



**“DESARROLLO DE OFICINA DE GESTIÓN DE
CARRERA PARA LA ESCUELA DE POSTGRADO DE
LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS DE LA
UNIVERSIDAD DE CHILE”**

Parte I: Propuesta Estratégica y de Mercado

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Maria Jesús Arenas
Profesor Guía: Nicole Pinaud Verde-Ramo**

Santiago, Septiembre 2015

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	4
1. Oportunidad de Negocio	6
1.1. Tamaño de Mercado:	10
1.1.1. Segmento Alumnos:	10
1.1.2. Segmento Empresas:	11
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	12
2.1. Análisis de la Industria	12
2.1.1. Rivalidad Competidores Existentes: Alta	15
2.1.2. Amenaza de Nuevos Competidores: Alta	15
2.1.3. Poder de Negociación de los Proveedores: Bajo	15
2.1.4. Amenaza de posibles Sustitutos: Media	16
2.1.5. Poder de Negociación de los Clientes: Bajo	16
2.2. Competidores	17
2.3. Clientes	19
2.3.1. Caracterización Clientes Segmento Alumnos:	20
2.3.2. Caracterización Clientes Segmento Empresas:	22
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	23
3.1. Propuesta de valor:	23
3.1.1. Que servicios no vamos a ofrecer:.....	28
3.1.2. Etapas de Desarrollo:	28
3.1.3. Modelo Canvas:.....	29
3.2. Descripción de la empresa	29
3.2.1. Misión:	30
3.2.2. Visión:.....	30
3.2.3. Objetivos:	30
3.2.4. Estrategia de Entrada:	31
3.3. Estrategia de Crecimiento o escalamiento. Visión global.....	31
3.4. RSE y sustentabilidad	32
3.4.1. Mapa de Stakeholders:.....	32
3.4.2. Valores Éticos del Negocio:	33
3.4.3. Determinación de Impactos:	33

4.	Plan de Marketing.....	34
4.1.	Objetivos de Marketing.....	34
4.2.	Estrategia de Segmentación	34
4.2.1.	Mapas de Posicionamiento:.....	35
4.3.	Estrategia de Producto / Servicio	37
4.4.	Estrategia de Precio	38
4.5.	Estrategia de Distribución	39
4.6.	Estrategia de Comunicación y ventas	39
4.6.1.	Medios:.....	39
4.6.2.	Atributos:	40
4.6.3.	Plataformas de Comunicación:	40
4.7.	Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento anual	40
4.8.	Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	42
5.	Plan de Operaciones	43
5.1.	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	43
5.2.	Flujo de Operaciones	44
5.3.	Plan de Desarrollo e Implementación.....	45
5.4.	Dotación:.....	46
6.	Riesgos Críticos.....	48
7.	Propuesta Inversionista	50
8.	Conclusiones	52
9.	Bibliografía y Fuentes	53
10.	Anexos – Tablas.....	54
10.1.	Tabla N°1: Evolución de Matrícula Total de Postgrado 2006 - 2014.....	54
10.2.	Tabla N°2: Tabla de Competidores Seleccionados.....	55
10.3.	Tabla N°3: Demanda Anual de Servicios	55
11.	Anexos – Gráficas	57
11.1.	Gráfica N°1: Análisis Impacto – Factibilidad.....	57
11.2.	Gráfica N°2: Modelo Canvas	58
11.3.	Gráfica N° 3: Cadena de Valor.....	59
12.	Anexos – Encuestas.....	60
12.1.	N°1: Estudiantes y/o Graduados de Postgrado - FEN U. de Chile.....	60
12.2.	N°2: Encuesta Salida – Graduados Postgrado - FEN U. de Chile.....	66
15.2.1	Resultados Preliminares Encuesta de Salida MBA.....	73

Resumen Ejecutivo

Con las nuevas tendencias entre los profesionales cuyo foco es el perfeccionamiento de las habilidades técnicas y gerenciales para asumir nuevos o mejores desafíos laborales, se hace necesario que las universidades acompañen en este proceso a sus alumnos, egresados y graduados (en adelante “usuarios”) con el fin de potenciar el desarrollo de carrera y la movilidad laboral. Asimismo, es fundamental la relación que las casas de estudio sostengan con las empresas que buscan profesionales con pos título, con el fin de vincularlas con sus usuarios.

Para poder lograr lo anterior, este equipo propone la implementación de una **Oficina de Gestión de Carrera** al interior de la Escuela de Postgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, cuyo foco será atender las necesidades de sus alumnos, egresados y graduados y de las organizaciones que buscan profesionales con pos título.

La propuesta de Valor para la Escuela de Postgrado será atraer nuevos alumnos, aumentar la cantidad de matrículas y mantenerse al día en cuanto a las necesidades del mercado, a través de los servicios que la **Oficina de Gestión de Carrera** ofrece.

Habiendo realizado una evaluación del mercado, la competencia y un detallado análisis financiero, es posible resaltar los siguientes índices:

Principales Índices para el inversionista:

Índice	Explicación
Inversión Inicial	Contempla un monto de MMCLP 11.8 que se espera sea financiado por la propia Escuela de Postgrado de la FEN
Proyecciones de Crecimiento	Se estima un crecimiento de la cantidad de servicios vendidos de 10% durante los cinco años en los cuales se ha evaluado el proyecto
Costos	Los Costos Fijos representan el 67% de los Costos Totales, mientras que el 33% restante está representado por los Costos Variables
Utilidad Neta	El primer año se estima será de MMCLP 11 que representa un 16% de las ventas totales, mientras que para el 5 año, la utilidad alcanzará MMCLP 23

La viabilidad del proyecto se fundamenta a través de la obtención de un VAN positivo de MMCLP 13, con una TIR del 66% y una recuperación de la Inversión Inicial a partir del tercer año.

1. Oportunidad de Negocio

Hoy en día los programas de postgrado adquieren cada vez mayor importancia y entre las principales razones se encuentran la posibilidad de mejorar los sueldos y aumentar la empleabilidad. Lo anterior proviene de diversos estudios, entre los cuales podemos destacar el realizado el año 2010 por el Ministerio de Planificación (actual Ministerio de Desarrollo Social) en el que se ha señalado que entre 1990 y el 2009 los sueldos de los profesionales con postgrado han aumentado un 114%. En relación a la empleabilidad, en palabras del Gerente General de Trabajando.com basándose en estudios realizados por su compañía, afirma que un profesional con estudios de postgrado aumenta en más de 4 veces sus posibilidades de acceder a un cargo gerencial.

Los efectos de la globalización, los avances tecnológicos y la conexión a través de las redes sociales, requieren de profesionales con competencias más avanzadas y alta capacidad de liderazgo.

Existe una nueva tendencia en la formación de profesionales, y ésta tiene directa relación con la cantidad de personas que están desarrollando cursos de postgrado año a año (Anexos - Tabla N°1), como así también, la focalización en el perfeccionamiento de las habilidades personales y profesionales. Todo esto ha tomado gran importancia entre quienes componen la fuerza laboral y ha llevado a aumentar el estándar requerido por el mercado.

Considerando lo anterior se identifica que existe un número importante de profesionales que optan por seguir perfeccionándose a través de programas de postgrado y es aquí donde radica la importancia de indagar que necesidades no están siendo satisfechas para este grupo y la posibilidad de encontrar en ellos una oportunidad de negocio a desarrollar por quienes presentan este plan de negocio.

A continuación profundizaremos acerca de las razones por las cuales los profesionales en Chile deciden iniciar un postgrado, las motivaciones reales de un subgrupo perteneciente a estudiantes de postgrado de Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y adicionalmente los requerimientos de estos últimos.

- Motivaciones Generales:

En base a un estudio realizado por Universia y Trabajando.com para conocer las razones de por qué las personas cursan un postgrado, el resultado obtenido a partir de una encuesta realizada a 437 chilenos indica lo siguiente:

- 77% dijo que cursaría un posgrado para lograr una mejor remuneración y responder a los desafíos del mercado laboral
- 16% lo haría por reconocimiento
- 5% para contribuir a la sociedad
- 2% para responder a exigencias sociales

- Motivaciones del Subgrupo:

La encuesta elaborada por este equipo a un subgrupo de alumnos que hoy cursan un programa de postgrado en la FEN (Anexos - Encuesta N°1), permite concluir que:

- Un 85% de los encuestados señala que su principal motivación para realizar un programa de postgrado en la FEN fue por temas de Desarrollo de Carrera, más específicamente para Ampliar el Campo Laboral y/o para Profundizar en el Campo Laboral actual
- Un 39% de los encuestados revela haber elegido un postgrado en la FEN por temas de Empleabilidad, más específicamente para Mantenerse Vigente y/o para Obtener un Ascenso Laboral
- Finalmente, un 24% de los encuestados optan por un postgrado en la FEN para obtener una Capacitación Gerencial

- Requerimientos del sub grupo:

La encuesta elaborada por este equipo a un subgrupo de alumnos que hoy cursan un programa de postgrado en la FEN nos permite concluir que los alumnos esperan lo siguiente de la Escuela de Postgrado:

- Un 82% de los encuestados considera que es fundamental contar con Ofertas Laborales que se adecúen al perfil de un estudiante/graduado de postgrado de la FEN

- Un 67% de los encuestados considera que es necesario contar con una Plataforma Interactiva que permita crear una comunidad de ex alumnos y que tenga un acceso restringido
- Un 61% de los encuestados considera que es altamente valorado tener acceso a un Coach Gerencial que los prepare para la siguiente etapa de su carrera profesional
- Un 42% de los encuestados revela que la Escuela de Postgrado debiera abrir un Canal Internacional para así poder acceder a ofertas de trabajo en el extranjero
- Un 39% de los encuestados revela que sería ideal que la Escuela de Postgrado contara con un servicio de Outplacement
- Un 33% de los encuestados cree que sería un gran aporte si la Escuela contará con una Lista de Talentos en cada programa cuyos integrantes fueran recomendados a las consultoras y/o empresas cuando buscan profesionales con postgrado. La misma cifra de encuestados considera que sería muy positivo si la Escuela contara con un Programa de Mentores que guíen a los graduados de los diferentes pos títulos y que adicionalmente existieran Talleres de Habilidades Gerenciales
- Otros servicios que son requeridos por los alumnos/graduados de postgrado son los Talleres de Redes (27%), los Consultores de Carrera (18%) y las Asesorías de Imagen (15%)

Información obtenida de la encuesta de salida aplicada a los egresados de los programas de postgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (Anexos - Encuesta N°2), muestra los siguientes requerimientos y el nivel de disconformidad en cuanto a la entrega de estos servicios por parte de la Escuela de Postgrado¹:

- Fomentar y facilitar la participación de estudiantes en seminarios y/o charlas que los vinculen con otros profesionales, ayudando a generar desarrollo de redes (57%)
- Facilitar mecanismos de perfeccionamiento constante para mantener actualizado a los graduados (67%)
- Establecer una red de contactos de acceso restringido, gestionada por parte de la universidad, que sirva como canal de comunicación para los alumnos (70%)
- Ofertas de trabajo, actualizadas y contingentes, con el público objetivo de los estudiantes de postgrado (73%)

¹ Para el análisis se ha considerado como niveles de disconformidad, las respuestas obtenidas en la dimensión Networking, cuyas respuestas fueron Muy en Desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en Desacuerdo.

En conclusión un 67% de los alumnos encuestados, requiere servicios relacionados con el Desarrollo de Carrera y Movilidad Laboral y hoy no lo está obteniendo.

