectores	80.200	6	13.367	13.367	13.367	13.367	13.367	13.367
Instalación equipamiento	1.000.000	6	166.667	166.667	166.667	166.667	166.667	166.667
Otros Ornamentación oficinas	2.000.000	3	666.667	666.667	666.667			0
Actualización Sitio Web	500.000	6	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333
Total	19.147.744		3.758.152	3.758.152	3.758.152	3.091.485	3.091.485	1.690.319

Fuente: Elaboración propia

El detalle de los costos y gastos recurrentes, fijos y variables mensuales, más el detalle del costo de remuneraciones del personal que se utilizará para efectos de la evaluación económica-financiera, se detalla a continuación:

Figura N°12, Listado de gastos mensuales a incurrir en el proyecto (cifras en pesos chilenos).

Gastos Recurrentes Fijos Mensuales	Monto \$	Detalle
Arriendo Oficina y nuevas salas de Capacitación	1.303.385	400 metros cuadrados, incluye gasto común
Remuneraciones personal Full - Time	3.500.000	Considera el costo bruto empresa con todos los beneficios asociados
Servicios Básicos	500.000	Luz, Agua, gas, internet y telefonía fija
Insumos varios de oficina	150.000	Resmas de Papel, lápices, materiales de escritorio, tinta impresoras, etc.
Otros gastos generales	300.000	Almuerzos de negocios, táxis, viáticos etc.
<b>Total</b>	<b>5.753.385</b>	

Gastos Recurrentes Variables	Monto \$	Detalle
Remuneraciones Relatores	30.000	Valor bruto por hora de curso
Material Alumnos	5000	Valor a invertir por alumno en material de trabajo
Coffe Break	3000	Valor estimado por alumno en función del costo promedio del servicio.

Remuneraciones Personal Planta	Monto \$	Detalle
Jefe de Marketing Sitio Web y Redes Sociales	1.300.000	Bruto Mensual
Coordinador de Capacitación Servicios Financieros	1.500.000	Bruto Mensual
Coordinador Operativo y Logística Servicios Financieros	700.000	Bruto Mensual
<b>Total</b>	<b>3.500.000</b>	

Remuneraciones Personal Part Time	Monto \$	Detalle
Relator Productos Financieros	30.000	Bruto por hora de curso ejecutada
Relator Productos de Seguros	30.000	Bruto por hora de curso ejecutada
Relator Técnicas de Venta y Calidad de Servicio	30.000	Bruto por hora de curso ejecutada

Fuente: Elaboración propia

## 12.1 Análisis y proyección de flujos

Para la proyección de los flujos, se considera 3 escenarios.

Para el **escenario base** se considera que el primer año se utilizará un 12,3% de la capacidad instalada, en relación al total de capacidad de horas de capacitación, esto es 40 horas semanales por sala (2 salas contiguas que pueden transformarse en 1), para hasta 80 alumnos en total, subiendo progresivamente en forma anual, hasta llegar al 5º



año a utilizar un 41,3% de la capacidad total del OTEC, más adelante se muestra el cuadro que contiene los cálculos.

Adicional al escenario base se realizó la sensibilización de los flujos, considerando dos escenarios alternativos, uno pesimista y uno optimista.

**Escenario Pesimista:** este escenario se confecciona en función de los principales riesgos que se observan en el proyecto, los cuales están relacionados con que la demanda sea menor a la esperada, debido a que las compañías del segmento objetivo desarrollen sus propios programas de capacitación, o bien porque se desarrolle una mayor competencia que haga caer el precio de venta propuesto.

Dados los riesgos detallados en el párrafo anterior, es que se presenta un escenario en el cual la cantidad de alumnos matriculados es inferior en un 10% a lo esperado, conjuntamente con una presión en los precios que obligue a bajar el mismo al fijado por Sence que es de máximo de \$5.000 por hora participante imputables a la franquicia tributaria.

Al conjugar estos 2 factores, los ingresos estimados para este escenario serían un 25% menores a los planteados en el escenario base.

**Escenario Optimista:** como parte de la sensibilización de los flujos, evaluaremos un escenario con una demanda 25% mayor a la establecida para el escenario base.

**Tasa de descuento:** Para calcular el valor presente de los flujos en los distintos escenarios, se utilizó una tasa de descuento de 20%, que se compone de una estimación de inflación de 3% anual, más la estimación del retorno mínimo que exige el dueño para la implementación del proyecto de un 17%.

Para la determinación de los ingresos, realizamos el cálculo de la capacidad total de horas de capacitación posibles de entregar y las que se considerará como demanda para los años de evaluación del proyecto.

### **Escenario base**

Figura N°13, Cuadro con determinación de capacidad de horas a capacitar.

Detalle	100%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2 Salas de clase para utilizar por 40 horas semanales C/U (horas mensual disponible por sala)	160	160	160	160	160	160
Cantidad de cupos disponibles por las 2 salas	80	80	80	80	80	80
% Utilización de horas disponibles	100%	35%	45%	55%	65%	75%
% Utilización de cupos disponibles	100%	35%	40%	45%	50%	55%
Nº de horas utilizadas por sala mensual (Capacidad * %utilización)	160	56	72	88	104	120
Nº de alumnos matriculados mensual (Capacidad * %utilización)	80	28	32	36	40	44
<b>Nº de horas de capacitación mensual ejecutadas (Nº Horas utilizadas * Nº alumnos matriculados)</b>	<b>12.800</b>	<b>1.568</b>	<b>2.304</b>	<b>3.168</b>	<b>4.160</b>	<b>5.280</b>
Nº de horas de capacitación anual ejecutadas (Nº Horas de capacitación mensual * 12)	153.600	18.816	27.648	38.016	49.920	63.360
% Total de la Capacidad Utilizada	100%	12,3%	18,0%	24,8%	32,5%	41,3%

Fuente: Elaboración propia

Con el cuadro anterior podemos apreciar que el proyecto considera entregar el primer año 18.816 horas de capacitación de un total posible de 153.600, lo que corresponde al 12,3% del total, para llegar al quinto año a capacitar por un total de 63.360 horas lo que corresponde a un 41,3% de la capacidad total.

Con los datos anteriores podemos calcular los ingresos a percibir para los 3 escenarios planteados:

Figura N°14, Estimación de ingresos anuales según demanda (cifras en pesos chilenos).

Año	% Utilización de Capacidad	Ingreso Anual Escenario Base (\$)	Ingreso Anual Escenario Pesimista 25% menor (\$)	Ingreso Anual Escenario Optimista 25% mayor (\$)
Año 1	Con utilización de 12,3% de capacidad (horas)	112.896.000	84.672.000	141.120.000
Año 2	Con utilización de 18,0% de capacidad (horas)	165.888.000	124.416.000	207.360.000
Año 3	Con utilización de 24,8% de capacidad (horas)	228.096.000	171.072.000	285.120.000
Año 4	Con utilización de 32,5% de capacidad (horas)	299.520.000	224.640.000	374.400.000
Año 5	Con utilización de 41,3% de capacidad (horas)	380.160.000	285.120.000	475.200.000

Fuente: Elaboración propia

Las remuneraciones que percibirán los relatores son variables y se calculan en función de las horas de capacitación ejecutadas por cada uno según la demanda estimada.

Para éstos efectos, se considera que dadas las coordinaciones de los cursos y uso de las salas de clases, se deberá incurrir en un costo mayor en remuneraciones variables de un 30% el tercer año, un 40% el cuarto y un 50% el quinto, lo anterior debido a la necesidad de contar con más de un relator para cada tema específico.

La remuneración de los relatores se calcula multiplicando el pago por hora de capacitación ejecutada que es \$30.000 por las horas a capacitar en el año, para el primer año es  $(30.000 * (56 \text{ horas mes} * 12)) = 20.160.000$ .

Figura N°15, Cuadro con remuneraciones relatores según demanda (cifras en pesos chilenos).

Año	% Utilización de Capacidad	Remuneración Anual Relatores Escenario Base (\$)	Remuneración Anual Relatores Escenario Pesimista 25% menor (\$)	Remuneración Anual Relatores Escenario Optimista 25% mayor (\$)
Año 1	Con utilización de 12,3% de capacidad (horas)	20.160.000	15.120.000	25.200.000
Año 2	Con utilización de 18,0% de capacidad (horas)	25.920.000	19.440.000	32.400.000
Año 3	Con utilización de 24,8% de capacidad (horas)	41.184.000	30.888.000	51.480.000
Año 4	Con utilización de 32,5% de capacidad (horas)	52.416.000	39.312.000	65.520.000
Año 5	Con utilización de 41,3% de capacidad (horas)	64.800.000	48.600.000	81.000.000

Fuente: Elaboración propia

### Consideraciones para otros gastos:

- En lo relacionado a coffee break se considera la realización de 1 por cada 4 horas de capacitación, en función de la cantidad de alumnos.
- Para el material de alumnos se considera el gasto determinado por la cantidad de alumnos matriculados mensualmente.
- Para efectos de los gastos de arriendo, remuneración personal de planta, y otros gastos, se considera una inflación anual de 3%

Con lo anterior, los gastos para el escenario base serían los siguientes:

Figura N°16, Detalle gastos anuales escenario base (cifras en pesos chilenos).

<b>Remuneraciones</b>	<b>Año 1 (\$)</b>	<b>Año 2 (\$)</b>	<b>Año 3 (\$)</b>	<b>Año 4 (\$)</b>	<b>Año 5 (\$)</b>
Remuneraciones Planta	42.000.000	43.260.000	44.557.800	45.894.534	47.271.370
Remuneraciones Relatores	20.160.000	25.920.000	41.184.000	52.416.000	64.800.000
<b>Gastos de Marketing</b>					
Gastos de Marketing	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
<b>Gastos de administracion</b>					
Coffee Break	14.112.000	21.358.080	30.248.381	40.911.699	53.484.179
Material alumnos	2.352.000	3.559.680	5.041.397	6.818.616	8.914.030
Arriendo	15.640.614	16.109.832	16.593.127	17.090.921	17.603.649
Servicios Básicos	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Insumos varios de oficina	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916
Otros gastos generales	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832

Fuente: Elaboración propia

Con estos antecedentes construimos el Flujo de Caja para el período en evaluación. Figura N°17, Flujo de Caja escenario base (cifras en pesos chilenos).