Actualmente, la Escuela de Postgrado de la FEN cuenta con una plataforma web que funciona principalmente como canal informativo, dejando al descubierto la relevancia de la implementación de una **Oficina de Gestión de Carrera** para los alumnos, egresados y graduados de postgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, cuya principal misión será incentivar el relacionamiento con el medio y el desarrollo personal y profesional de quienes optan por un pos título en la FEN.

Las necesidades se han levantado en el contexto de la Escuela de Postgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, por lo tanto, lo que se busca es desarrollar un intra-emprendimiento en esta Escuela, cuyo enfoque será satisfacer las necesidades de sus alumnos, egresados y graduados de los distintos programas que ahí se imparten. Adicionalmente, se enfocará en organizar el trabajo con las oficinas de Head Hunter y las empresas que acuden hoy a la Facultad en busca de potenciales candidatos. Los principales influenciadores serán el staff de postgrado, académicos, mentores y usuarios activos.

Con la creación de la **Oficina de Gestión de Carrera** de la Escuela de Postgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile se busca potenciar el relacionamiento con el medio y el desarrollo personal y profesional de quienes optan por un pos título en la FEN, y a través de esto, dar una solución rápida, efectiva y eficiente a los problemas de participación de los alumnos en seminarios y/o charlas, en crear mecanismos para el perfeccionamiento y/o actualización de los graduados, en implementar una plataforma interactiva que facilite la creación de la red de contacto, y que permita a los estudiantes acceder a ofertas laborales acordes a su perfil.

Uno de los miembros desarrolladores de este plan de negocio actualmente se encuentra trabajando en la Escuela de Pregrado de la FEN, más específicamente, dirigiendo la unidad que se encarga de la inserción laboral de los estudiantes de las carreras que ahí se

imparten. Es por ello, que además de contar con el know how necesario, también se dispone de los contactos indicados para explorar el negocio.

1.1. Tamaño de Mercado:

Para identificar el tamaño de mercado es importante especificar que para la **Oficina de Gestión de Carrera** existen dos segmentos relevantes:

1.1.1. Segmento Alumnos:

Este segmento se compone de los alumnos, egresados y graduados de los distintos programas de postgrado de la FEN, de los cuales se dispone información actualizada a la fecha.

De acuerdo a la información obtenida desde el Sistema de Administración Docente (SAD), podemos concluir que segmento está compuesto de 7.006 individuos, pertenecientes a los 11 programas que imparte la Escuela.

Supuestos:

- 60% del total de los alumnos necesita algún servicio de la **Oficina de Gestión de Carrera**
- 70% de quienes necesitan el servicio, contratarán algún servicio de la **Oficina de Gestión de Carrera**
- Precio Promedio ponderado entre servicio de Coaching y Talleres
- Promedio Tipo de Cambio SII: 650.14 (Julio 2015)

Tamaño de Mercado	
N	7,006
Q Necesita el Servicio	4,204
Tasa de Uso	70%
Q de Uso	2,943
Precio Promedio	28,500
Dólar	650.14
Tamaño de Mercado U\$	128,990

En conclusión, el Tamaño de Mercado del Segmento Alumnos asciende a US\$ 128,990 calculado en base al número de individuos con información actualizada y los supuestos antes mencionados.

1.1.2. Segmento Empresas:

De acuerdo a la información obtenida desde la plataforma del SII², el total de empresas a nivel país asciende a 1.014.482, de las cuales el 1,31% se encuentran en el grupo de empresas “Grandes”, segmento en el cual la **Oficina de Gestión de Carrera** se quiere enfocar. Esto corresponde a 13.324 empresas potenciales.

Supuestos:

- 30% del total de las empresas necesita algún servicio de la **Oficina de Gestión de Carrera**
- 30% de quienes necesitan el servicio, contratarán algún servicio de la **Oficina de Gestión de Carrera**
- Precio Promedio ponderado entre servicio de búsqueda de profesionales y acceso a la lista de talento
- Promedio Tipo de Cambio SII: 650.14 (Julio 2015)

Tamaño de Mercado	
N	13,324
Q Necesita el Servicio	3,997
Tasa de Uso	30%
Q de Uso	1199
Precio Promedio	1,500,000
Dólar	650.14
Tamaño de Mercado U\$	2,766,696

En conclusión, el Tamaño de Mercado del Segmento Empresas asciende a US\$ 2,766,696 calculado en base al número de empresas potenciales y los supuestos antes mencionados.

Por lo tanto, el Tamaño de Mercado Total sería de US\$ 2,895,686.-

² Según SII, año tributario 2014 (año comercial 2013)

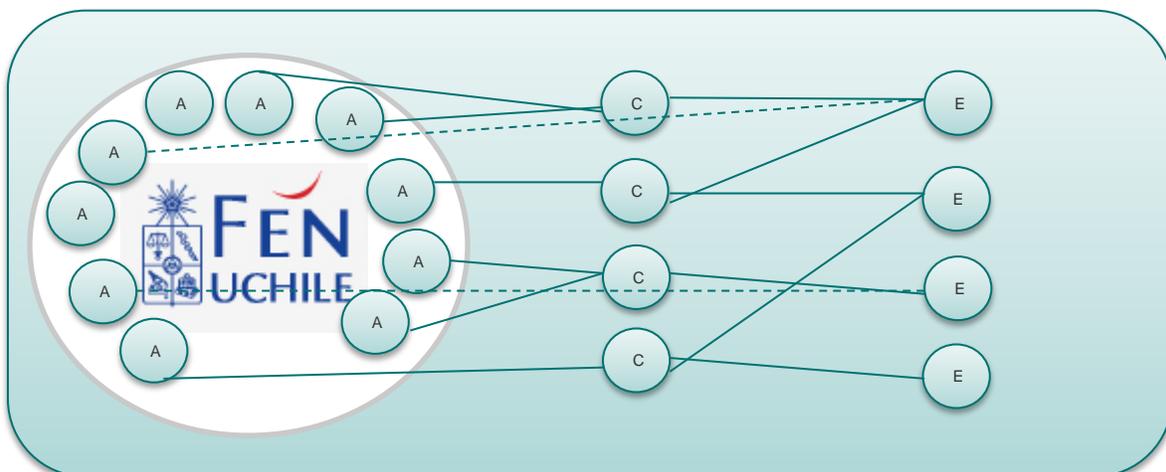
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Análisis de la Industria

De acuerdo a los resultados obtenidos a partir de la encuesta de elaboración propia, es posible identificar que entre las principales motivaciones que tienen los profesionales que optan por un programa de postgrado se encuentran el Desarrollo de Carrera y la Movilidad Laboral, por lo que resulta sencillo creer que las instituciones de educación superior, además de ocuparse de la oferta académica, debieran ampliar su ámbito de acción dando origen a los servicios de asesoría y desarrollo profesional, como así también a servicios que contribuyan a la movilidad laboral de sus profesionales.

Hasta ahora, las empresas que han brindado este tipo de servicios y se han encargado de este y otros temas, pertenecen a la industria de la consultoría, específicamente a la Consultoría en Recursos Humanos, por lo tanto, la industria en la cual pretende competir la **Oficina de Gestión de Carrera** de la FEN es la compuesta por las Consultoras de Recursos Humanos quienes operan como intermediarios entre los estudiantes y las empresas que requieren profesionales con postgrado.

Gráfica de la Industria



Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

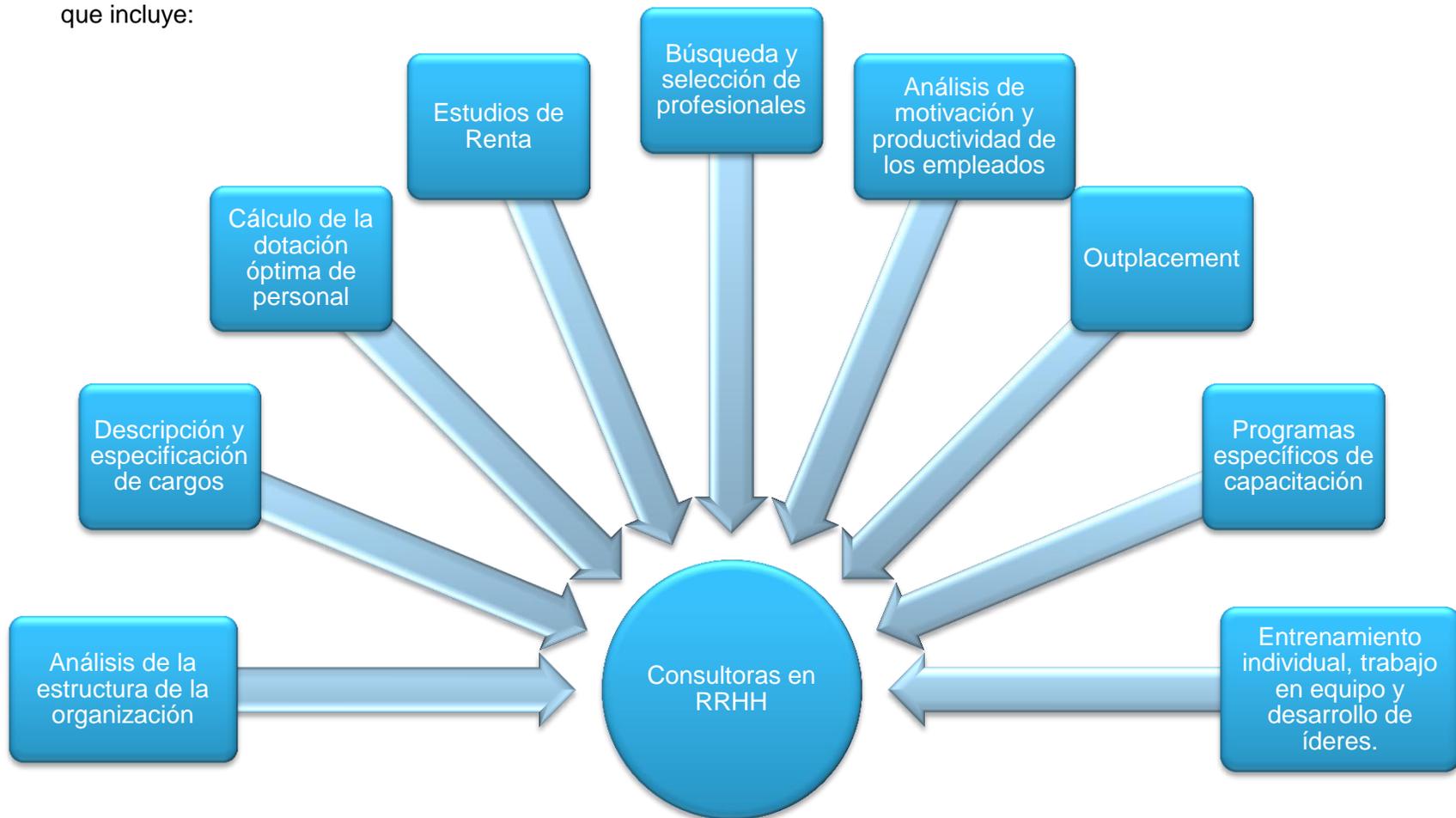
A: Alumnos, Egresados y Graduados / C: Consultoras / E: Empresas

Esta industria es posible segmentarla en tres tipos de competidores: Pequeñas, Medianas y Grandes empresas consultoras de Recursos Humanos.

Cabe señalar que esta industria se caracteriza por estar atomizada en los segmentos de pequeñas y medianas empresas, característica de un mercado compuesto por numerosos oferentes donde ninguno utiliza un lugar significativo. Esto es posible validarlo a través de la información obtenida en el directorio de HeadHunterchile.cl donde es posible encontrar más de 300 empresas que prestan servicios afines al estudio.