ESCENARIO BASE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS NETOS CURSOS	\$ -	\$ 112.896.000	\$ 165.888.000	\$ 228.096.000	\$ 299.520.000	\$ 380.160.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ -	\$ 112.896.000	\$ 165.888.000	\$ 228.096.000	\$ 299.520.000	\$ 380.160.000
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ -	-\$ 43.504.614	-\$ 52.769.592	-\$ 63.977.165	-\$ 77.278.324	-\$ 92.832.658
(-) REMUNERACIONES	\$ -	-\$ 62.160.000	-\$ 69.180.000	-\$ 85.741.800	-\$ 98.310.534	-\$ 112.071.370
(-) GASTOS DE MARKETING	\$ -	-\$ 6.000.000	-\$ 6.180.000	-\$ 6.365.400	-\$ 6.556.362	-\$ 6.753.053
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$ -	-\$ 111.664.614	-\$ 128.129.592	-\$ 156.084.365	-\$ 182.145.220	-\$ 211.657.081
(-) DEPRECIACIÓN ACTIVO INV. INICIAL	\$ -	-\$ 3.758.152	-\$ 3.758.152	-\$ 3.758.152	-\$ 3.091.485	-\$ 3.091.485
(-) PÉRDIDA ACUMULADA	\$ -	\$ -	-\$ 2.526.766	\$ -	\$ -	\$ -
<b>MARGEN ANTES DE IMPUESTO</b>	\$ -	-\$ 2.526.766	\$ 31.473.490	\$ 68.253.483	\$ 114.283.295	\$ 165.411.434
(-) IMPUESTO RENTA	\$ -	\$ -	-\$ 7.868.373	-\$ 17.063.371	-\$ 28.570.824	-\$ 41.352.859
<b>MARGEN DESPUÉS DE IMPUESTO</b>	\$ -	-\$ 2.526.766	\$ 23.605.118	\$ 51.190.112	\$ 85.712.471	\$ 124.058.576
(+) DEPRECIACIÓN ACTIVOS INV. INICIAL	\$ -	\$ 3.758.152	\$ 3.758.152	\$ 3.758.152	\$ 3.091.485	\$ 3.091.485
(+) PÉRDIDA ACUMULADA	\$ -	\$ -	\$ 2.526.766	\$ -	\$ -	\$ -
(-) INVERSIÓN INICIAL	-\$ 19.732.159	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.690.319
<b>FLUJO DE CAJA AÑO</b>	-\$ 19.732.159	\$ 1.231.386	\$ 29.890.035	\$ 54.948.264	\$ 88.803.956	\$ 128.840.379
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	-\$ 19.732.159	-\$ 18.500.773	\$ 11.389.262	\$ 66.337.526	\$ 155.141.482	\$ 283.981.862
<b>CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO</b>	-\$ 19.732.159					

EVALUACIÓN DEL PROYECTO	
INVERSIÓN INICIAL \$	- 19.732.159
TASA DE DESCUENTO	20%
VAN DEL PROYECTO \$	128.453.770
TIR DEL PROYECTO	114,3%

Fuente: Elaboración propia

Podemos apreciar que este en este escenario se requiere un capital de trabajo igual a la inversión inicial, que asciende a \$19.732.159.

En estas condiciones, el proyecto presenta un VAN positivo de \$128.453.770., y una Tasa Interna de Retorno de 114,3% considerando la inversión inicial de \$19.732.159., obteniendo flujos positivos a contar del segundo año de operación.

Si el proyecto lo financiamos con un crédito bancario por un monto equivalente a la inversión inicial, los flujos serían los siguientes:

Figura N°18, Flujo de Caja escenario base con financiamiento bancario 100% (cifras en pesos chilenos).

ESCENARIO BASE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS NETOS CURSOS	\$ -	\$ 112.896.000	\$ 165.888.000	\$ 228.096.000	\$ 299.520.000	\$ 380.160.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 112.896.000</b>	<b>\$ 165.888.000</b>	<b>\$ 228.096.000</b>	<b>\$ 299.520.000</b>	<b>\$ 380.160.000</b>
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ -	-\$ 43.504.614	-\$ 52.769.592	-\$ 63.977.165	-\$ 77.278.324	-\$ 92.832.658
(-) REMUNERACIONES	\$ -	-\$ 62.160.000	-\$ 69.180.000	-\$ 85.741.800	-\$ 98.310.534	-\$ 112.071.370
(-) GASTOS DE MARKETING	\$ -	-\$ 6.000.000	-\$ 6.180.000	-\$ 6.365.400	-\$ 6.556.362	-\$ 6.753.053
(-) INTERESES PAGADOS CRÉDITO	\$ -	-\$ 2.259.501	-\$ 1.847.654	-\$ 1.406.808	-\$ 902.836	-\$ 335.683
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>-\$ 113.924.115</b>	<b>-\$ 129.977.246</b>	<b>-\$ 157.491.173</b>	<b>-\$ 183.048.056</b>	<b>-\$ 211.992.764</b>
(-) DEPRECIACIÓN ACTIVO INV. INICIAL	\$ -	-\$ 3.758.152	-\$ 3.758.152	-\$ 3.758.152	-\$ 3.091.485	-\$ 3.091.485
(-) PÉRDIDA ACUMULADA	\$ -	\$ -	-\$ 4.786.267	\$ -	\$ -	\$ -
<b>MARGEN ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ -</b>	<b>-\$ 4.786.267</b>	<b>\$ 27.366.335</b>	<b>\$ 66.846.675</b>	<b>\$ 113.380.459</b>	<b>\$ 165.075.751</b>
(-) IMPUESTO RENTA	\$ -	\$ -	-\$ 6.841.584	-\$ 16.711.669	-\$ 28.345.115	-\$ 41.268.938
<b>MARGEN DESPUÉS DE IMPUESTO</b>	<b>\$ -</b>	<b>-\$ 4.786.267</b>	<b>\$ 20.524.751</b>	<b>\$ 50.135.006</b>	<b>\$ 85.035.344</b>	<b>\$ 123.806.813</b>
(+) DEPRECIACIÓN ACTIVOS INV. INICIAL	\$ -	\$ 3.758.152	\$ 3.758.152	\$ 3.758.152	\$ 3.091.485	\$ 3.091.485
(+) PÉRDIDA ACUMULADA	\$ -	\$ -	\$ 4.786.267	\$ -	\$ -	\$ -
(+) CRÉDITO BANCARIO	\$ 19.732.159	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) AMORTIZACIÓN CRÉDITO BANCARIO	\$ -	-\$ 3.061.251	-\$ 3.473.098	-\$ 3.913.944	-\$ 4.417.916	-\$ 4.985.057
(+) VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.690.319
(-) INVERSIÓN INICIAL	-\$ 19.732.159	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA AÑO</b>	<b>\$ -</b>	<b>-\$ 4.089.366</b>	<b>\$ 25.596.072</b>	<b>\$ 49.979.214</b>	<b>\$ 83.708.913</b>	<b>\$ 123.603.560</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>\$ -</b>	<b>-\$ 4.089.366</b>	<b>\$ 21.506.706</b>	<b>\$ 71.485.920</b>	<b>\$ 155.194.833</b>	<b>\$ 278.798.393</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO</b>	<b>-\$ 19.732.159</b>					
<b>EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b>						
INVERSIÓN INICIAL \$	-	19.732.159				
TASA DE DESCUENTO		20%				
VAN DEL PROYECTO \$		113.600.622				
TIR DEL PROYECTO		99,9%				

Fuente: Elaboración propia

Los saldos de caja no consideran retiros ni su traspaso a inversiones

El capital de trabajo requerido asciende a \$19.732.159., el VAN sería positivo de \$113.600.622., con una Tasa Interna de Retorno de 99,9%, obteniendo flujos positivos a contar del segundo año de operación.

**Financiamiento:** para efectos del financiamiento se considera la solicitud de un crédito por \$19.732.159., a una institución financiera a un plazo de 5 años, con una tasa de crédito de 1% y cuota mensual de \$443.396, en el anexo 5 se detalla el cuadro de amortización del mismo.

### Escenario Pesimista

El escenario pesimista considera una demanda menor en un 25%, la cual, como detallamos anteriormente se da por 2 factores, que son un 10% menos de demanda y una baja en el precio de 16.7% (de \$6.000 a \$5.000 por hora de capacitación) en este escenario los gastos variables se ven disminuidos, no así los gastos fijos de la

operación, como son las remuneraciones del personal de planta, arriendo, entre otros, con esto, el detalle de gastos es el siguiente:

Figura N°19, Detalle gastos anuales escenario pesimista (cifras en pesos chilenos).

<b>Remuneraciones</b>	<b>Año 1 (\$)</b>	<b>Año 2 (\$)</b>	<b>Año 3 (\$)</b>	<b>Año 4 (\$)</b>	<b>Año 5 (\$)</b>
Remuneraciones Planta	42.000.000	43.260.000	44.557.800	45.894.534	47.271.370
Remuneraciones Relatores	15.120.000	19.440.000	30.888.000	39.312.000	48.600.000
<b>Gastos de Marketing</b>					
Gastos de Marketing	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
<b>Gastos de administracion</b>					
Coffee Break	10.584.000	18.020.880	27.727.682	39.888.906	54.699.728
Material alumnos	1.764.000	3.003.480	4.621.280	6.648.151	9.116.621
Arriendo	15.640.614	16.109.832	16.593.127	17.090.921	17.603.649
Servicios Básicos	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Insumos varios de oficina	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916
Otros gastos generales	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832

Fuente: Elaboración propia

Con lo anterior, el flujo de caja para el escenario pesimista es el siguiente:

Figura N°20, Flujo de Caja escenario pesimista (cifras en pesos chilenos).

ESCENARIO PESIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS NETOS CURSOS	\$ -	\$ 84.672.000	\$ 124.416.000	\$ 171.072.000	\$ 224.640.000	\$ 285.120.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 84.672.000</b>	<b>\$ 124.416.000</b>	<b>\$ 171.072.000</b>	<b>\$ 224.640.000</b>	<b>\$ 285.120.000</b>
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ -	-\$ 38.153.814	-\$ 44.671.320	-\$ 52.507.987	-\$ 61.765.972	-\$ 72.553.240
(-) REMUNERACIONES	\$ -	-\$ 57.120.000	-\$ 62.700.000	-\$ 75.445.800	-\$ 85.206.534	-\$ 95.871.370
(-) GASTOS DE MARKETING	\$ -	-\$ 3.600.000	-\$ 3.708.000	-\$ 3.819.240	-\$ 3.933.817	-\$ 4.051.832
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>-\$ 98.873.814</b>	<b>-\$ 111.079.320</b>	<b>-\$ 131.773.027</b>	<b>-\$ 150.906.323</b>	<b>-\$ 172.476.442</b>
(-) DEPRECIACIÓN ACTIVO INV. INICIAL	\$ -	-\$ 3.758.152	-\$ 3.758.152	-\$ 3.758.152	-\$ 3.091.485	-\$ 3.091.485
(-) PÉRDIDA ACUMULADA	\$ -	\$ -	-\$ 17.959.966	-\$ 8.381.438	\$ -	\$ -
<b>MARGEN ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ -</b>	<b>-\$ 17.959.966</b>	<b>-\$ 8.381.438</b>	<b>\$ 27.159.383</b>	<b>\$ 70.642.192</b>	<b>\$ 109.552.073</b>
(-) IMPUESTO RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 6.789.846	-\$ 17.660.548	-\$ 27.388.018
<b>MARGEN DESPUÉS DE IMPUESTO</b>	<b>\$ -</b>	<b>-\$ 17.959.966</b>	<b>-\$ 8.381.438</b>	<b>\$ 20.369.537</b>	<b>\$ 52.981.644</b>	<b>\$ 82.164.055</b>
(+) DEPRECIACIÓN ACTIVOS INV. INICIAL	\$ -	\$ 3.758.152	\$ 3.758.152	\$ 3.758.152	\$ 3.091.485	\$ 3.091.485
(+) PÉRDIDA ACUMULADA	\$ -	\$ -	\$ 17.959.966	\$ 8.381.438	\$ -	\$ -
(-) INVERSIÓN INICIAL	-\$ 19.732.159	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.690.319
<b>FLUJO DE CAJA AÑO</b>	<b>-\$ 19.732.159</b>	<b>-\$ 14.201.814</b>	<b>\$ 13.336.680</b>	<b>\$ 32.509.127</b>	<b>\$ 56.073.129</b>	<b>\$ 86.945.859</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>-\$ 19.732.159</b>	<b>-\$ 33.933.973</b>	<b>-\$ 20.597.293</b>	<b>\$ 11.911.834</b>	<b>\$ 67.984.963</b>	<b>\$ 154.930.821</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO</b>	<b>-\$ 33.933.973</b>					
<b>EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b>						
INVERSIÓN INICIAL \$	- 19.732.159					
TASA DE DESCUENTO	20%					
VAN DEL PROYECTO \$	58.490.761					
TIR DEL PROYECTO	62,3%					

Fuente: Elaboración propia

Los saldos de caja no consideran retiros ni su traspaso a inversiones

En este escenario, se aprecia que el requerimiento de capital de trabajo aumenta a \$33.933.973., dados los menores ingresos estimados.

Por otra parte el VAN positivo disminuye a \$58.490.761., y la Tasa Interna de Retorno a 62,3%.

Si bien el VAN y TIR del proyecto son menores a las que registra el escenario base, el proyecto sigue siendo atractivo, logrando obtener un flujo acumulado positivo a contar del tercer año de operación.

### **Escenario Optimista**

Para el escenario optimista, que considera un una demanda mayor en un 25%, los gastos variables se ven incrementados, no así los gastos fijos de la operación, como son las remuneraciones del personal de planta y arriendo, entre otros, con esto el detalle de gastos es el siguiente:

Figura N°21, Detalle gastos anuales escenario optimista (cifras en pesos chilenos).

<b>Remuneraciones</b>	<b>Año 1 (\$)</b>	<b>Año 2 (\$)</b>	<b>Año 3 (\$)</b>	<b>Año 4 (\$)</b>	<b>Año 5 (\$)</b>
Remuneraciones Planta	42.000.000	43.260.000	44.557.800	45.894.534	47.271.370
Remuneraciones Relatores	25.200.000	32.400.000	51.480.000	65.520.000	81.000.000
<b>Gastos de Marketing</b>					
Gastos de Marketing	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
<b>Gastos de administracion</b>					
Coffee Break	17.640.000	26.697.600	37.810.476	51.139.624	66.855.223
Material alumnos	2.940.000	4.449.600	6.301.746	8.523.271	11.142.537
Arriendo	15.640.614	16.109.832	16.593.127	17.090.921	17.603.649
Servicios Básicos	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Insumos varios de oficina	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916
Otros gastos generales	3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832

Fuente: Elaboración propia

Con lo anterior, el flujo de caja para el escenario **optimista** es el siguiente:

Figura N°22, Flujo de Caja escenario optimista (cifras en pesos chilenos).

ESCENARIO OPTIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS NETOS CURSOS	\$ -	\$ 141.120.000	\$ 207.360.000	\$ 285.120.000	\$ 374.400.000	\$ 475.200.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ -	\$ 141.120.000	\$ 207.360.000	\$ 285.120.000	\$ 374.400.000	\$ 475.200.000
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ -	-\$ 47.620.614	-\$ 58.999.032	-\$ 72.799.609	-\$ 89.210.903	-\$ 108.432.210
(-) REMUNERACIONES	\$ -	-\$ 67.200.000	-\$ 75.660.000	-\$ 96.037.800	-\$ 111.414.534	-\$ 128.271.370
(-) GASTOS DE MARKETING	\$ -	-\$ 6.000.000	-\$ 6.180.000	-\$ 6.365.400	-\$ 6.556.362	-\$ 6.753.053
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$ -	-\$ 120.820.614	-\$ 140.839.032	-\$ 175.202.809	-\$ 207.181.799	-\$ 243.456.633
(-) DEPRECIACIÓN ACTIVO INV. INICIAL	\$ -	-\$ 3.758.152	-\$ 3.758.152	-\$ 3.758.152	-\$ 3.091.485	-\$ 3.091.485
(-) PÉRDIDA ACUMULADA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>MARGEN ANTES DE IMPUESTO</b>	\$ -	\$ 16.541.234	\$ 62.762.816	\$ 106.159.039	\$ 164.126.716	\$ 228.651.882
(-) IMPUESTO RENTA	\$ -	\$ -	-\$ 15.690.704	-\$ 26.539.760	-\$ 41.031.679	-\$ 57.162.971
<b>MARGEN DESPUÉS DE IMPUESTO</b>	\$ -	\$ 16.541.234	\$ 47.072.112	\$ 79.619.279	\$ 123.095.037	\$ 171.488.912
(+) DEPRECIACIÓN ACTIVOS INV. INICIAL	\$ -	\$ 3.758.152	\$ 3.758.152	\$ 3.758.152	\$ 3.091.485	\$ 3.091.485
(+) PÉRDIDA ACUMULADA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) INVERSIÓN INICIAL	-\$ 19.732.159	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VALOR RESIDUAL DE ACTIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.690.319
<b>FLUJO DE CAJA AÑO</b>	-\$ 19.732.159	\$ 20.299.386	\$ 50.830.264	\$ 83.377.431	\$ 126.186.522	\$ 176.270.715
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	-\$ 19.732.159	\$ 567.227	\$ 51.397.491	\$ 134.774.922	\$ 260.961.443	\$ 437.232.159
<b>CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO</b>	-\$ 19.732.159					
<b>EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b>						
INVERSIÓN INICIAL \$	-	19.732.159				
TASA DE DESCUENTO		20%				
VAN DEL PROYECTO \$		212.426.705				
TIR DEL PROYECTO		185,7%				

Fuente: Elaboración propia

Los saldos de caja no consideran retiros ni su traspaso a inversiones

En este escenario, se aprecia que el requerimiento de capital de trabajo se mantiene en el monto de inversión inicial, que es \$19.732.159.,

Por otra parte el VAN positivo aumenta a \$212.426.705., y la Tasa Interna de Retorno a 185,7%, obteniendo flujos positivos a contar del primer año de operación.

## 12.2 Conclusión del análisis

Una vez realizados los cálculos de los flujos para los distintos escenarios, así como también la evaluación del VAN y TIR del proyecto, podemos concluir que en todos los escenarios éste es un proyecto atractivo de realizar.

Lo anterior a pesar de que en el escenario base el primer año se registrarían flujos negativos, al igual que en el escenario pesimista, en el cual, si bien el segundo año se obtienen flujos positivos, estos no son suficientes para cubrir el déficit del primer año de operación, pudiendo revertir la situación a contar del tercer año, sin perjuicio de lo anterior, el VAN del proyecto, considerando una tasa de descuento de 20% para el peor escenario, es positivo de MM\$ 58., y si extremamos la tasa de descuento, subiéndola a 40% el VAN sigue siendo positivo en MM\$ 19,5. Consideremos que en el escenario más conservador, la TIR calculada es de 62,3%, lo que hace el proyecto altamente atractivo de implementar.



A modo de resumen, los resultados de la evaluación de cada escenario son los siguientes (cifras en pesos chilenos):

Resumen Escenarios	Base		Alternativos	
	Sin Financiamiento	Con Financiamiento	Pesimista	Optimista
CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO	- 19.732.159	- 19.732.159	- 33.933.973	- 19.732.159
INVERSIÓN INICIAL \$	- 19.732.159	- 19.732.159	- 19.732.159	- 19.732.159
TASA DE DESCUENTO	20%	20%	20%	20%
VAN DEL PROYECTO \$	128.453.770	113.600.622	58.490.761	212.426.705
TIR DEL PROYECTO	114,3%	99,9%	62,3%	185,7%

Concluyendo que es atractivo realizarlo en todos los escenarios planteados.

### **13 Conclusiones**

Una vez finalizado el informe de tesis, podemos observar que los estudios realizados fueron confirmando poco a poco la percepción que se tenía respecto de la oportunidad de negocio que significaba la implementación de esta nueva unidad de negocios, en una industria regulada que requiere servicios de capacitación.

Los distintos análisis realizados nos permitieron obtener conclusiones favorables a la ejecución del proyecto, es así como el análisis del entorno nos mostró que en el país existen buenas condiciones para desarrollar una oferta de capacitación, el análisis de la industria nos permitió apreciar que esta es una industria atractiva y que la mayor competencia se encuentra en la capacitación “genérica” y que si focalizamos la oferta en un segmento que requiere un mayor nivel de especialización, se puede conseguir ventajas competitivas y capturar ese segmento.

En el análisis de oferta y demanda pudimos apreciar que la oferta es escasa y no se encuentra una oferta de customización de los cursos a las necesidades específicas de las empresas del segmento y en cuanto a la demanda, de acuerdo a lo investigado, las empresas tienen una gran cantidad de trabajadores capacitados anualmente y les interesaría contar con este tipo de oferta para sus capacitaciones.

Del análisis interno, podemos indicar que al realizar el FODA de la compañía, pudimos apreciar que se encuentran muchas más fortalezas y oportunidades que amenazas y debilidades.

Con el plan de marketing se pudo establecer la oferta de cursos y sus contenidos, pudimos determinar que el precio es un factor relevante para la oferta y que el monto a pagar por las compañías, se encuentra influenciado y un tanto limitado por el monto máximo establecido por Sence para otorgar el beneficio tributario, en cuanto a la estrategia publicitaria, pudimos determinar que los medios para promocionar el servicio son: mediante contacto directo con las empresas, la relación con las OTIC y los medios digitales, descartándose los medios masivos. El análisis operacional nos permitió identificar los principales procesos a abordar, El plan de recursos humanos nos entregó la estructura necesaria y los perfiles de los profesionales que deben ser contratados para la ejecución del proyecto.