Para el segmento Grandes Consultoras podemos identificar que existen 4 empresas que lideran el mercado (EY, KPMG, Deloitte y PwC). Estas empresas tienen presencia global y prestan servicios en ámbitos de auditoría, asesoría financiera, legal, operaciones, riesgo, estrategia, impuestos, tecnología y tienen un área específica de Capital Humano.

Las Consultoras de Recursos humanos pretenden entregar una asesoría integral a sus clientes – en su mayoría empresas – que incluye:



Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

A continuación se realizará un breve análisis de la industria, específicamente de su micro entorno, para poder concluir qué tan atractiva es y si tiene potencial de rentabilidad. Para ello se utilizará el análisis de Porter y sus 5 Fuerzas Competitivas.

2.1.1. Rivalidad Competidores Existentes: Alta

Tal como se mencionó anteriormente esta es una industria con gran cantidad de competidores, por lo que es fundamental contar con servicios de calidad, procesos eficientes y precios competitivos.

Para destacar en esta industria, es necesario generar buena reputación y resaltar la marca, por lo que los profesionales que trabajan como consultores, son los principales representantes y embajadores de cada compañía.

Es aquí donde radica la necesidad de contar con los mejores consultores, o capacitarlos de tal forma, que la empresa pueda contar con excelentes profesionales.

Adicionalmente, es relevante considerar que no es necesario tener exclusividad de parte de las empresas contratantes.

2.1.2. Amenaza de Nuevos Competidores: Alta

Dado que el principal insumo son las horas/hombre de los consultores y no es necesario invertir fuertes sumas de dinero para entrar al mercado, se podría creer que esta es una industria que presenta bajas barreras para que ingresen nuevos competidores. Pero no hay que olvidar que las principales barreras vienen dadas por el prestigio de las consultoras ya existentes y el manejo de redes de contacto que permiten llegar a otros potenciales clientes y generar nuevos negocios.

Adicionalmente se debe considerar la posibilidad de alianzas que pueden crearse entre las consultoras existentes y las universidades, generando una semejanza al modelo de negocio presentado por la **Oficina de Gestión de Carrera**.

2.1.3. Poder de Negociación de los Proveedores: Bajo

Considerando que los principales proveedores dentro de esta industria son los profesionales y técnicos que se desempeñan como consultores, y considerando

además que hoy en día nuestro país cuenta con una gran cantidad de profesionales capacitados para desempeñarse en este tipo de compañías, el poder que tienen estos profesionales es bajo.

En general, el precio que cobran los profesionales por sus servicios viene dado por el mercado, pero existe un grupo de profesionales que pueden negociar mejores salarios dependiendo de la carrera y la universidad donde estudiaron, cuan calificados y capacitados se encuentren, y la trayectoria que tengan en la industria.

2.1.4. Amenaza de posibles Sustitutos: Media

Las consultoras en recursos humanos nacen para suplir ciertas actividades que antes se realizaban dentro de las organizaciones, y que por temas de costo, eficiencia, precisión y/o rapidez, hoy se están externalizando.

Es por ello, que los principales sustitutos para las consultoras son las mismas áreas internas de las empresas contratantes de sus servicios, ya que en cualquier momento podrían tomar la decisión de integrarse horizontalmente y hacerse cargo en forma interna de las capacitaciones, de las contrataciones de personal, de los programas de desarrollo interno, etc.

2.1.5. Poder de Negociación de los Clientes: Bajo

Dada la existencia de una gran cantidad de consultoras en recursos humanos que ofrecen servicios muy similares se podría pensar que los clientes tienen un alto poder de negociación, pero, los servicios se negocian de forma individual por lo tanto el poder que alcanzan los clientes es bastante bajo y no ejercen presión sobre las negociaciones. Distinto sería si existiesen negociaciones por grupos definidos, como por ejemplo si la **Oficina de Gestión de Carrera** negociara en representación de sus usuarios.

En conclusión, estamos frente a una industria cuyo atractivo es Medio - Bajo, ya que, si bien es cierto, las inversiones para ingresar al mercado son bajas al igual que las barreras de salida y el poder de negociación los clientes, no se debe olvidar que la amenaza de nuevos competidores es alta y el poder de negociación junto a la amenaza de posibles sustitutos es media.

Sin embargo existe un alto valor agregado de contar con estos servicios de forma interna. Es diferenciador para una Escuela de Postgrado y es valorado por los postulantes / alumnos. A pesar de existir opciones tercerizables, se cree que contar estos servicios dentro de la Escuela de Postrado de la FEN, le permite a la Facultad dar un sello diferenciador en relación a su posible competencia.

2.2. Competidores

Antes de comenzar, es necesario mencionar que el análisis de la competencia que se pretende realizar, estará enfocado en aquellas empresas que podrían proveer servicios de manera individual a los alumnos, egresados y graduados de Postgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, en cuanto a los temas de Desarrollo de Carrera y Movilidad Laboral.

Para ello, se considerarán aquellas empresas consultoras que se dedican exclusivamente a los temas de recursos humanos, dejando fuera del análisis a aquellas que, además de realizar consultorías en esta área, también lo hacen en otras como la consultoría estratégica, de procesos, de ingeniería, de gestión de negocios, tributaria, etc.

Adicionalmente, dada la escasa información que se posee de este mercado, y para poder determinar cuántas son las empresas que podrían ser competencia para la Escuela de Postgrado de la FEN, es que el análisis se basará en un proceso de búsqueda de información disponible en la web y que permitirá hacer un benchmarking simple de los competidores.

Para el análisis se van a considerar las siguientes variables:

- Empresas que cuenten con página web o información proveniente de fuentes confiables
- Empresas cuya principal área de negocios sea recursos humanos
- Empresas con presencia nacional
- Empresas que cuenten al menos con el servicio de coaching

Una vez realizado el análisis, es posible determinar que el número de consultoras que ofrecen servicios especializados en los recursos humanos, y que además, cumplen con las variables anteriormente descritas, asciende a un número aproximado de 300 empresas, sin embargo en adelante el estudio se concentrará en aquellas con las que se cuenta mayor cantidad de información y cuyos servicios son similares a los que ofrecerá la **Oficina de Gestión de Carrera**. Esto será realizado de esta manera ya que al ser una industria atomizada la información no es pública y por lo tanto es más difícil de obtener.

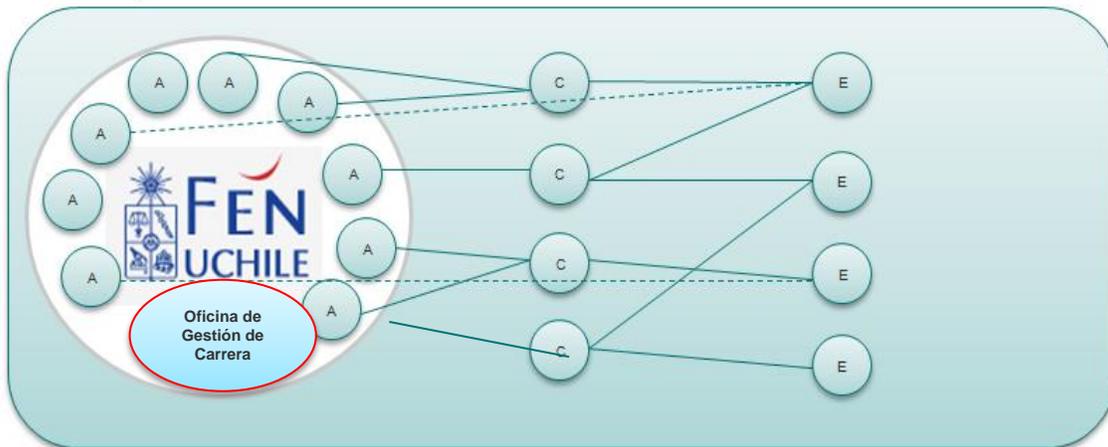
Considerando lo anterior, las empresas que se han definido como competencia de la **Oficina de Gestión de Carrera** son:

- GPEC
- AyG Coaching ejecutivo
- Fuchs Consultores
- THE INNER PROJECT
- Sucession
- Alto Impácto
- Empodera

El detalle de sus principales servicios se encuentra en los Anexos (Tabla N°2).

En este punto es importante mencionar que lo más relevante de la oferta de la **Oficina de Gestión de Carrera** es que se ubicará dentro de la Escuela de Postgrado de la FEN, por lo tanto tendrá mayor acceso a la información y a las necesidades de sus estudiantes, egresados y graduados.

Gráfica de la Industria



Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

Lo que refleja esta imagen es que la **Oficina de Gestión de Carrera** será un intermediador entre los alumnos, egresados y graduados de postgrados de la FEN y las empresas que buscan profesionales con mayor especialización.

En relación a los servicios que ofrecerá la **Oficina de Gestión de Carrera** a sus alumnos, estos serán desarrollados por personal externo contratado por la FEN. De esta manera, entregará a sus clientes un servicio con mayor valor agregado y que priorizará la calidad y la solución integral de las respectivas necesidades.

2.3. Clientes

Dado que las necesidades se han levantado en el contexto de la Escuela de Postgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, lo que se busca es desarrollar un intra-emprendimiento en esta Escuela, cuyo enfoque será satisfacer las necesidades de desarrollo de carrera y movilidad laboral de sus alumnos, egresados y graduados de los distintos programas que se imparten, sin importar el tiempo que haya pasado desde su egreso. Este grupo será denominado: **Clientes Segmento Alumnos.**

Adicionalmente, y a través de este intra-emprendimiento, también serán nuestros clientes las oficinas de Head Hunters y las empresas que acudan a esta unidad en busca de potenciales candidatos, ya que a este tipo de empresas se les ofrecerá la

oportunidad de acceder a los alumnos, egresados y graduados de los distintos programas de la FEN, a través de su plataforma interactiva, mediante la obtención de la lista de talentos y a través de toda actividad que les permitan mantener algún grado de contacto con estos profesionales. Estos servicios serán pagados por las empresas y a este grupo se le denominará como: **Cientes Segmento Empresas**.

Ambos grupos son denominados Clientes dado que son directamente quienes toman la decisión de contratar los servicios que la **Oficina de Gestión de Carrera** ofrecerá, y a la vez, serán considerados como usuarios ya que son ellos los que se beneficiarán directamente por los servicios contratados en dicha oficina.

El staff de la Escuela Postgrado, académicos, mentores y usuarios activos, serán considerados los influenciadores ya que son quienes incentivarán y promoverán entre el segmento alumnos y empresas la decisión de contratación de los servicios.

Cientes Segmento Alumnos	Cientes Segmento Empresas
<ul style="list-style-type: none">Alumnos, egresados y graduados de la Escuela de Postgrado de la FEN.	<ul style="list-style-type: none">Grandes empresas de todo el país que estén en la búsqueda de profesionales con post título, de cualquier sector productivo y/o servicios.

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

2.3.1. Caracterización Clientes Segmento Alumnos:

De la información obtenida de los reportes de autoevaluación del proceso de acreditación de la CNA³, se identifica la existencia de un 72% de estudiantes masculinos versus un 28% de estudiantes femeninas, detectándose un aumento del 5% para este último grupo en el período 2009-2011. El promedio de edad de los

³ Fuente: Informe de Autoevaluación MBA U de Chile año 2012

estudiantes de postgrado alcanza los 34 años de edad, identificándose una disminución de 3 años en la edad promedio en el mismo período.

Los alumnos que realizan algún postgrado en la FEN, provienen de distintas áreas del conocimiento. Es posible identificar que el 82% de los casos provienen de carreras relacionadas con las áreas de Tecnología/Ingeniería (44%) y de Negocios y Economía (38%).

La experiencia profesional reflejada en años promedio, ha alcanzado los 9,4 años, cifra que no ha cambiado el último período.

En cuanto a la nacionalidad de los estudiantes de postgrado, es posible identificar que un 79% de ellos son chilenos y un 21% son extranjeros. Adicionalmente, se puede percibir un significativo aumento en la proporción Chilenos / Extranjeros, ya que en los últimos tres años, ha aumentado el número de alumnos de otras nacionalidades en un 20%.

Motivaciones para optar a un postgrado en la FEN:

La conclusión más relevante que se obtiene de la encuesta de salida, es que la mitad de los encuestados (51%) revela que el principal motivo por el cual decidieron optar por un postgrado, es la posibilidad que tienen de mejorar la posición laboral, mientras que un 31% considera relevante validarse en su empresa.

De lo anterior se desprende que más del 80% de los graduados, considera fundamental el desarrollo de carrera y la movilidad laboral a la hora de evaluar un programa de postgrado.

Adicionalmente, y para complementar los resultados de obtenidos de la encuesta de salida aplicada por la Escuela de Postgrado, la información obtenida del estudio realizado por este equipo de trabajo entrega importantes conclusiones:

- Un 85% de los encuestados señala que su principal motivación para realizar un programa de postgrado en la FEN fue por temas de Desarrollo de Carrera,

más específicamente para Ampliar el Campo Laboral y/o para Profundizar en el Campo Laboral actual

- Un 39% de los encuestados revela haber elegido un postgrado en la FEN por temas de Empleabilidad, más específicamente para Mantenerse Vigente y/o para Obtener un Ascenso Laboral
- Finalmente, un 24% de los encuestados optan por un postgrado en la FEN para obtener una Capacitación Gerencial

2.3.2. Caracterización Clientes Segmento Empresas:

El segmento Empresas lo componen las Grandes Empresas, entendiendo por Grandes Empresas las que tienen más de 200 trabajadores y tienen ventas desde 100.000,01 UF a 1.000.000 UF anuales.

Estos subgrupos representan el 1,31% del total de empresas a nivel país, independiente del rubro o sector económico al cual pertenezcan.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Propuesta de valor:

Nuestra propuesta incluye un servicio integral de desarrollo de carrera y movilidad laboral para alumnos que optan por un pos título en la FEN y para organizar el trabajo con las oficinas de Head Hunter y las empresas que acuden hoy a la Facultad en busca de profesionales.

Es sabido que muchos profesionales tienen las capacidades de cursar estudios de postgrado pero no todos tienen las habilidades y recursos adecuados para potenciar sus carreras profesionales. Es por esto, que al entregar esta función a un tercero especializado pueden obtener beneficios como facilidad, eficiencia, y ahorro de tiempo.

Por el lado de las empresas se presenta un modelo de negocios colaborativo donde se priorizarán las alianzas temporales o permanentes creando una relación en la que todos se beneficien y cuyo objetivo sea agregar valor a cada una de las partes involucradas.

La **Oficina de Gestión de Carrera** se preocupará de contar con un equipo de personas que cubran de manera apropiada las necesidades planteadas por el segmento alumnos y el segmento empresas, logrando así asesorarlos en la elección del mejor programa para el desarrollo de carrera y movilidad laboral, de manera que la propuesta sea flexible para articular las necesidades de cada cliente.

Con la creación de la **Oficina de Gestión de Carrera** de la Escuela de Postgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, se pretende dar una solución rápida, efectiva y eficiente a la gestión de carrera de los alumnos y a la búsqueda de profesionales por parte de las empresas, lo que se traduce en búsquedas más acotadas, en tiempos menores y con mejor preparación previa a través de la creación de mecanismos para el perfeccionamiento y/o actualización de los graduados, la implementación de una plataforma interactiva que facilite la creación de la red de contacto y que permita a los estudiantes acceder a ofertas laborales acordes a su perfil.

En definitiva, esta oficina busca potenciar el relacionamiento con el medio y el desarrollo personal y profesional de quienes optan por un pos título en la FEN.

La propuesta de Valor para la Escuela de Postgrado será atraer nuevos alumnos, aumentar la cantidad de matrículas y mantenerse al día en cuanto a las necesidades del mercado, a través de los servicios que la **Oficina de Gestión de Carrera** ofrece.

Qué servicios vamos a ofrecer:

Considerando los resultados de la Encuesta aplicada a estudiantes y/o graduados de postgrado en relación a la pregunta acerca de los servicios que se espera que la Escuela de Postgrado ofrezca a sus estudiantes/graduados, y considerando además el Análisis de Impacto – Factibilidad (Anexos – Gráfica N°1) realizado anteriormente, es posible concluir que los servicios que serán priorizados en cuanto a su implementación y que a la vez son los más atractivos, tanto para los alumnos como así también para las empresas, son los relacionados con los temas de empleabilidad, desarrollo de carrera y desarrollo de habilidades. Es por ello que se ha decidido enfocar los esfuerzos en los siguientes servicios, especificando en cada uno de ellos cuales serán ofrecidos de manera interna o serán tercerizados:

Tabla de servicios que serán ofrecidos:



Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

Plataforma Interactiva - Interna

Página web con acceso privado. Esta herramienta busca la conectividad y la creación de una comunidad interactiva que será creada por la facultad y enriquecida por los alumnos y graduados. Dentro de los temas que se buscan abordar a través de este canal se encuentran:

- **Comunidad Virtual:** invita a los alumnos a ser parte de una comunidad donde se almacenará información de los alumnos, egresados y graduados de postgrado de la FEN. Existirán espacios para hablar acerca de temas de interés, se ofrecerán distintos servicios relacionados con el Desarrollo de Carrera y la Movilidad Laboral. Se estimulará la participación activa de los miembros de la comunidad, ya que el objetivo es vincular esta página con las redes sociales más importantes, principalmente con LinkedIn u otro canal contingente que facilite la conexión entre los usuarios y la actualización de su información profesional. Siempre manteniendo la privacidad de la información.
- **Ofertas Laborales:** un lugar donde alumnos, egresados y graduados de postgrado podrán acceder a ofertas laborales ajustadas a su situación académica y su experiencia profesional. Así también intentará ser un canal a través del cual las empresas y consultoras podrán buscar profesionales ajustados al área de interés, carrera profesional y años de experiencia dentro de la base de datos de los alumnos, egresados y graduados. Esta información será clasificada.
- **Canales Internacionales:** la página web tendrá habilitado un espacio donde se podrán encontrar contactos en países con los cuales la universidad tiene alianzas estratégicas, de manera de promover la movilidad laboral de los egresados.
- **Lista de Talentos:** el objetivo es la nominación por parte de la Escuela de Postgrado de un número reducido de egresados para ser parte de la lista de talentos de la Facultad. Quienes sean parte de esta lista tendrán un identificador especial, de manera tal que cuando las empresas y consultoras reciban la información de los egresados, éstos sean singularizados como egresados talentos. La nominación será de responsabilidad compartida entre los profesores de postgrado y la coordinadora académica.

Las empresas que contraten el servicio se verán beneficiadas por el hecho de acceder a información valiosa de este grupo selecto de profesionales.

Talleres / Coaching /Otros Servicios - Tercerizado

- Consultor de Carrera: los alumnos, egresados y graduados de postgrado que se registren en la plataforma interactiva tendrán la posibilidad de agendar reuniones con consultores de carrera. Estas personas serán parte del staff de postgrado de la FEN y serán quienes guiarán a los estudiantes en cuanto a los planes de Desarrollo de Carrera y Movilidad Laboral. En definitiva, serán los encargados de presentarles paquetes de soluciones y alternativas de colaboración a los alumnos.

- Taller de Redes: servicio que será ofrecido en formato grupal, pero también existirá la opción individual y personalizada. Los talleres estarán orientados a compartir técnicas para explotar de mejor manera las redes sociales, ya que hoy en día son uno de los principales motores de búsqueda que utilizan las empresas, consultoras y oficinas de head hunting a la hora de enfrentar un nuevo requerimiento de profesionales con postgrado para ocupar cargos gerenciales.
 - Sesiones Grupales: se enfocarán en las claves básicas de presentación de información en las redes sociales. Los estudiantes serán capaces de determinar ¿qué información compartir?, ¿cómo compartirla?, ¿dónde buscan las empresas?, ¿existe un formato para subir información?, ¿existen palabras claves?, entre otros puntos.
 - Sesiones Individuales: se enfocarán en las necesidades específicas de los alumnos y/o graduados interesados.

- Taller de Habilidades Gerenciales: servicio que será ofrecido a alumnos, egresados y graduados de cualquier programa de postgrado, en el que se abordarán temas relacionados con el autoconocimiento, la comunicación verbal, el manejo de grupos, la conformación de equipos de trabajo, el liderazgo, la delegación de tareas, la fijación de metas, entre otros temas relevantes que un gerente o futuro directivo debe manejar.

- Taller de Perfilamiento: servicio que se enfocará en la definición y potenciamiento del perfil del alumno, egresado y graduado de postgrado. Tendrá como principal objetivo que este grupo conozca cómo es percibido por otros profesionales, de manera tal que le

permita tangibilizar y potenciar sus fortalezas relacionales y trabajar donde están sus principales debilidades. Dentro del taller existirán dos evaluaciones fundamentales para perfilar:

- Evaluación Inicial: se aplicará en el Ambiente Laboral del estudiante
 - Evaluación Final: se aplicará en el Ambiente Laboral del estudiante, pero adicionalmente se considerarán evaluaciones de sus propios compañeros de programa, y en caso de estar en la lista de talentos, también contará con evaluaciones de sus profesores
-
- Coaching Gerencial: servicio que será ofrecido a los alumnos, egresados y graduados de cualquier postgrado, orientado a profundizar los temas del Taller de Habilidades Gerenciales, pero esta vez de manera individual y personalizada. En cada sesión el coach trabajará cada tema, enfocándose en el cargo del profesional y se adaptará a las necesidades del estudiante que solicita el servicio.
 - Programa de Mentores: sabiendo que la Facultad atrae a profesionales de excelencia, y sabiendo además que dentro de la nómina de graduados de postgrado existen ejecutivos de altos cargos como Gerentes y Directores de Empresas a lo largo del país, este programa busca potenciar la relación que se puede generar entre estos profesionales y aquellos que recién egresan de algún programa de postgrado.
 - Asesoría de Imagen: servicio personalizado dirigido a alumnos, egresados y graduados de postgrado en el que se asesorará al interesado en temas relacionados con su imagen personal. Se realizarán entrevistas y simulaciones para evaluar e identificar potenciales mejoras, de manera tal que le permita generar una buena primera impresión en cualquier entrevista laboral o reunión de trabajo.
 - Outplacement: a través de la relación que se genera entre las empresas que frecuentemente envían a sus empleados a estudiar un postgrado a la FEN, se ofrecerá la contratación del servicio de Outplacement, que buscará facilitar la reubicación en el mercado laboral de aquellos graduados que quedarán desempleados. Es un servicio pagado por la empresa que desvinculará al graduado.

3.1.1. Que servicios no vamos a ofrecer:

La **Oficina de Gestión de Carrera** no ofrecerá los servicios de Hunting y Evaluación psicológica, puesto que no contará con psicólogos y personal especializado para realizar selección y propuesta de ternas a las diferentes compañías.