Del análisis financiero pudimos obtener que para ejecutar el plan, considerando el apalancamiento con la actual estructura de la compañía, es necesaria una inversión inicial de MM\$19.7, con la cual obtendríamos en 5 años un VAN positivo de MM\$128 y una Tasa Interna de Retorno de 114,3%, obteniendo flujos positivos a contar del segundo año de operación, al analizar los escenarios alternativos, en el caso del escenario pesimista, el VAN y TIR del proyecto son menores, quedando en MM\$ 58., y 62,3% respectivamente, con lo que el proyecto sigue siendo atractivo de realizar, en este caso obtendríamos flujos positivos a contar del tercer año de operación y en el escenario optimista los flujos positivos se obtienen a contar del primer año de operación.

Por último, se recomienda la realización del proyecto, ya que la inversión necesaria a realizar es baja y se proyectan ingresos que pueden ser muy atractivos y generar una buena rentabilidad para Dimac Ltda.

## 14 Bibliografía

- ✓ Philip Kotler y Gary Armstrong, 2013, Fundamentos De Marketing, 11ª ed. México, Pearson Educación. 648p.
- ✓ CSP Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, Junio de 2015, Resultados y conclusiones del estudio “Organización, estructura y funcionamiento del mercado de la capacitación en Chile” [en línea] sitio web de Sence, [http://www.sence.cl/601/articles-4438\\_recurso\\_04.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-4438_recurso_04.pdf).
- ✓ Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, 2015, Anuario estadístico 2014, Reportes estadísticos de coberturas y presupuesto de los programas Sence durante el año 2014. [en línea] sitio web de Sence, <http://www.sence.cl/portal/Docs/Anuario-estadistico/4887:Anuario-estadistico-2014>
- ✓ Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, 2005, Guía de Apoyo Implementación de la Norma NCh 2728 en OTEC, [en línea] <http://empresas.sence.cl/documentos/cursos/GuiaApoyo2005.pdf>
- ✓ Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, 2014, Manual de Procedimientos Autorización de Actividades de Capacitación a Realizarse por Organismos Técnicos de Capacitación, Otec, [en línea] sitio web de Sence, [http://www.sence.cl/601/articles-3492\\_archivo\\_01.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-3492_archivo_01.pdf)
- ✓ Javier Urrutia Sanhueza, 2011, Memoria de Plan de Negocios para Otec Orientada al Área Farmacéutica, Universidad de Chile, Profesor Guía: Jorge Carikeo Montoya.
- ✓ Sebastián Armijo Valdivieso, 2012, Memoria de Plan de Negocios para un Otec de Cursos de Computación e Informática, y perteneciente a Scf Group, Universidad de Chile, Profesor Guía: Roberto Pino Leon.
- ✓ Sitio Web Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux, [www.isubercaseaux.cl](http://www.isubercaseaux.cl)
- ✓ Sitio Web Escuela de Seguros, [www.escueladeseguros.cl](http://www.escueladeseguros.cl)
- ✓ Sitio Web de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, [www.sbif.cl](http://www.sbif.cl)
- ✓ Sitio Web de la Superintendencia de Valores y Seguros [www.svs.cl](http://www.svs.cl)

## 15 Anexos

### 15.1 Anexo 1. Mercado Potencial

#### Detalle de potenciales clientes (Mercado Potencial):

##### Banco Comerciales:

Abn Amro Bank (Chile)  
Banco Bice  
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Chile  
Banco Consorcio  
Banco de Chile  
Banco de Crédito e Inversiones  
Banco de la Nación Argentina  
Banco del Estado de Chile Banco  
Do Brasil S.A.  
Banco Falabella  
Banco Internacional  
Banco Itaú Chile  
Banco Paris  
Banco Ripley  
Banco Santander-Chile  
Banco Security  
Corpbanca  
Hsbc Bank (Chile)  
Scotiabank Chile

##### Corredoras de Seguros Filiales Bancarias:

Bancofalabella  
Banparis  
Banchile  
Itaú Chile  
Bancoestado  
Corredora Ripley  
Scotia sud Americano  
Corpbanca  
Bci  
Bice  
Bbva  
Santander

##### Emisores de tarjetas de crédito no bancarias

Abc Inversiones Ltda.  
Créditos Organización y finanzas S.A. (Cofisa S.A.)  
Cencosud Administradora de Tarjetas S.A.  
Inversiones Lp S.A.  
Inversiones Scg S.A.

Promotora CMR Falabella S.A.  
Servicios y Administración de Créditos Comerciales Presto S.A.  
Inversiones y Tarjetas S.A.  
Tricard S.A.

Corredoras de Seguros de emisores no bancarios:

Corredora de Seguros Tricot Limitada  
Presto Corredores de Seguros y gestión financiera S.A.  
Corona Corredora de Seguros Limitada  
Seguros Falabella Corredores Limitada  
Cencosud Corredores de Seguros y Servicios Limitada  
Corredora de Seguros Ripley Limitada  
Abcdin Corredores de Seguros Limitada  
Polar Corredores de Seguros Limitada Agencias  
Briner Corredores de Seguros S.A.

Cooperativas

Coocretal  
Coopeuch  
Oriencoop  
Capual  
Detacoop  
Ahorrocoop

Agentes Administradoras de Mutuos Hipotecarios Endosables

Administradora de Mutuos Hipotecarios Hogar Y Mutuo S.A.  
Administradora de Mutuos Hipotecarios M y V S.A.  
Agente Administrador de Mutuos Hipotecarios Acfin S.A.  
Bice Hipotecaria Administradora de Mutuos Hipotecarios S.A.  
Caja de Compensación de Asignación Familiar De Los Andes  
Caja de Compensación de Asignación Familiar La Araucana  
Caja de Compensación de Asignación Familiar Los Héroes  
Cimenta Mutuo Hipotecario S.A.  
Contempora Creditos Hipotecarios S.A.  
Hipotecaria Concreces S.A.  
Hipotecaria La Construccion S.A.  
Hipotecaria Security Principal S.A.  
Metlife Chile Administradora De Mutuos Hipotecarios S.A.  
Mutuos Hipotecarios Renta Nacional S.A.  
Penta Hipotecario Administradora De Mutuos Hipotecarios S.A.

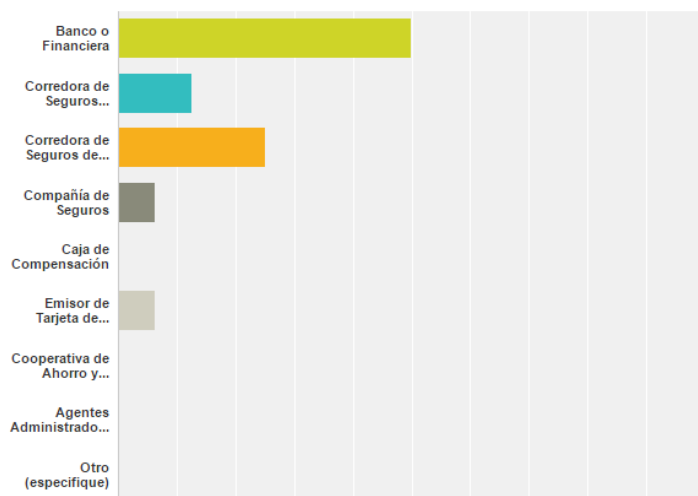
Cajas de Compensación y Asignación Familiar

Caja de Compensación de Asignación Familiar De Los Andes

Caja de Compensación de Asignación Familiar La Araucana  
Caja de Compensación de Asignación Familiar Los Héroes  
Caja de Compensación de Asignación Familiar Gabriela Mistral  
Caja de Compensación de Asignación Familiar Caja 18

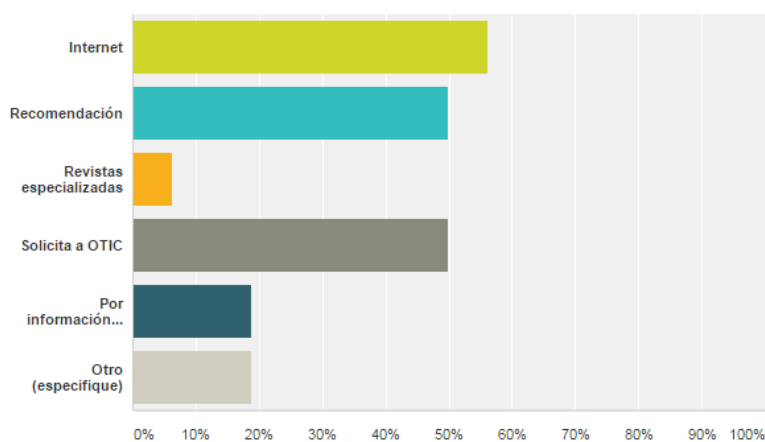
## 15.2 Anexo 2. Encuesta Capacitación en Productos Financieros y Seguros

### 1. ¿En qué tipo de compañía trabaja?



Opciones de respuesta	Respuestas
Banco o Financiera	50,00% 8
Corredora de Seguros Bancaria	12,50% 2
Corredora de Seguros de Retail	25,00% 4
Compañía de Seguros	6,25% 1
Caja de Compensación	0,00% 0
Emisor de Tarjeta de Crédito no Bancario	6,25% 1
Cooperativa de Ahorro y Crédito	0,00% 0
Agentes Administradores de Mutuos Hipotecarios Endosables	0,00% 0
Otro (especifique)	0,00% 0
<b>Total</b>	<b>16</b>

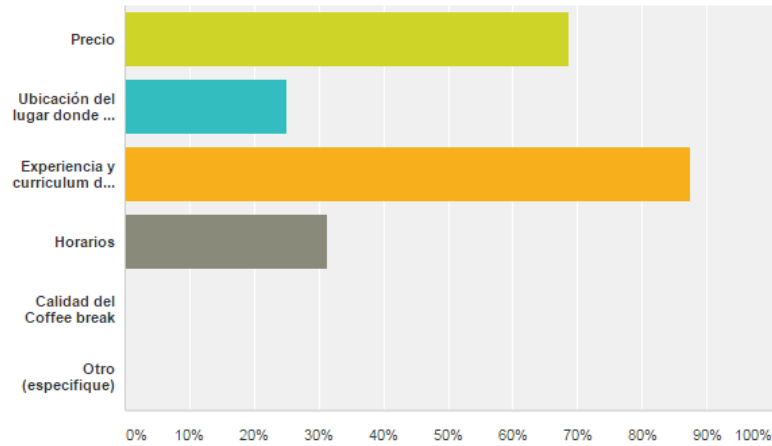
### 2. Cuando requiere capacitación para el personal de la compañía ¿por qué medio busca la información para contratarla? (puede seleccionar más de una opción)



Opciones de respuesta	Respuestas
Internet	56,25% 9
Recomendación	50,00% 8
Revistas especializadas	6,25% 1
Solicita a OTIC	50,00% 8
Por información recibida directamente de un OTEC que ofreció sus servicios	18,75% 3
Otro (especifique)	Respuestas 18,75% 3

Total de encuestados: 16

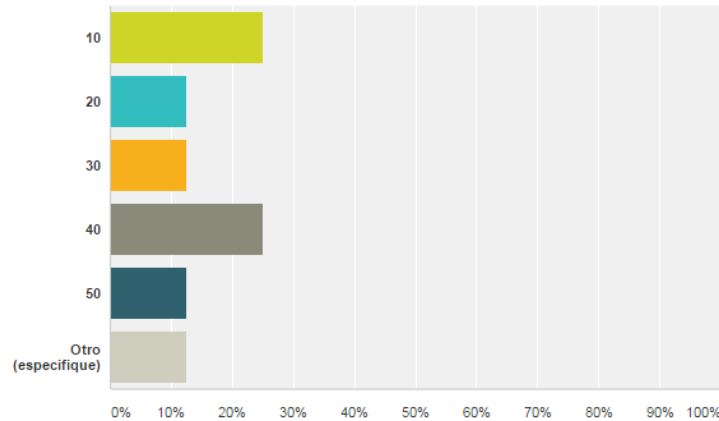
3. ¿Cuáles son los 2 principales atributos que considera al momento de contratar una capacitación?



Opciones de respuesta	Respuestas
Precio	68,75% 11
Ubicación del lugar donde se realiza	25,00% 4
Experiencia y curriculum del relator	87,50% 14
Horarios	31,25% 5
Calidad del Coffee break	0,00% 0
Otro (especifique)	Respuestas 0,00% 0

Total de encuestados: 16

4. En su compañía, ¿cuántas horas de capacitación se realizan por ejecutivo en promedio?



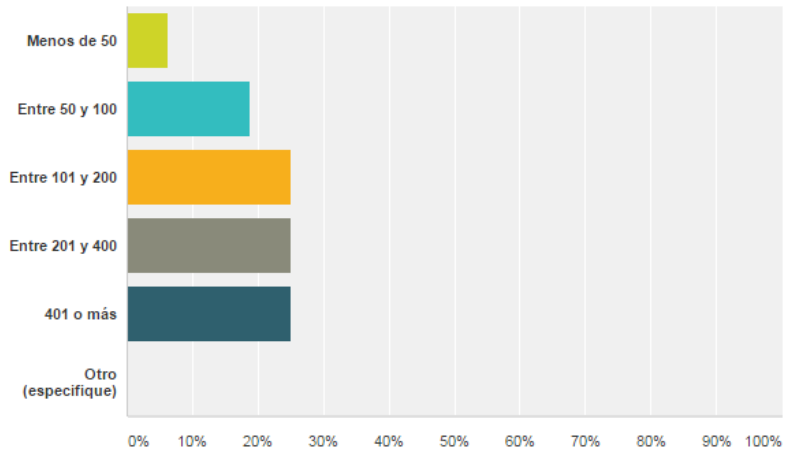


Opciones de respuesta	Respuestas	
10	25,00%	4
20	12,50%	2
30	12,50%	2
40	25,00%	4
50	12,50%	2
Otro (especifique)	12,50%	2

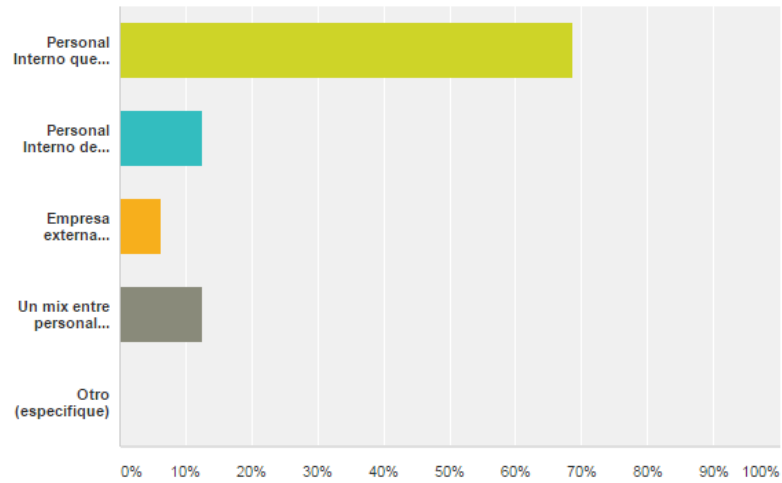
● Respuestas (2)		▲ Análisis de texto	▼ Mis categorías
Categorizar como...	Filtrar por categoría	Buscar respuestas	
Mostrando 2 seleccionadas			
50 anuales			
10/07/2016 14:14 <a href="#">Ve las respuestas del encuestado</a>			
Depende del area			
10/07/2016 13:04 <a href="#">Ve las respuestas del encuestado</a>			

5. ¿Cuántos ejecutivos anualmente se capacitan en su Compañía en productos y ventas?



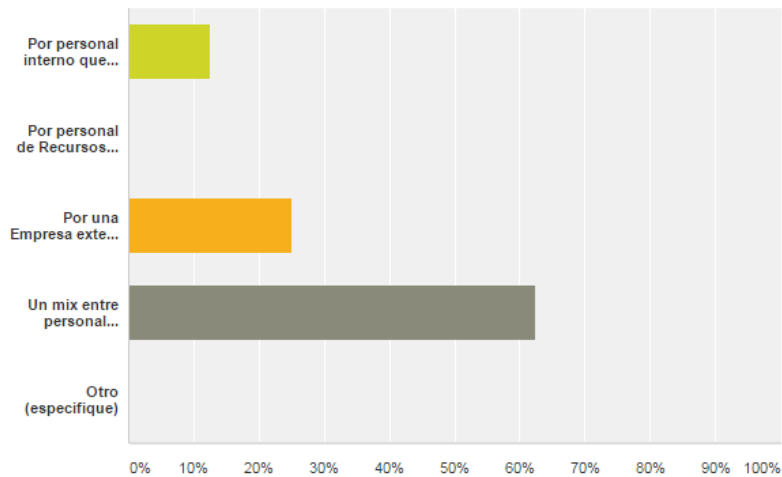
Opciones de respuesta	Respuestas	
Menos de 50	6,25%	1
Entre 50 y 100	18,75%	3
Entre 101 y 200	25,00%	4
Entre 201 y 400	25,00%	4
401 o más	25,00%	4
Otro (especifique)	0,00%	0
Total		16

6. ¿En su compañía la capacitación en productos y técnicas de ventas es realizada por:?



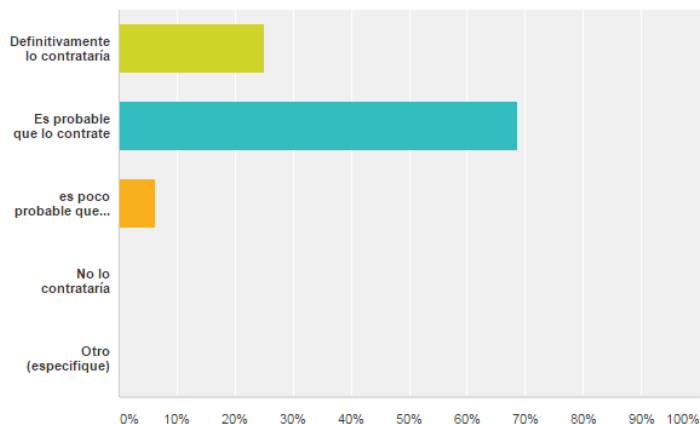
Opciones de respuesta	Respuestas
Personal Interno que trabaja en las áreas de productos y ventas	68,75% 11
Personal Interno de Recursos Humanos	12,50% 2
Empresa externa especialista en las materias a capacitar	6,25% 1
Un mix entre personal interno y Empresa externa	12,50% 2
Otro (especifique)	0,00% 0
<b>Total</b>	<b>16</b>

7. Independiente de lo que se realiza actualmente en su compañía, ¿usted prefiere que la capacitación sea realizada?



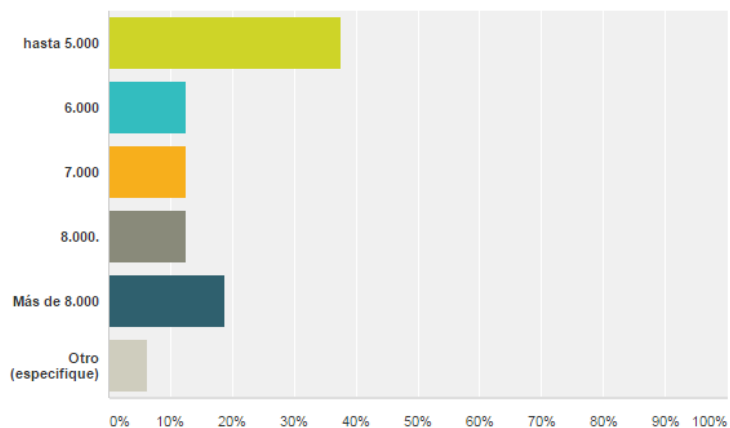
Opciones de respuesta	Respuestas
Por personal interno que trabaja en las áreas de productos y/o ventas en su horario de trabajo	12,50% 2
Por personal de Recursos Humanos	0,00% 0
Por una Empresa externa de capacitación experta en las materias a capacitar	25,00% 4
Un mix entre personal interno y una Empresa externa	62,50% 10
Otro (especifique)	0,00% 0
<b>Total</b>	<b>16</b>

8. Si recibiera una oferta de capacitación que considere todos los aspectos técnicos relevantes de cada producto financiero o de seguros comercializado, más una capacitación en técnicas de venta y calidad de servicio, todo personalizado a las necesidades y procesos de su compañía, ¿Qué tan dispuesto estaría a contratar la capacitación?



Opciones de respuesta	Respuestas	Contador
Definitivamente lo contrataría	25,00%	4
Es probable que lo contrate	68,75%	11
es poco probable que lo contrate	6,25%	1
No lo contrataría	0,00%	0
Otro (especifique)	0,00%	0
<b>Total</b>		<b>16</b>

9. Si contratara la capacitación del punto anterior, ¿Cuál sería un precio justo y que estaría dispuesto a pagar por cada ejecutivo por hora de capacitación?, considere que el beneficio tributario Sence es de máximo 5.000 por hora.



Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ hasta 5.000	37,50%	6
▼ 6.000	12,50%	2
▼ 7.000	12,50%	2
▼ 8.000.	12,50%	2
▼ Más de 8.000	18,75%	3
▼ Otro (especifique) <b>Respuestas</b>	6,25%	1

● Respuestas (1)
▲ Análisis de texto
📁 Mis categorías

Categorizar como... ▼    Filtrar por categoría ▼     🔍 ?