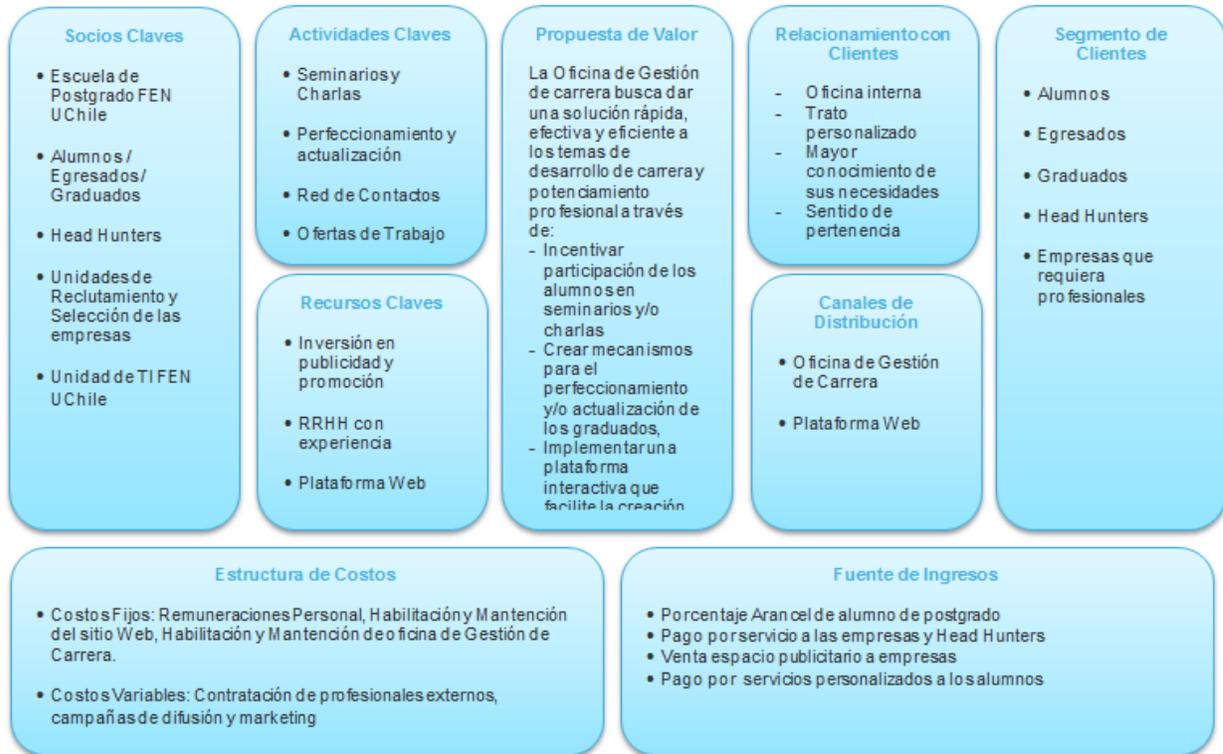
3.1.2. Etapas de Desarrollo:



Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

La explicación de cada una de estas fases, podrá ser revisada en detalle en la sección 3.3 referida a la Estrategia de Crecimiento o Escalamiento.

3.1.3. Modelo Canvas:



Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto.

Más detallado en Anexos - Gráfica N°2

3.2. Descripción de la empresa

La **Oficina de Gestión de Carrera** operará en el negocio de la intermediación, específicamente, servicios de intermediación laboral entre alumnos y empresas con el fin de promover el desarrollo de carrera y la movilidad laboral.

El modelo de negocio permitirá entregar las mejores herramientas a los alumnos y empresas, apoyándolos en el logro de sus objetivos. Para ello hemos definido recursos claves que debe tener la **Oficina de Gestión de Carrera** para asegurar una ventaja competitiva que perdure en el tiempo.

- **Personal:** el grupo de personas que conformarán la **Oficina de Gestión de Carrera** es fundamental. Deben ser profesionales calificados, que cuenten con redes de contacto y con capacidades para trabajar en una organización del rubro educacional.

- **Respaldo de Marca:** Creemos que la habilidad que debe tener la **Oficina de Gestión de Carrera** para comunicar y estar presente en la mente de los alumnos y las empresas, será fundamental para el logro de sus objetivos. Para ello es esencial contar con una página web interactiva y de alta calidad, que refleje el profesionalismo y el valor que genera la oficina.

Hemos definido nuestra **ventaja competitiva** como la personalización de los servicios de gestión de carrera y movilidad laboral. Se agregará valor a través de la relación con los clientes, con un contacto estrecho y permanente que permita una clara identificación de sus necesidades para entregar soluciones integrales.

3.2.1. Misión:

Satisfacer las necesidades de potenciar el relacionamiento con el medio y el desarrollo personal y profesional de alumnos que optan por un pos título en la FEN, así como también organizar el trabajo con las oficinas de Head Hunter y las empresas que acuden hoy a la Facultad en busca de profesionales implementando estrategias innovadoras que permitan eficacia, compromiso y rapidez en los problemas presentados por cada uno de estos segmentos.

3.2.2. Visión:

Ser la **Oficina de Gestión de Carrera** más reconocida por alumnos que optan por un pos título en la FEN, oficinas de Head Hunter y empresas que estén en búsqueda de profesionales, entregándoles confianza, calidad y rapidez.

3.2.3. Objetivos:

- Brindar soluciones integrales a las oficinas de Head Hunter y empresas que estén en búsqueda de profesionales
- Convertirnos en un socio estratégico para nuestros clientes en los temas relacionados con desarrollo de carrera y movilidad laboral
- Crear y estimular una comunidad virtual interactiva que permite potenciar la red de contacto entre los alumnos, egresados y graduados de postgrado de la FEN

3.2.4. Estrategia de Entrada:

Al momento de iniciar las operaciones, la **Oficina de Gestión de Carrera** tendrá una propuesta de entrada que estará relacionada con: un servicio que se otorga dentro de la universidad con profesionales que te conocen y que se encuentra a la mano.

Para el caso de las empresas la propuesta de entrada será: un servicio interno y visado por la universidad lo que respalda su calidad.

3.3. Estrategia de Crecimiento o escalamiento. Visión global

En términos generales la estrategia de crecimiento de la **Oficina de Gestión de Carrera** buscara aumentar los servicios ofrecidos y aumentar el alcance.

La estrategia de crecimiento se compone de dos fases:

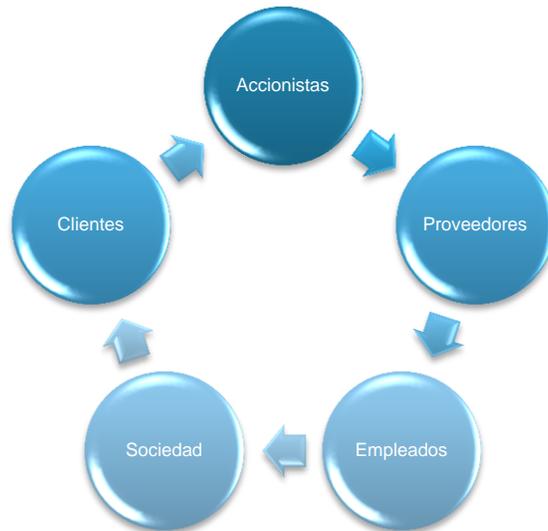
- Fase 1: la creación de un canal interactivo donde se alojarán las ofertas laborales y toda la información de los servicios que ofrecerá la **Oficina de Gestión de Carrera** a los segmentos alumnos y empresa. En paralelo se desarrollaran los Talleres de Habilidades, de redes y de Perfilamiento. Se espera en esta etapa contar con la experiencia apropiada y los socios estratégicos claves para el éxito en la implementación de los servicios personalizados de Coaching y Asesoría.
- Fase 2: Considera el desarrollo de los servicios que complementan la oferta para los segmentos alumnos y empresas, consolidando así el modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

3.4. RSE y sustentabilidad

3.4.1. Mapa de Stakeholders:



Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

- **Accionistas:** es el dueño de la **Oficina de Gestión de Carrera**. En este caso se refiere específicamente al Director de la Escuela de Postgrado de la FEN, quien espera rentabilidad sobre la inversión realizada en el menor plazo y al menor riesgo posible. A la vez es fundamental para el tener la Oficina de Desarrollo de Carrera activa para sus alumnos, egresados y graduados en el menor tiempo posible
- **Proveedores:** son quienes proveen el insumo para el funcionamiento de la oficina, en este caso la unidad de TI, marketing y difusión y los profesionales y técnicos del área
- **Sociedad:** El objetivo de la oficina es contribuir con el desarrollo educacional y económico de la comunidad FEN, lugar donde se desarrolla este negocio
- **Empleados:** se espera tener un equipo de trabajo que opere en condiciones adecuadas y con oportunidades interesantes para el desarrollo de sus carreras.
- **Clientes:** se busca entregar soluciones rápidas, efectivas y eficaces que resuelvan sus necesidades

3.4.2. Valores Éticos del Negocio:

- Respeto / Responsabilidad: se debe trabajar con un principio de respeto y responsabilidad en el trato de todos los stakeholders, respetando las condiciones acordadas y los compromisos tomados.
- Servicial: se debe estar al servicio de los usuarios y clientes, de manera proactiva atento a las necesidades que estos puedan presentar y consientes de los nuevos requerimientos que estos puedan tener.
- Rapidez / Precisión: se deben entregar soluciones rápidas y precisas a todos los stakeholders, de manera de mantener altos estándares de eficiencia en las operaciones.

3.4.3. Determinación de Impactos:

Sociales:

Se realizarán al año un número determinado de actividades gratuitas, con el fin de beneficiar a aquellos alumnos que necesiten de los servicios de la oficina pero no cuentan con los medios económicos necesarios

Ambientales:

Se buscará que los programas que se ofrezcan estén alineados con la importancia del reciclaje y del cuidado del medio ambiente. Esto se potenciará a través de la página web y se incorporará dentro de los talleres como temas de discusión.

Económicos:

La oficina contribuirá a la Economía del País, a través de la generación de empleo y eventualmente a la disminución del desempleo, ofreciendo servicios adecuados para los clientes.

4. Plan de Marketing

El plan de marketing de la **Oficina de Gestión de Carrera** estará basado en generar un valor agregado en relación a las actuales propuestas que ofrece el mercado. Este mayor valor se verá reflejado en la entrega de una solución rápida, efectiva y eficiente que busca potenciar el relacionamiento con el medio y el desarrollo profesional y personal de quienes optan a un post título en la FEN.

El objetivo de este plan será detallar las estrategias que serán utilizadas para dar a conocer esta ventaja a nuestros clientes.

4.1. Objetivos de Marketing

Al final del primer año, la **Oficina de Gestión de Carrera** busca lograr que:

- El 30% de los segmentos alumnos y empresas la consideren como la principal opción para potenciar el desarrollo de carrera y la movilidad laboral.
- El 20% de los segmentos alumnos y empresas la relacionen como una solución rápida, eficaz y eficiente a sus necesidades.
- 40 empresas contraten nuestros servicios de búsqueda de empleo o Lista de Talento
- 150 alumnos contraten servicios de coaching
- 90 asistentes a talleres

4.2. Estrategia de Segmentación

Tabla definición del segmento Alumnos:

Habiendo considerado el total de alumnos registrados en el sistema de administración docente (SAD) la segmentación de nuestro mercado se realizó en base a aquellos que se encuentran bajo situación regular, encontrando así un número de 2.241 alumnos. De estos creemos que existe un mercado meta para el año 1 que asciende a 448 alumnos.

Tabla definición Segmento Alumnos

Mercado	Alumnos	Comentarios
Disponible	7,006	Total de Alumnos de Postgrado de la FEN
Potencial	2,241	Total de Alumnos Regulares de Postgrado
Meta	448	20% del Mercado Potencial

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

Tabla definición del segmento Empresas:

En cuanto a las empresas, habiendo considerado el total de las grandes empresas obtenidas a través de la información otorgada por el SII, la segmentación de nuestro mercado se realizó en base a aquellos que se cree tienen alguna disposición a pagar por los servicios de la **Oficina de Gestión de Carrera**, encontrando así un número que asciende a 5.330 empresas. De estas creemos que existe un mercado meta para el año 1 de 1.066 empresas.

Tabla definición Segmento Empresas

Mercado	Alumnos	Comentarios
Disponible	13,324	Total de Empresas Grandes
Potencial	5,330	40% de empresas que estarían dispuestas a pagar por nuestros servicios
Meta	1,066	20% del Mercado Potencial

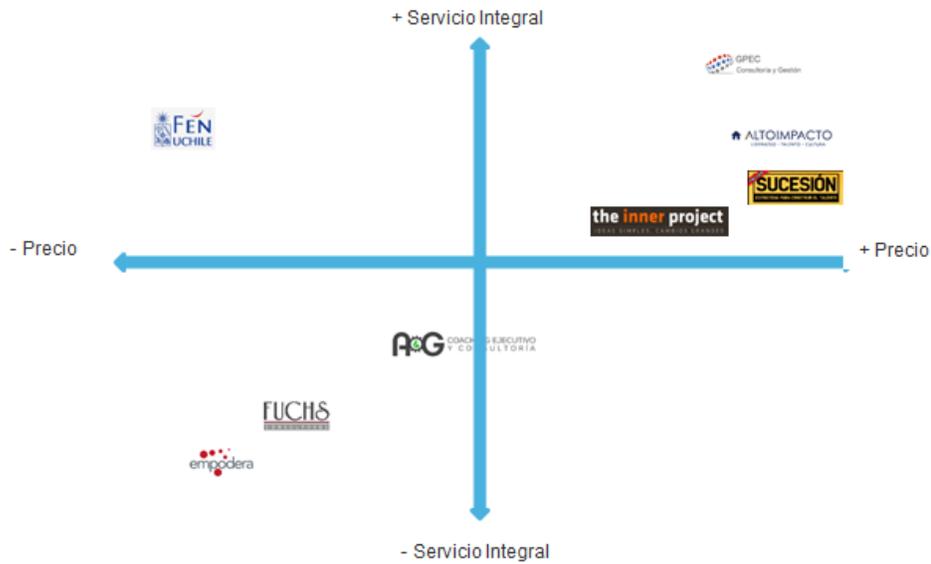
Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

4.2.1. Mapas de Posicionamiento:

Considerando la información obtenida de las empresas que entregan servicios similares a los que ofrecerá la **Oficina de Gestión de Carrera**, ésta última buscará potenciar y ubicarse en la mente del consumidor como una organización que entrega servicios integrales, personalizados y a un precio bajo si es que se compara con la competencia.

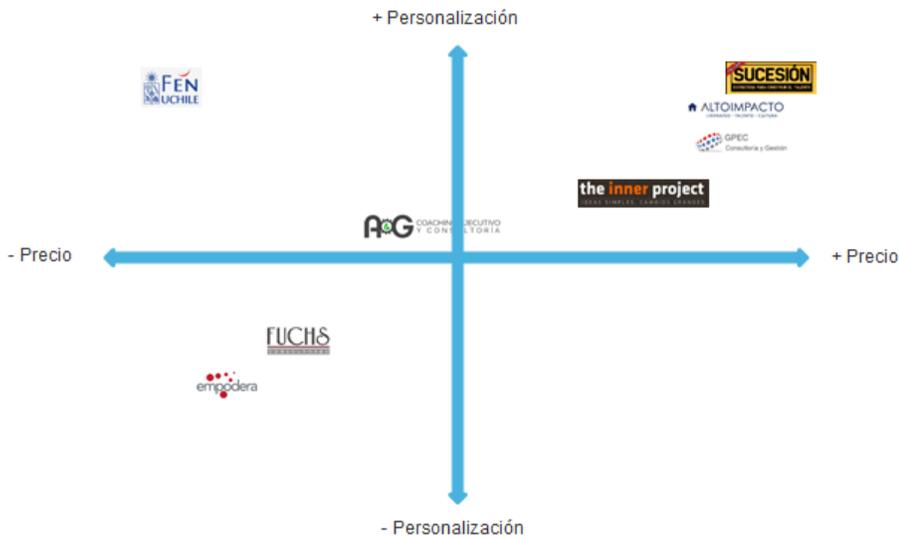
A continuación, se presentan dos análisis realizados, que dan cuenta de la relación existente entre “Precio v/s Servicios Integrales” y “Precio v/s Personalización” tanto para la Escuela de Postgrado de la FEN, como así también para las empresas que han sido consideradas como la principal competencia para la **Oficina de Gestión de Carrera** de la Escuela de Postgrado de la FEN

Precio vs Servicios Integrales:



Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

Precio vs Personalización:



Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

La **Oficina de Gestión de Carrera** se diferenciará del resto de las consultoras en recursos humanos principalmente porque desarrollará sus funciones desde el interior de la Escuela de Postgrado de la FEN, ofreciendo una variedad de servicios que no necesariamente pueden ser encontrados en una misma empresa y con un precio menor al que podrían acceder los clientes en cualquier otro lugar. Asimismo, esta oficina contará con profesionales que estarán a disposición de los alumnos, egresados y graduados en todo momento, ya que esta oficina operará de Lunes a Sábado en horario compatible con los programas que imparte esta escuela, facilitando la oferta de servicios a la medida de este segmento, resolviendo sus necesidades en relación al desarrollo de carrera y a la movilidad laboral.

Adicionalmente, el hecho de ofrecer servicios no estandarizados y de manera personalizada a un precio menor que el mercado, hará que esta oficina sea considerada como una excelente alternativa para sus clientes.

4.3. Estrategia de Producto / Servicio

La conducta de compra de nuestros clientes según segmento se define:

- Segmento Alumnos

Hoy en día existe una clara tendencia a optar por programas de postgrado para potenciar la carrera profesional. Sabemos que gran parte de los alumnos, egresados y graduados de los distintos programas de la FEN, consideran el desarrollo profesional y la movilidad laboral como una de las principales razones para perfeccionarse a través de este tipo de programas.

Si bien es cierto un postgrado entrega a sus alumnos las herramientas necesarias para avanzar en sus carreras profesionales, en algunos casos estas no son suficientes y por ello deberán recurrir a terceros que los asesoren en los temas vinculados al relacionamiento con el medio y al desarrollo personal y profesional de quienes optan por un pos título en la FEN.

Las empresas que se especializan en este tipo de temas como son las consultoras de Recursos Humanos, quienes entre otras cosas, realizan coaching para ejecutivos, talleres de habilidades y asesorías varias.

Como se mencionó anteriormente, en la actualidad son muchas las empresas que ofrecen estos servicios, y el decisor -en este caso el alumno-, es quien investiga, cotiza y evalúa las distintas alternativas que le presenta el mercado.

- Segmento Empresa

Es sabido que la mayoría de las grandes empresas tienen la necesidad de contar con profesionales especializados en distintas materias. Esta es la razón por la cual las empresas acuden a terceros que puedan facilitar el proceso de búsqueda de estos profesionales.

Hoy en día el mercado ofrece una gran cantidad de alternativas de solución para la búsqueda de candidatos para ocupar las vacantes que solicitan las empresas, pero pocas de ellas pueden garantizar la entrega de información auto gestionable, que sea confiable y con información actualizada.

4.4. Estrategia de Precio

Como lo menciona la propuesta de valor, esta oficina buscará potenciar el relacionamiento con el medio y el desarrollo personal y profesional de quienes optan por un pos título en la FEN. Es fundamental poder comunicar de manera efectiva la ventaja que representa nuestra propuesta personalizada que otorga servicios integrales.

Creemos que los clientes de la **Oficina de Gestión de Carrera**, valorarán una solución rápida, efectiva y eficiente a un precio bajo en comparación al mercado.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta elaborada por el equipo gestor del proyecto, es posible determinar que un 79% estaría dispuesto a pagar por alguno de los servicios que la **Oficina de Gestión de Carrera** ofrecerá.

En la siguiente tabla se presentan algunos precios promedio de servicios que serán ofertados por la **Oficina de Gestión de Carrera** al segmento alumnos y aquellas empresas que ofrecen servicios similares.

Empresa	Tarifas Promedio / Hora	Servicios
GPEC	\$37,000	Coaching
AYG COACHING EJECUTIVO	\$37,000	Coaching
FUCHS CONSULTORES	\$50,000	Coaching
ALTO IMPÁCTO	\$40,000	Coaching
EMPODERA	\$30,000	Coaching
FEN UCHILE	\$30,000	Coaching
Empresa	Tarifas Promedio / Taller	Servicios
THE INNER PROJECT	\$136,000	Taller 3 Horas
SUCESSION	\$250,785	Taller 3 Horas

Fuente: Elaboración propia en base a información solicitada a las mismas empresas

4.5. Estrategia de Distribución

La **Oficina de Gestión de Carrera** será creada para satisfacer las necesidades de sus alumnos, egresados y graduados de postgrado a través de la oferta de distintos tipos de servicios, pensados exclusivamente para ellos, y cuya distribución se realizará de forma directa. Lo mismo aplicará para el segmento empresas, ya que será la propia oficina la que pondrá a su disposición y en forma directa los servicios creados para dicho segmento.

En ambos casos, la distribución será a través de la oficina y de la plataforma web.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

Para explicar la estrategia de comunicación que utilizará la **Oficina de Gestión de Carrera**, se abordarán los temas relacionados con Medios, Atributos y Canales por segmento.

4.6.1. Medios:

Los medios seleccionados para comunicar y fomentar las ventas de servicios de la **Oficina de Gestión de Carrera** serán los mismos que actualmente utiliza la Escuela de Postgrado de la FEN para promocionar sus distintos programas. De esta manera existe un ahorro y mejor aprovechamiento de los recursos por parte de la escuela.

Medio /Segmento	Brochure	Mailing	Diarios	Redes Sociales	Portal Web	Banner	Visitas Charlas	Evento
Alumnos	X	X	X	X	X		X	X
Empresas	X	X		X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia en base a las consultas realizadas a la Escuela de Postgrado

4.6.2. Atributos:

- Segmento Alumnos

Para el segmento de alumnos es importante que la **Oficina de Gestión de Carrera** se muestre como un socio estratégico y confiable, que aporte soluciones que se adapten a sus necesidades, con servicios flexibles y a un valor que se encuentre en la banda inferior de precios del mercado.

- Segmento Empresas

Para este segmento la **Oficina de Gestión de Carrera** quiere ser percibida como un socio estratégico cuyos servicios estarán disponibles en todo momento, de acceso rápido a información segmentada, objetiva y confiable de los candidatos. Todo esto a un valor que se encuentre en la banda inferior de precios del mercado.

4.6.3. Plataformas de Comunicación:

- Publicidad: a través de medios de acceso regional como internet, diarios y folletería.
- Marketing directo: a través de mailing y sitio web de las empresas.

4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento anual

Para estimar la demanda nos hemos enfocado en los servicios que prestará la **Oficina de Gestión de Carrera**, haciendo primeramente una estimación mensual para el primer año para luego continuar con una estimación anual hasta el año 5 que corresponde al último periodo del horizonte de evaluación del proyecto.