Mostrando 1 respuesta

Depende la oferta lo evaluaría según el servicio que ofrecen

10/07/2016 13:04 [Ve las respuestas del encuestado](#)

### 15.3 Anexo 3, Definición de contenidos de los cursos (producto)

El detalle de contenidos y horas de cada curso será el siguiente:

- **Capacitación técnica en productos financieros para personas en Chile:**
  - **Productos de Ahorro, (Cuentas de Ahorro, Depósitos a Plazo y Fondos Mutuos)**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de ahorro de acuerdo a sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de productos, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación asociada, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

#### **Contenidos:**

- Legislación Aplicable
- Normativa de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (S.B.I.F.)
- Proceso de contratación, requisitos y documentación requerida
- Descripción comercial y operativa de los productos
- Cuentas de Ahorro, tipos, características y como operan.
- Depósitos a Plazo, tipos, características y como operan
- Depósitos a la Vista, tipos, características y como operan
- Fondos Mutuos, tipos, características y como operan
- Sernac Financiero, disposiciones, cotizaciones y simulaciones
- Como transmitir los beneficios y ventajas de los productos al Cliente
- Preparación de un script detallado y practicarlo
- Manejo de objeciones, técnicas para responder preguntas u objeciones
- El cierre de la venta
- Transparencia en la venta
- Calidad de servicio en la atención
- Ejercicios prácticos y rol play

**Horas Teóricas:** 8

**Horas Prácticas:** 4

**Total Horas:** 12

- **Tarjetas de Crédito**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Tarjetas de Crédito de acuerdo a sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de productos, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos

fundamentales de la regulación asociada, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

**Contenidos:**

- Legislación Aplicable
- Normativa de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (S.B.I.F.)
- Proceso de contratación, requisitos y documentación requerida
- Análisis de riesgo
- Descripción comercial y operativa de los productos
- Tipos de tarjetas de crédito, marcas y características
- Sernac Financiero, disposiciones, cotizaciones y simulaciones
- Como opera la línea rotativa y en cuotas
- Transbank y Redbanc, su función en el mercado y como opera
- La Tarjeta de Crédito
- Cobranza, la importancia y normativa
- Cartera Vencida
- Castigo
- Como transmitir los beneficios y ventajas de los productos al Cliente
- Preparación de un script detallado y practicarlo
- Manejo de objeciones, técnicas para responder preguntas u objeciones
- El cierre de la venta
- Transparencia en la venta
- Calidad de servicio en la atención
- Ejercicios prácticos y rol play

**Horas Teóricas:** 6

**Horas Prácticas:** 2

**Total Horas:** 8

– **Créditos de consumo**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Tarjetas de Crédito de acuerdo a sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de productos, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación asociada, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

**Contenidos:**

- Legislación Aplicable
- Normativa de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (S.B.I.F.)
- Análisis de riesgo
- Carga financiera y cálculo de cuotas

- Descripción comercial y operativa de los productos, características, requisitos, documentación requerida, cargos y seguros asociados
- Crédito de Consumo
- Crédito Automotriz
- Crédito de Refinanciamiento
- Crédito de Renegociación
- Crédito para Consolidación de Deudas
- Crédito Bullet
- Crédito Balloon
- Sernac Financiero, disposiciones, cotizaciones y simulaciones
- Cobranza, la importancia y normativa
- Cartera Vencida
- Castigo
- Como transmitir los beneficios y ventajas de los productos al Cliente
- Preparación de un script detallado y practicarlo
- Manejo de objeciones, técnicas para responder preguntas u objeciones
- El cierre de la venta
- Transparencia en la venta
- Calidad de servicio en la atención
- Ejercicios prácticos y rol play

**Horas Teóricas:** 8

**Horas Prácticas:** 4

**Total Horas:** 12

#### – **Créditos Hipotecarios**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Créditos Hipotecarios de acuerdo a sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de productos, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación asociada, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

#### **Contenidos:**

- Legislación Aplicable
- Normativa de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (S.B.I.F.)
- Que es una Hipoteca
- Tipos de compra venta
- Análisis de riesgo
- Carga financiera
- Los gastos operacionales
- Descripción comercial y operativa de los productos, características, requisitos, documentación requerida, costos y seguros asociados
- Crédito Hipotecario con letras de crédito

- Mutuo Hipotecario endosable
- Mutuo Hipotecario no endosable
- Sernac Financiero, disposiciones, cotizaciones y simulaciones
- Cobranza, la importancia y normativa
- Cartera Vencida
- Castigo
- Como transmitir los beneficios y ventajas de los productos al Cliente
- Preparación de un script detallado y practicarlo
- Manejo de objeciones, técnicas para responder preguntas u objeciones
- El cierre de la venta
- Transparencia en la venta
- Calidad de servicio en la atención
- Ejercicios prácticos y rol play

**Horas Teóricas:** 6

**Horas Prácticas:** 2

**Total Horas:** 8

#### – Cuenta Corriente y Vista

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Cuenta Corriente o Cuenta Vista de acuerdo a sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de productos, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación asociada, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

#### **Contenidos:**

- Legislación Aplicable
- Ley de Cuentas Corrientes
- Ley de Cheques
- Normativa de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (S.B.I.F.)
- Análisis de riesgo
- Descripción comercial y operativa de los productos, características, requisitos, documentación requerida, costos y seguros asociados
- Cuenta Corriente
- Línea de Crédito
- Cuenta Vista
- El Cheque
- Transbank y Redbanc, su función en el mercado y como opera
- La Tarjeta de Débito,
- Sernac Financiero, disposiciones, cotizaciones y simulaciones
- Como transmitir los beneficios y ventajas de los productos al Cliente
- Preparación de un script detallado y practicarlo
- Manejo de objeciones, técnicas para responder preguntas u objeciones



- El cierre de la venta
- Transparencia en la venta
- Calidad de servicio en la atención
- Ejercicios prácticos y rol play

**Horas Teóricas:** 6

**Horas Prácticas:** 2

**Total Horas:** 8

- **Full Productos Financieros (contiene todos los cursos de Productos Financieros más el de técnicas de venta y calidad de servicio)**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para otorgar una asesoría integral a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas en los distintos tipos de productos financieros, en función de sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra de los productos, manejará los distintos tipos de productos, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación asociada, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

#### **Contenidos:**

- Productos de Pasivos
  - Productos de Ahorro, (Cuentas de Ahorro, Depósitos a Plazo y Fondos Mutuos)
    - Legislación Aplicable
    - Normativa de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (S.B.I.F.)
    - Proceso de contratación, requisitos y documentación requerida
    - Descripción comercial y operativa de los productos
    - Cuentas de Ahorro, tipos, características y como operan.
    - Depósitos a Plazo, tipos, características y como operan
    - Depósitos a la Vista, tipos, características y como operan
    - Fondos Mutuos, tipos, características y como operan
  - Cuenta Corriente y Vista
    - Legislación Aplicable
    - Ley de Cuentas Corrientes
    - Ley de Cheques
    - Normativa de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (S.B.I.F.)
    - Análisis de riesgo
    - Descripción comercial y operativa de los productos, características, requisitos, documentación requerida, costos y seguros asociados
    - Cuenta Corriente

- Línea de Crédito
- Cuenta Vista
- El Cheque
- Transbank y Redbanc, su función en el mercado y como opera
- La Tarjeta de Débito
- Sernac Financiero, disposiciones, cotizaciones y simulaciones
- Productos de Activo
  - Tarjetas de Crédito
    - Legislación Aplicable
    - Normativa de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (S.B.I.F.)
    - Proceso de contratación, requisitos y documentación requerida
    - Análisis de riesgo
    - Descripción comercial y operativa de los productos
    - Tipos de tarjetas de crédito, marcas y características
    - Sernac Financiero, disposiciones, cotizaciones y simulaciones
    - Como opera la línea rotativa y en cuotas
    - Transbank y Redbanc, su función en el mercado y como opera
    - La Tarjeta de Crédito
    - Cobranza, la importancia y normativa
    - Cartera Vencida
    - Castigo
  - Créditos de Consumo
    - Legislación Aplicable
    - Normativa de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (S.B.I.F.)
    - Análisis de riesgo
    - Carga financiera y cálculo de cuotas
    - Descripción comercial y operativa de los productos, características, requisitos, documentación requerida, cargos y seguros asociados
    - Crédito de Consumo
    - Crédito Automotriz
    - Crédito de Refinanciamiento
    - Crédito de Renegociación
    - Crédito para Consolidación de Deudas
    - Crédito Bullet
    - Crédito Balloon
    - Sernac Financiero, disposiciones, cotizaciones y simulaciones
    - Cobranza, la importancia y normativa
    - Cartera Vencida
    - Castigo

- Créditos Hipotecarios
  - Legislación Aplicable
  - Normativa de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (S.B.I.F.)
  - Que es una Hipoteca
  - Tipos de compra venta
  - Análisis de riesgo
  - Carga financiera
  - Los gastos operacionales
  - Descripción comercial y operativa de los productos, características, requisitos, documentación requerida, costos y seguros asociados
  - Crédito Hipotecario con letras de crédito
  - Mutuo Hipotecario endosable
  - Mutuo Hipotecario no endosable
  - Sernac Financiero, disposiciones, cotizaciones y simulaciones
  - Cobranza, la importancia y normativa
  - Cartera Vencida
  - Castigo
- Técnicas de venta y calidad de servicio
  - Etapas del ciclo de venta y los participantes
  - El Rol del Ejecutivo en la venta
  - Definición del plan de venta
  - Establecimiento de objetivos
  - Seguimiento del objetivo
  - Identificar las necesidades de los clientes
  - La empatía y asertividad
  - Práctica de la escucha activa
  - La comunicación no verbal
  - Que esperan los clientes del ejecutivo
  - Preparación de un script detallado y practicarlo
  - Diferencias entre características y beneficios
  - Como transmitir los beneficios y ventajas al Cliente
  - Manejo de objeciones, técnicas para responder preguntas u objeciones
  - La negociación con el cliente
  - El cierre de la venta
  - Razones principales del fracaso del cierre
  - Transparencia en la venta
  - Calidad de servicio en la atención
  - Ejercicios prácticos y rol play

**Horas Teóricas:** 30

**Horas Prácticas:** 10

**Total Horas:** 40

- **Capacitación técnica en productos de seguros masivos e individuales, (principales pólizas y características) para:**

- **Seguros de Vida**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Seguros de Vida, en función de sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de pólizas, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación de seguros, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

**Contenidos:**

- Legislación Aplicable
- Normativa de la Superintendencia de Valores y Seguros (S.V.S)
- Que es el seguro y por qué es importante asegurarse
- Descripción de los principales conceptos de seguros
- Participantes del comercio de seguros
- El Contrato de Seguro, formalidades, contenidos, características requisitos, derechos y obligaciones.
- Seguros individuales y colectivos, sus características, condiciones generales y particulares
- Póliza de Seguro de Vida Temporal
- Póliza de Accidentes Personales
- Póliza de Seguro de Desgravamen
- Póliza de Seguros de Vida con Ahorro
- El siniestro y la indemnización
- Como transmitir los beneficios y ventajas de los productos al Cliente
- Preparación de un script detallado y practicarlo
- Manejo de objeciones, técnicas para responder preguntas u objeciones
- El cierre de la venta
- Transparencia en la venta
- Calidad de servicio en la atención
- Ejercicios prácticos y rol play

**Horas Teóricas:** 6

**Horas Prácticas:** 2

**Total Horas:** 8

- **Seguros de Salud**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Seguros de Salud, en función de sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de pólizas, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de

la regulación de seguros, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

**Contenidos:**

- Legislación Aplicable
- Normativa de la Superintendencia de Valores y Seguros (S.V.S)
- Que es el seguro y por qué es importante asegurarse
- Descripción de los principales conceptos de seguros
- Participantes del comercio de seguros
- El Contrato de Seguro, formalidades, contenidos, características requisitos, derechos y obligaciones.
- Seguros individuales y colectivos, sus características, condiciones generales y particulares
- Póliza de Seguro Catastróficos
- Póliza de Seguros Complementarios de Salud
- Póliza de Enfermedades Graves
- Otras Pólizas de Seguros de Salud
- El siniestro y la indemnización
- Como transmitir los beneficios y ventajas de los productos al Cliente
- Preparación de un script detallado y practicarlo
- Manejo de objeciones, técnicas para responder preguntas u objeciones
- El cierre de la venta
- Transparencia en la venta
- Calidad de servicio en la atención
- Ejercicios prácticos y rol play

**Horas Teóricas:** 6

**Horas Prácticas:** 2

**Total Horas:** 8

– **Seguros Automotrices**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Seguros Automotrices, en función de sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de pólizas, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación de seguros, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio

**Contenidos:**

- Legislación Aplicable
- Normativa de la Superintendencia de Valores y Seguros (S.V.S)
- Que es el seguro y por qué es importante asegurarse
- Descripción de los principales conceptos de seguros
- Participantes del comercio de seguros

- El Contrato de Seguro, formalidades, contenidos, características requisitos, derechos y obligaciones.
- Seguros individuales y colectivos, sus características, condiciones generales y particulares
- Póliza de Seguro Automotriz y modalidades de aseguramiento
- Póliza de Seguro Obligatorio de Accidentes Personales (SOAP)
- El siniestro y la indemnización
- Como transmitir los beneficios y ventajas de los productos al Cliente
- Preparación de un script detallado y practicarlo
- Manejo de objeciones, técnicas para responder preguntas u objeciones
- El cierre de la venta
- Transparencia en la venta
- Calidad de servicio en la atención
- Ejercicios prácticos y rol play

**Horas Teóricas:** 6

**Horas Prácticas:** 2

**Total Horas:** 8

– **Seguros generales de incendio y sismo (edificio – contenido)**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Seguros de Incendio y Sismo, en función de sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de pólizas, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación de seguros, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

**Contenidos:**

- Legislación Aplicable
- Normativa de la Superintendencia de Valores y Seguros (S.V.S)
- Que es el seguro y por qué es importante asegurarse
- Descripción de los principales conceptos de seguros
- Participantes del comercio de seguros
- El Contrato de Seguro, formalidades, contenidos, características requisitos, derechos y obligaciones.
- Seguros individuales y colectivos, sus características, condiciones generales y particulares
- Pólizas de Seguro Incendio y Adicionales
- Póliza de Seguro Incendio y Adicionales para hipotecarios
- El siniestro y la indemnización
- Como transmitir los beneficios y ventajas de los productos al Cliente
- Preparación de un script detallado y practicarlo
- Manejo de objeciones, técnicas para responder preguntas u objeciones
- El cierre de la venta
- Transparencia en la venta

- Calidad de servicio en la atención
- Ejercicios prácticos y rol play

**Horas Teóricas:** 6  
**Horas Prácticas:** 2  
**Total Horas:** 8

– **Seguros de Cesantía**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas de Seguros de Cesantía, en función de sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto, manejará los tipos de pólizas, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación de seguros, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

**Contenidos:**

- Legislación Aplicable
- Normativa de la Superintendencia de Valores y Seguros (S.V.S)
- Que es el seguro y por qué es importante asegurarse
- Descripción de los principales conceptos de seguros
- Participantes del comercio de seguros
- El Contrato de Seguro, formalidades, contenidos, características requisitos, derechos y obligaciones.
- Seguros individuales y colectivos, sus características, condiciones generales y particulares
- Póliza de Seguro Cesantía de libre disponibilidad
- Póliza de Seguro Cesantía para protección de deudas
- El siniestro y la indemnización
- Como transmitir los beneficios y ventajas de los productos al Cliente
- Preparación de un script detallado y practicarlo
- Manejo de objeciones, técnicas para responder preguntas u objeciones
- El cierre de la venta
- Transparencia en la venta
- Calidad de servicio en la atención
- Ejercicios prácticos y rol play

**Horas Teóricas:** 4  
**Horas Prácticas:** 1  
**Total Horas:** 5

– **Full Seguros (contiene todos los cursos de seguros más el de técnicas de venta y calidad de servicio)**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para otorgar una asesoría integral a los clientes de la institución y ofrecer las

mejores alternativas en los distintos tipos de seguros, en función de sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra de los productos, manejará los tipos de pólizas, sus aspectos técnicos, operacionales, comerciales y los aspectos fundamentales de la regulación de seguros, lo anterior complementado con la aplicación de técnicas de venta y calidad de servicio.

### **Contenidos:**

- Legislación Aplicable
- Normativa de la Superintendencia de Valores y Seguros (S.V.S)
- Que es el seguro y por qué es importante asegurarse
- Descripción de los principales conceptos de seguros
- Participantes del comercio de seguros
- El Contrato de Seguro, formalidades, contenidos, características requisitos, derechos y obligaciones.
- Seguros individuales y colectivos, sus características, condiciones generales y particulares para los distintos tipos de seguros estudiados
- Seguros de Vida
  - Póliza de Seguro de Vida Temporal
  - Póliza de Accidentes Personales
  - Póliza de Seguro de Desgravamen
  - Póliza de Seguros de Vida con Ahorro
  - El siniestro y la indemnización
- Seguros de Cesantía
  - Póliza de Seguro Cesantía de libre disponibilidad
  - Póliza de Seguro Cesantía para protección de deudas
  - El siniestro y la indemnización
- Seguros de Salud
  - Póliza de Seguro Catastróficos
  - Póliza de Seguros Complementarios de Salud
  - Póliza de Enfermedades Graves
  - Otras Pólizas de Seguros de Salud
  - El siniestro y la indemnización
- Seguros Automotrices
  - Póliza de Seguro Automotriz y modalidades de aseguramiento
  - Póliza de Seguro Obligatorio de Accidentes Personales (SOAP)
  - El siniestro y la indemnización
- Seguros generales de Incendio y Sismo
  - Póliza de Seguro Incendio y Adicionales
  - Póliza de Seguro Incendio y Adicionales para hipotecarios
  - El siniestro y la indemnización
- Seguros de Cesantía
  - Póliza de Seguro Cesantía de libre disponibilidad
  - Póliza de Seguro Cesantía para protección de deudas
  - El siniestro y la indemnización
- Técnicas de venta y calidad de servicio
  - Etapas del ciclo de venta y los participantes



- El Rol del Ejecutivo en la venta
- Definición del plan de venta
- Establecimiento de objetivos
- Seguimiento del objetivo
- Identificar las necesidades de los clientes
- La empatía y asertividad
- Práctica de la escucha activa
- La comunicación no verbal
- Que esperan los clientes del ejecutivo
- Preparación de un script detallado y practicarlo
- Diferencias entre características y beneficios
- Como transmitir los beneficios y ventajas al Cliente
- Manejo de objeciones, técnicas para responder preguntas u objeciones
- La negociación con el cliente
- El cierre de la venta
- Razones principales del fracaso del cierre
- Transparencia en la venta
- Calidad de servicio en la atención
- Ejercicios prácticos y rol play

**Horas Teóricas:** 23

**Horas Prácticas:** 8

**Total Horas:** 31

• **Capacitación en técnicas de venta y calidad de servicio**

**Objetivo:** el objetivo del curso es que al finalizar el participante esté preparado para asesorar a los clientes de la institución y ofrecer las mejores alternativas en cualquier tipo de producto ya sea financiero o de seguro, de acuerdo a sus necesidades particulares, conocerá los factores que motivan la compra del producto y estará en condiciones de aplicar de técnicas de venta, con una calidad en el servicio, desarrollando excelencia en la atención al cliente.

**Contenidos:**

- Etapas del ciclo de venta y los participantes
- El Rol del Ejecutivo en la venta
- Definición del plan de venta
- Establecimiento de objetivos
- Seguimiento del objetivo
- Identificar las necesidades de los clientes
- La empatía y asertividad
- Práctica de la escucha activa
- La comunicación no verbal
- Que esperan los clientes del ejecutivo
- Preparación de un script detallado y practicarlo
- Diferencias entre características y beneficios

- Como transmitir los beneficios y ventajas al Cliente
- Manejo de objeciones, técnicas para responder preguntas u objeciones
- La negociación con el cliente
- El cierre de la venta
- Razones principales del fracaso del cierre
- Transparencia en la venta
- Calidad de servicio en la atención
- Ejercicios prácticos y rol play

**Horas Teóricas:** 4

**Horas Prácticas:** 4

**Total Horas:** 8

## 15.4 Anexo 4, Definición del perfil de los profesionales a contratar

Los perfiles de los profesionales que será necesario contratar para la implementación de la nueva unidad estratégica de negocios y sus principales funciones serán las siguientes:

### g. Jefe de Marketing Sitio Web y Redes Sociales

- i. Funciones: Será el encargado de la implementación de la estrategia de marketing, diseño de papelería y material publicitario, así como también de la mantención del Sitio Web, definición del diseño y contenido, velando por que éste se encuentre con la información actualizada y relevante, también deberá encargarse de la administración y mantención de las redes sociales, debiendo actualizar la información y responder o derivar a quien corresponda los requerimientos que los clientes realicen por éstos canales.
- ii. Nivel de Estudios: Universitario
- iii. Formación: Ingeniero Civil, Comercial o de Ejecución en Marketing
- iv. Edad: indistinta
- v. Experiencia Laboral: 3 años de experiencia en cargos similares, con experiencia en definición y coordinación de campañas publicitarias y deseable experiencia en marketing digital, administración de sitio web y redes sociales.
- vi. Conocimientos necesarios: Gestión de campañas publicitarias y business Intelligence.
- vii. Competencias o Habilidades: Compromiso Organizacional, Iniciativa, Creatividad, Proactividad, Trabajo en Equipo, Orientación al Logro, Flexibilidad, Comunicación Efectiva, Empatía.
- viii. Depende de: Gerente de Capacitación
- ix. Tipo de Jornada: Full time
- x. Remuneración Bruta Mensual: \$1.300.000

### h. Coordinador de Capacitación Servicios Financieros

- i. Funciones: Será el responsable de la coordinación de todos los aspectos necesarios para que los cursos se entreguen con un alto nivel de calidad, se relacionará directamente con los relatores, coordinando sus horarios en función de las necesidades de los clientes, también será responsable de la

atención de los requerimientos de los clientes y de la relación con las OTIC.