Tabla Demanda Anual por Servicio:

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alumnos	Coaching	Individual	350	385	424	466	512
	Talleres	Grupal	45	50	54	60	66
Empresas	Web	Plataforma	37	41	45	49	54
		Lista de Talento	3	3	4	4	4

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

Más detallada en Anexos - Tabla N°3

Los supuestos utilizados para esta estimación son los siguientes:

- Segmento Alumnos:
 - Coaching: Se espera iniciar con las sesiones de Coaching después de finalizado el primer trimestre, tiempo que se destinará para la coordinación y captación de los usuarios del servicio. Al finalizar el primer año se espera haber realizado 350 sesiones de Coaching y para los siguientes años se estimó un crecimiento anual de un 10%.
 - Talleres: Se espera iniciar con los Talleres el segundo trimestre y realizar una sesión cada bimestre. Al finalizar el primer año se espera haber realizado 3 Talleres con una asistencia promedio de 15 alumnos cada uno, y para los siguientes años se estimó un crecimiento anual de un 10%.
- Segmento Empresas:
 - Plataforma Interactiva: Se espera iniciar con la operación de la plataforma interactiva a partir del segundo trimestre, tiempo que se destinará para el desarrollo y posterior lanzamiento de esta herramienta. Al finalizar el primer año se espera haber captado a 37 empresas que contrataran el plan anual de publicación de ofertas y búsquedas de profesionales. Para los siguientes años se estimó un crecimiento anual de un 10%.
 - Lista de Talentos: Se espera tener la primera contratación de la lista de talentos a partir del segundo trimestre, tiempo que se destinará para la confección, coordinación y captación de los usuarios del servicio. Al

finalizar el primer año se espera haber captado a 3 empresas que contratarán este servicio. Para los siguientes años se estimó un crecimiento anual de un 10%.

4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

Dada la importancia de la difusión de nuestro servicio, en un principio se invertirá una cantidad representativa en las siguientes actividades:



Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

Es importante señalar que no está contemplado invertir en publicidad en revistas especializadas (Ejemplo: Revista Capital Humano, RH Management, entre otras), pero una vez que se alcance un nivel de contratación de servicios que lo permita, se procederá a realizar este tipo de inversión.

Para las actividades de marketing y promoción, se destinarán un 2% sobre las ventas, equivalente a 1.200.000 CLP el primer año, monto que variará de acuerdo a la información que se presenta en la siguiente tabla:

Presupuesto de Marketing - MM CLP					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto en Marketing	1.2	1.7	2.3	2.3	2.3
Ventas	70.46	79.83	90.44	102.47	116.10
%	2%	2%	3%	2%	2%

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

5. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de operaciones de la **Oficina de Gestión de Carrera** se basa en un plan a largo plazo que busca mejorar la eficiencia de la Oficina. En esta se pone especial énfasis en el estudio de los recursos internos disponibles, para fijar una hoja de ruta. Así mismo la programación de las acciones y el seguimiento es fundamental para medir si se cumplen o no dichos objetivos.

La estrategia se basará en la misión y visión de la Oficina.

Los servicios de la **Oficina de Gestión de Carrera** se realizarán en las oficinas de postgrado de la FEN.

Está previsto realizar 350 sesiones de coaching, 3 talleres y que 40 empresas contraten nuestros servicios durante el primer año de servicio.

4



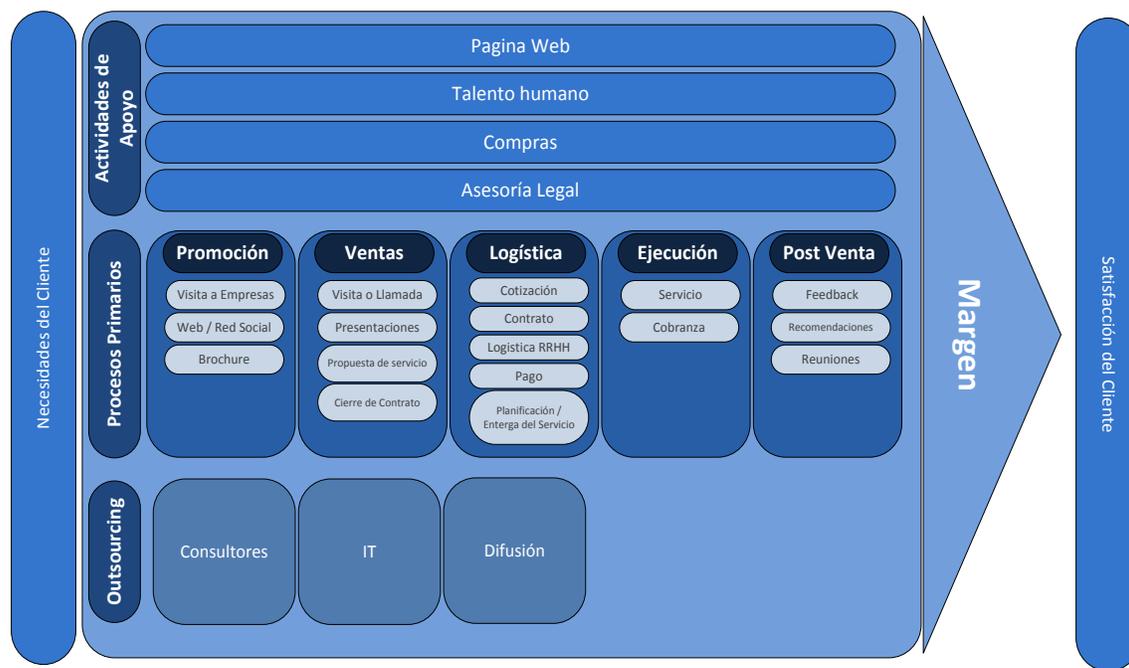
Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

La **Oficina de Gestión de Carrera** está orientada a prestar servicios a los alumnos, egresados y graduados de la FEN y a las empresas que buscan profesionales con postgrado, por esta razón debe enfocarse principalmente en la calidad y cumplimiento de los servicios, generando experiencias positivas entre los usuarios. De esta manera se difundirá a través del boca a boca la reputación y el reconocimiento obtenido.

⁴ El detalle de la cantidad de servicios y sus proyecciones se encuentran en el punto 4.7 – Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual

El enfoque al cliente es un aspecto clave de la estrategia de operaciones. No solo es necesario entender las necesidades y deseos de quienes acuden a la **Oficina de Gestión de Carrera**, sino brindarles una experiencia de servicio confiable y eficiente. El valor agregado de la oficina se centrará en la relación con los clientes, con un contacto estrecho y permanente que permita una clara identificación de sus necesidades para entregar soluciones integrales. Para esto, la oficina necesitará establecer procesos firmes de promoción, logística, operaciones y servicios al cliente.

5.2. Flujo de Operaciones



Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

Más detallado en Anexos - Gráfico N°3

En el cuadro anterior se presenta de forma gráfica como la **Oficina de Gestión de Carrera** generará valor. Su operación se centrará en 5 procesos principales (Promoción, Ventas, Logísticas, Ejecución y Post Venta), acompañada de 4 actividades de apoyo que al comienzo serán externalizadas con el fin de integrarlas a medida que la oficina vaya creciendo como unidad dentro de la FEN.

Adicionalmente, se contratarán servicios de forma externa para garantizar la calidad del servicio entregado.

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

Para poder implementar con éxito la **Oficina de Gestión de Carrera**, es necesario llevar a cabo una serie de actividades que sean coherentes con el Plan de Operaciones y el Flujo Operacional.

Las tareas a realizar serán listadas a continuación con una breve explicación, mientras que la carta Gantt se podrá revisar en detalle en los Anexos - Tabla N°4.

En esta etapa sólo se ahondará en aquellas actividades que son necesarias para poder comenzar con las operaciones de la oficina y considera las tareas previas a entregar formalmente el servicio.

Actividades de Reclutamiento

- Personal Fijo: realización de un proceso de reclutamiento y selección de los profesionales que serán parte de la **Oficina de Gestión de Carrera**
- Personal de Apoyo: realización de un proceso de búsqueda y generación de relaciones estratégicas con consultores para llevar a cabo los servicios dirigidos al segmento alumnos

Actividades de Promoción

- Web/Red Social: rediseño de la plataforma existente. Incorporación de información relativa a los servicios que se van a ofrecer, creación del canal interactivo y la creación de una nueva sección de oportunidades laborales que contenga búsqueda segmentada de candidatos para las empresas y búsqueda segmentada de ofertas para los alumnos
- Capacitación: entrega de información relativa a los servicios que entregará la oficina a ejecutivas de ventas y coordinadoras de los programas de postgrado
- Brochure: confección de material de difusión tanto para el segmento alumnos como para el segmento empresas
- Visitas a Empresas: reuniones con consultoras para establecer alianzas estratégicas y con encargados de las áreas de reclutamiento y selección de

grandes empresas para dar a conocer la plataforma de búsqueda segmentada de profesionales con postgrado

Actividades de Ventas

- Presentaciones: realización de charlas informativas dirigidas al segmento alumnos y evento de lanzamiento de la nueva plataforma dirigido al segmento empresas
- Visitas o llamadas: generación de contacto con empresas y consultoras para ofrecer servicios relacionados con la plataforma y a los estudiantes para ofrecer planes acordes a sus necesidades

5.4. Dotación:

La **Oficina de Gestión de Carrera** contará el primer año con una Jefa de Oficina. Para el segundo año una asistente de Gestión y el tercer año una secretaria. El detalle de las competencias requeridas, la formación profesional, la experiencia y el tipo de jornada se encuentra en Anexos – Detalle N°1

Dotación en Número de Trabajadores contratados:

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefa de Oficina	1	1	1	1	1
Asistente de Gestión		1	1	1	1
Secretaria			1	1	1
	1	2	3	3	3

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

Dotación en Sueldos de Trabajadores contratados:

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefa de Oficina	26,000,000	32,760,000	34,398,000	36,117,900	37,923,795
Asistente de Gestión		12,500,000	15,750,000	16,537,500	17,364,375
Secretaria			5,000,000	6,300,000	6,615,000
	26,000,000	45,260,000	55,148,000	58,955,400	61,903,170

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

Dotación en Sueldos Profesionales Prestadores de Servicio:

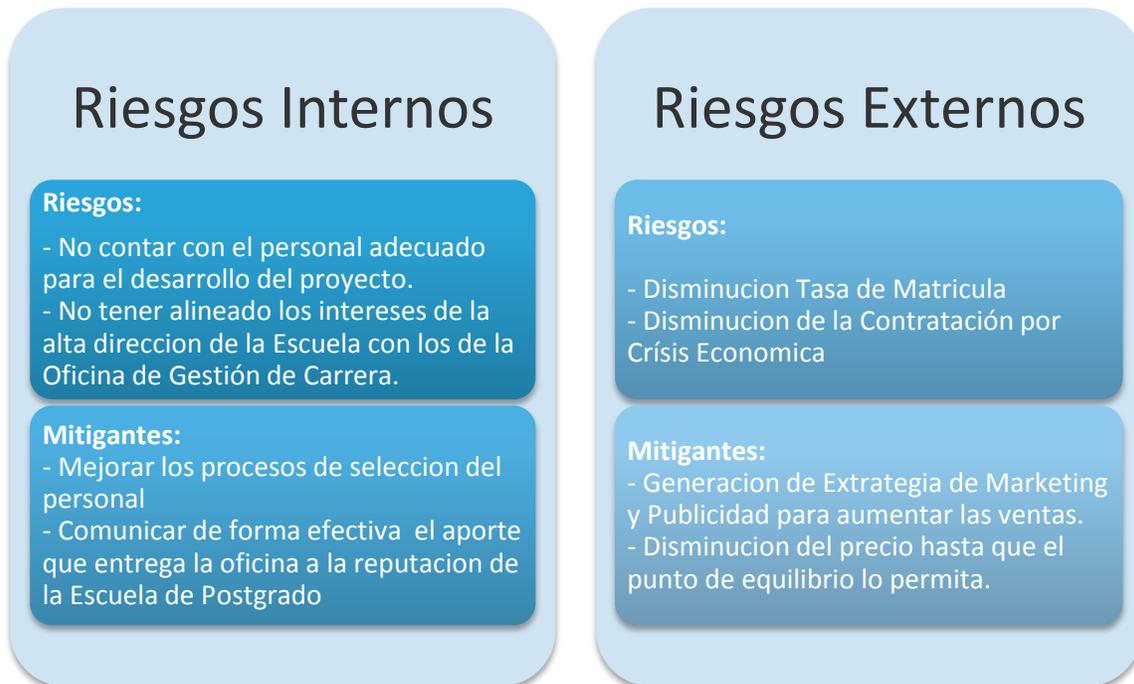
Prestadores de Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coaches	8,750,000	9,012,500	9,282,875	9,561,361	9,848,202
Relatores	450,000	463,500	477,405	491,727	506,479
Plataforma	3,600,000	3,708,000	3,819,240	3,933,817	4,051,832
Lista de Talento	3,600,000	3,708,000	3,819,240	3,933,817	4,051,832

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

En los cuadros anteriores se indica la cantidad de dotación necesaria para el año 1 al 5, en función de la implementación y posterior prestación de servicios activos. Los sueldos de la Jefa de Oficina, Asistente de Gestión y Secretaria serán reajustados anualmente por la negociación liderada por la ANEF, mientras que los sueldos de los profesionales prestadores de servicios serán reajustados por IPC.