Otra función es la de definir y modificar los contenidos de los cursos de acuerdo a las necesidades de los clientes, velando por que se cumpla con todos los requisitos establecidos en la NCh 2728, encargándose de la correcta inscripción de éstos en el Sence.

- ii. Nivel de Estudios: Universitario
- iii. Formación: Ingeniero Civil o Comercial
- iv. Edad: indistinta
- v. Experiencia Laboral: 3 años de experiencia en cargos similares en OTEC, con experiencia en coordinación de capacitaciones masivas y liderando equipos o que haya trabajado en Áreas de Recursos Humanos cumpliendo funciones similares.
- vi. Conocimientos necesarios: es requisito contar con conocimientos de la NCh 2728 y Sistema de Gestión de la Calidad, más conocimientos en gestión de franquicia tributaria.
- vii. Competencias o Habilidades: Compromiso Organizacional, Capacidad de Liderazgo, Trabajo en Equipo, Orientación de Servicio al Cliente, Iniciativa, Orientación al Logro, Flexibilidad, Escucha Activa, Comunicación Efectiva, Empatía.
- viii. Depende de: Gerente de Capacitación
- ix. Tipo de Jornada: Full time
- x. Remuneración Bruta Mensual: \$1.500.000.

#### **i. Relator Productos Financieros**

- i. Funciones: Será el encargado de realizar la capacitación en los temas relacionados a Productos y Servicios Financieros.
- ii. Nivel de Estudios: Universitario o Técnico de Nivel Superior
- iii. Formación: Ingeniero Comercial, de Ejecución, Contador Auditor o carrera afín.
- iv. Edad: indistinta
- v. Experiencia Laboral: 2 años de experiencia en venta de productos financieros, con experiencia como ejecutivo de cuentas o comercial de banco o financiera, más 2 años de experiencia como capacitador en

temas relacionados a productos financieros, ventas y/o servicio al cliente, sea capacitación interna o como capacitador externo.

- vi. Conocimientos necesarios: es requisito contar con conocimientos de productos, procesos operativos y/o comerciales de productos financieros (activos y pasivos) y conocimiento de herramientas o métodos de enseñanza.
- vii. Competencias o Habilidades: Compromiso Organizacional, Capacidad de Liderazgo, Trabajo en Equipo, Orientación de Servicio al Cliente, Iniciativa, Orientación al Logro, Flexibilidad, Escucha Activa, Comunicación Efectiva, Empatía.
- viii. Depende de: Coordinador de Capacitación Servicios Financieros
- ix. Tipo de Jornada: Part time de acuerdo a demanda
- x. Remuneración Bruta por hora de capacitación ejecutada: \$30.000.

#### **j. Relator Productos de Seguros**

- i. Funciones: Será el encargado de realizar la capacitación en los temas relacionados a Productos y Servicios de Seguros.
- ii. Nivel de Estudios: Universitario o Técnico de Nivel Superior
- iii. Formación: Ingeniero Comercial, de Ejecución, Contador Auditor o carrera afín, con Diplomado de Corredor de Seguros Generales y Vida y/o Liquidador de Siniestros.
- iv. Edad: indistinta
- v. Experiencia Laboral: 2 años de experiencia en venta de seguros, con experiencia como ejecutivo comercial de corredora de seguros o compañía de seguros, más 2 años de experiencia como capacitador en temas relacionados a seguros, ventas y/o servicio al cliente, sea capacitación interna o como capacitador externo.
- vi. Conocimientos necesarios: es requisito contar con conocimientos de productos, procesos operativos y/o comerciales de seguros y conocimiento de herramientas o métodos de enseñanza.
- vii. Competencias o Habilidades: Compromiso Organizacional, Capacidad de Liderazgo, Trabajo en Equipo, Orientación de Servicio al Cliente, Iniciativa, Orientación al Logro, Flexibilidad, Escucha Activa, Comunicación Efectiva, Empatía.
- viii. Depende de: Coordinador de Capacitación Servicios Financieros

- ix. Tipo de Jornada: Part time de acuerdo a demanda
- x. Remuneración Bruta por hora de capacitación ejecutada: \$30.000.

#### **k. Relator Técnicas de Venta y Calidad de Servicio**

- i. Funciones: Será el encargado de realizar la capacitación en los temas relacionados a Técnicas de Venta y Calidad de Servicio.
- ii. Nivel de Estudios: Universitario o Técnico de Nivel Superior
- iii. Formación: Ingeniero Comercial, de Ejecución, Contador Auditor o carrera afín, deseable diplomado de corredor de seguros generales y vida.
- iv. Edad: indistinta
- v. Experiencia Laboral: 2 años de experiencia en venta de seguros y/o productos financieros, con experiencia como ejecutivo de cuentas o comercial bancario, de financiera o corredora de seguros, más 2 años de experiencia como capacitador en ventas y/o servicio al cliente, sea capacitación interna o como capacitador externo.
- vi. Conocimientos necesarios: es requisito contar con conocimientos de técnicas de ventas, productos financieros y de seguros, conocimiento de herramientas o métodos de enseñanza
- vii. Competencias o Habilidades: Compromiso Organizacional, Capacidad de Liderazgo, Trabajo en Equipo, Orientación de Servicio al Cliente, Iniciativa, Orientación al Logro, Flexibilidad, Escucha Activa, Comunicación Efectiva, Empatía.
- viii. Depende de: Coordinador de Capacitación Servicios Financieros
- ix. Tipo de Jornada: Part time de acuerdo a demanda
- x. Remuneración Bruta por hora de capacitación ejecutada: \$30.000.

#### **l. Coordinador Operativo y Logística Servicios Financieros**

- i. Funciones: Será el responsable de la coordinación y ejecución de todos los temas operacionales y logísticos para una impecable entrega del servicio a las empresas y alumnos, deberá además preparar todo el material de apoyo que se entregará a los alumnos, así como también se encargará de que las condiciones para la realización de las clases sea el adecuado, que los break se encuentren coordinados, deberá trabajar muy coordinado con el jefe de Capacitación y estar atento a los requerimientos

de los relatores de cada curso, su labor es fundamental para que el servicio sea de excelencia.

- ii. Nivel de Estudios: Técnico o Universitario
- iii. Formación: Ingeniero en Ejecución, Técnico en Administración o carrera afín
- iv. Edad: indistinta
- v. Experiencia Laboral: 2 años de experiencia en cargos similares, con experiencia en coordinación de capacitaciones y logística, que haya trabajado en Áreas de Recursos Humanos o Administración.
- vi. Conocimientos necesarios: Coordinación operacional y logística de capacitaciones.
- vii. Competencias o Habilidades: Compromiso Organizacional, Iniciativa, Proactividad, Trabajo en Equipo, Orientación de Servicio al Cliente, Orientación al Logro, Flexibilidad, Comunicación Efectiva, Empatía.
- viii. Depende de: Coordinador de Capacitación Servicios Financieros
- ix. Tipo de Jornada: Full time
- x. Remuneración Bruta Mensual: \$700.000.

## 15.5 Anexo 5. Cuadro de amortización crédito para financiamiento del primer año del proyecto del escenario base.

Crédito Monto 19.732.159  
 Monto Impuest 119.108  
 Monto Bruto 19.851.267

Cuota	Cuota K	Cuota Int	Flujo Total	Saldo Ins K	Pago k Anual	Pago i Anual
				19.851.267		
1	238.266	205.130	443.396	19.613.000		
2	247.266	196.130	443.396	19.365.734		
3	249.739	193.657	443.396	19.115.995		
4	245.864	197.532	443.396	18.870.131		
5	248.405	194.991	443.396	18.621.726		
6	263.386	180.010	443.396	18.358.340		
7	253.693	189.703	443.396	18.104.647		
8	262.350	181.046	443.396	17.842.297		
9	247.131	196.265	443.396	17.595.166		
10	279.174	164.222	443.396	17.315.992		
11	264.464	178.932	443.396	17.051.528	Año 1	Año 1
12	261.513	181.883	443.396	16.790.015	3.061.251	2.259.501
13	281.093	162.303	443.396	16.508.922		
14	272.804	170.592	443.396	16.236.118		
15	270.211	173.185	443.396	15.965.907		
16	289.059	154.337	443.396	15.676.848		
17	270.951	172.445	443.396	15.405.897		
18	299.608	143.788	443.396	15.106.289		
19	297.369	146.027	443.396	14.808.920		
20	295.307	148.089	443.396	14.513.613		
21	288.584	154.812	443.396	14.225.029		
22	305.887	137.509	443.396	13.919.142		
23	299.565	143.831	443.396	13.619.577	Año 2	Año 2
24	302.660	140.736	443.396	13.316.917	3.473.098	1.847.654
25	310.227	133.169	443.396	13.006.690		
26	300.322	143.074	443.396	12.706.368		
27	324.803	118.593	443.396	12.381.565		
28	315.453	127.943	443.396	12.066.112		
29	314.691	128.705	443.396	11.751.421		
30	333.716	109.680	443.396	11.417.705		
31	329.219	114.177	443.396	11.088.486		
32	332.511	110.885	443.396	10.755.975		
33	332.251	111.145	443.396	10.423.724		
34	339.159	104.237	443.396	10.084.565		
35	332.466	110.930	443.396	9.752.099	Año 3	Año 3
36	349.126	94.270	443.396	9.402.973	3.913.944	1.406.808
37	349.366	94.030	443.396	9.053.607		
38	346.824	96.572	443.396	8.706.783		
39	359.230	84.166	443.396	8.347.553		
40	357.138	86.258	443.396	7.990.415		
41	360.828	82.568	443.396	7.629.587		
42	372.187	71.209	443.396	7.257.400		
43	368.403	74.993	443.396	6.888.997		
44	369.913	73.483	443.396	6.519.084		
45	380.378	63.018	443.396	6.138.706		
46	382.009	61.387	443.396	5.756.697		
47	381.991	61.405	443.396	5.374.706	Año 4	Año 4
48	389.649	53.747	443.396	4.985.057	4.417.916	902.836
49	393.545	49.851	443.396	4.591.512		
50	395.950	47.446	443.396	4.195.562		
51	401.440	41.956	443.396	3.794.122		
52	401.661	41.735	443.396	3.392.461		
53	410.602	32.794	443.396	2.981.859		
54	414.571	28.825	443.396	2.567.288		
55	415.156	28.240	443.396	2.152.132		
56	423.309	20.087	443.396	1.728.823		
57	425.531	17.865	443.396	1.303.292		
58	429.494	13.902	443.396	873.798		
59	434.949	8.447	443.396	438.849	Año 5	Año 5
60	438.849	4.535	443.384	0	4.985.057	335.683