6. Riesgos Críticos

El riesgo principal de la **Oficina de Gestión de Carrera** tienen relación con:



Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

Riesgos Internos:

- El no contar con el personal adecuado para relacionarse con los segmentos alumnos y empresas, podría significar un riesgo reputacional para la Escuela de Postgrado. Es por ello que será necesario tener un grupo de profesionales que entreguen una asesoría adecuada y servicios de calidad a los clientes.
- Debido a que los directores de postgrado cumplen un periodo determinado de servicio, no es claro que la validación de la **Oficina de Gestión de Carrera** por parte de las nuevas jefaturas sea la misma.

Riesgos Externos:

- Frente a una eventual disminución en la tasa de matriculados en los programas de postgrado, podría tener una directa relación con la disminución de la cantidad de servicios contratados.

- Una crisis económica a nivel país podría afectar la cantidad de servicios contratados por parte de las empresas.

7. Propuesta Inversionista

La **Oficina de Gestión de Carrera** será una unidad interna perteneciente a la Escuela de Postgrado de la FEN que buscará resolver la problemática que enfrentan los alumnos, egresados y graduados en relación a los temas de Movilidad Laboral y Desarrollo de Carrera, como así también a las empresas en temas de selección de talentos.

La propuesta de valor es dar una solución rápida, efectiva y eficiente a la gestión de carrera de los alumnos y a la búsqueda de profesionales con postgrado por parte de las empresas.

De cara a la Facultad, la implementación de la **Oficina de Gestión de Carrera** podría ser un atributo diferenciador para los pares evaluadores y así facilitar la obtención de la acreditación de cada uno de los programas que la Escuela de Postgrado imparte.

Asimismo, la propuesta de Valor para la Escuela de Postgrado será atraer nuevos alumnos y aumentar la cantidad de matrículas a través de los servicios que la **Oficina de Gestión de Carrera** ofrezca.

Una vez implementada, la **Oficina de Gestión de Carrera** atenderá desde sus inicios, tanto al segmento alumnos como al segmento empresas con el objetivo de cumplir un plan de desarrollo de dos fases. La primera de ellas será implementada dentro del horizonte de evaluación de este plan de negocios, para luego estudiar la factibilidad de implementar la fase dos correspondiente al desarrollo de actividades de outplacement y el programa de mentores.

La **Oficina de Gestión de Carrera** contempla una inversión inicial de MMCLP 11.8. Esto se espera sea financiado en su totalidad por la Escuela de Postgrado de la FEN.

La evaluación y evolución del proyecto entrega los siguientes números:

Indicadores	Resultados		Indicadores	Resultados	
Crecimiento Q Año 1	10%	%	Inversión Inicial	12	MMCLP
Crecimiento Q Año 5	10%	%	Utilidad Neta Año 1	11	MMCLP
Costos Fijos	67%	%	Utilidad Neta Año 5	23	MMCLP
Costos Variables	33%	%	VAN	13	MMCLP
			TIR	66%	% ⁵

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

Las cifras anteriores dan cuenta que estamos frente a un proyecto rentable y cuya recuperación de la Inversión Inicial se logrará al término del tercer año de funcionamiento de la oficina. Estos valores fueron obtenidos en base a un completo análisis de mercado y de la competencia, que permitieron determinar que para el primer año se realizarán 435 servicios, cuyos ingresos ascenderán a MMCLP 70.46, logrando así una utilidad neta de MMCLP 11 para el mismo periodo.

⁵ Costos Fijos y Variables en relación a Costos Totales.

8. Conclusiones

El principal objetivo de la **Oficina de Gestión de Carrera** será conseguir a corto plazo el punto equilibrio. Para ello es necesario lograr una masa crítica que le permita obtener y conservar una posición en el mercado, generar los flujos económicos y financieros suficientes para mantener dicho equilibrio y conseguir la viabilidad futura.

En base a los indicadores financieros resultantes de la evaluación (VAN, TIR Y Payback) y considerando las condiciones en las cuales se desarrollará la Oficina (Intra emprendimiento de la Escuela de Postgrado), es posible concluir que el proyecto es rentable y que no existen competidores con una propuesta de valor similar.

Dicho lo anterior podemos señalar que la implementación de la **Oficina de Gestión de Carrera** será viable y factible de desarrollar desde el punto de vista administrativo, operativo y financiero, sin embargo lo más relevante es que desde la perspectiva del mercado, este proyecto satisficará las necesidades aún no cubiertas y las expectativas de los segmentos Alumnos y Empresas antes definidos, para así lograr un posicionamiento a corto plazo y sostenible en el tiempo.

9. Bibliografía y Fuentes

- <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2012/11/12/981217/posgrados-valoracion-largo-plazo.html>
- <http://www.lanacion.cl/noticias/economia/laboral/77-de-los-chilenos-estudiaria-un-posgrado-para-mejorar-su-situacion-laboral/2015-06-05/145711.html>
- <http://www.sii.cl/pagina/valores/dolar/dolar2015.htm>
- http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm
- http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- <https://www.headhunterschile.cl/>
- <http://www.bcentral.cl/>
- <http://sad.fen.uchile.cl/>
- Informe de Autoevaluación MBA U. de Chile, documento elaborado por la Escuela de Postgrado de la FEN el año 2012

10. Anexos – Tablas

10.1. Tabla N°1: Evolución de Matrícula Total de Postgrado 2006 - 2014

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total									
Posgrado	19,101	20,693	26,074	28,357	33,385	34,402	41,201	46,726	46,806

Fuente: Extracto Matrícula de Educación Superior, Compendio Histórico de Educación Superior, Servicio de Información de Educación Superior (SIES)

<http://www.mifuturo.cl/index.php/estudios/estructura-compendio>

10.2. Tabla N°2: Tabla de Competidores Seleccionados

Servicios	GPEC	AyG Coaching	Fuchs Consultores	THE INNER PROJECT	Sucesion	Alto Impácto	Empodera	FEN Uchile
Salones	Si	No	No	No	No	Si	Si	Si
Personalizado	Si	No	Si	Si	Si	No	Si	Si
Canal Interactivo	No	No	Si	No	No	No	Si	Si
Oferta Laboral	No	No	Si	No	No	No	No	Si
Taller de Habilidades	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Taller de Redes	Si	No	No	No	No	No	No	Si
Taller de perfilamiento	Si	No	Si	No	Si	No	No	Si
Coaching Gerencial	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Asesoría de Imagen	No	No	No	Si	Si	Si	No	Si
Canal Internacional	No	No	No	No	No	Si	No	Si
Lista de Talentos	No	No	No	No	No	No	No	Si
Programa de mentores	No	No	No	No	No	No	No	Si
Outplacement	No	No	Si	No	No	No	No	Si

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

10.3. Tabla N°3: Demanda Anual de Servicios

Segmento	Servicio	Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1
Alumnos	Coaching	Individual				34	35	36	52	53	54	45	41		350
	Talleres	Grupal					15		15		15				45
Empresas	Web	Plataforma							6	8	10	7	6		37
		Lista de Talento								1	1	1			3
															435

Segmento	Servicio	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alumnos	Coaching	Individual	350	385	424	466	512
	Talleres	Grupal	45	50	54	60	66
Empresas	Web	Plataforma	37	41	45	49	54
		Lista de Talento	3	3	4	4	4
			435	479	526	579	637

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

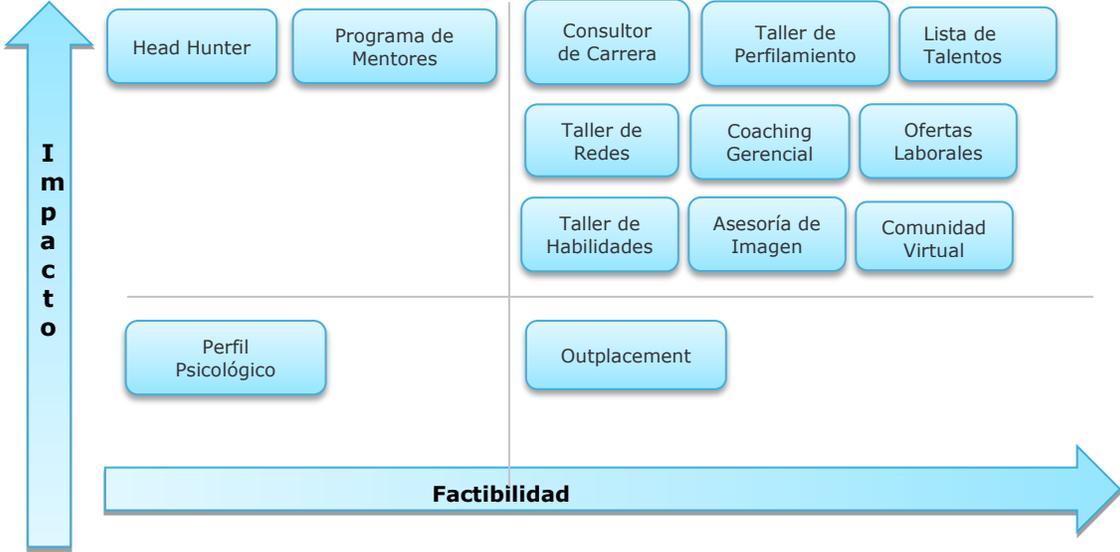
Tabla N°4: Carta Gantt

		2015				2016											
		Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Desarrollo Servicio	Desarrollo Plataforma Electrónica																
	Estructuración Talleres																
	Estructuración Coaching																
Administrativo	Instalación de Oficina																
	Abastecimiento Oficina																
	Contratación Personal																
Marketing y Venta	Búsqueda y selección de Empresas Marketing																
	Creación de Comunicación Corporativa																
	Folletería																
	Inicio Reuniones con Empresas																
	Lanzamiento Oficial Plataforma Electrónica																
	Charlas informativas estudiantes																
	Inicio Campaña Publicitaria Masiva																

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

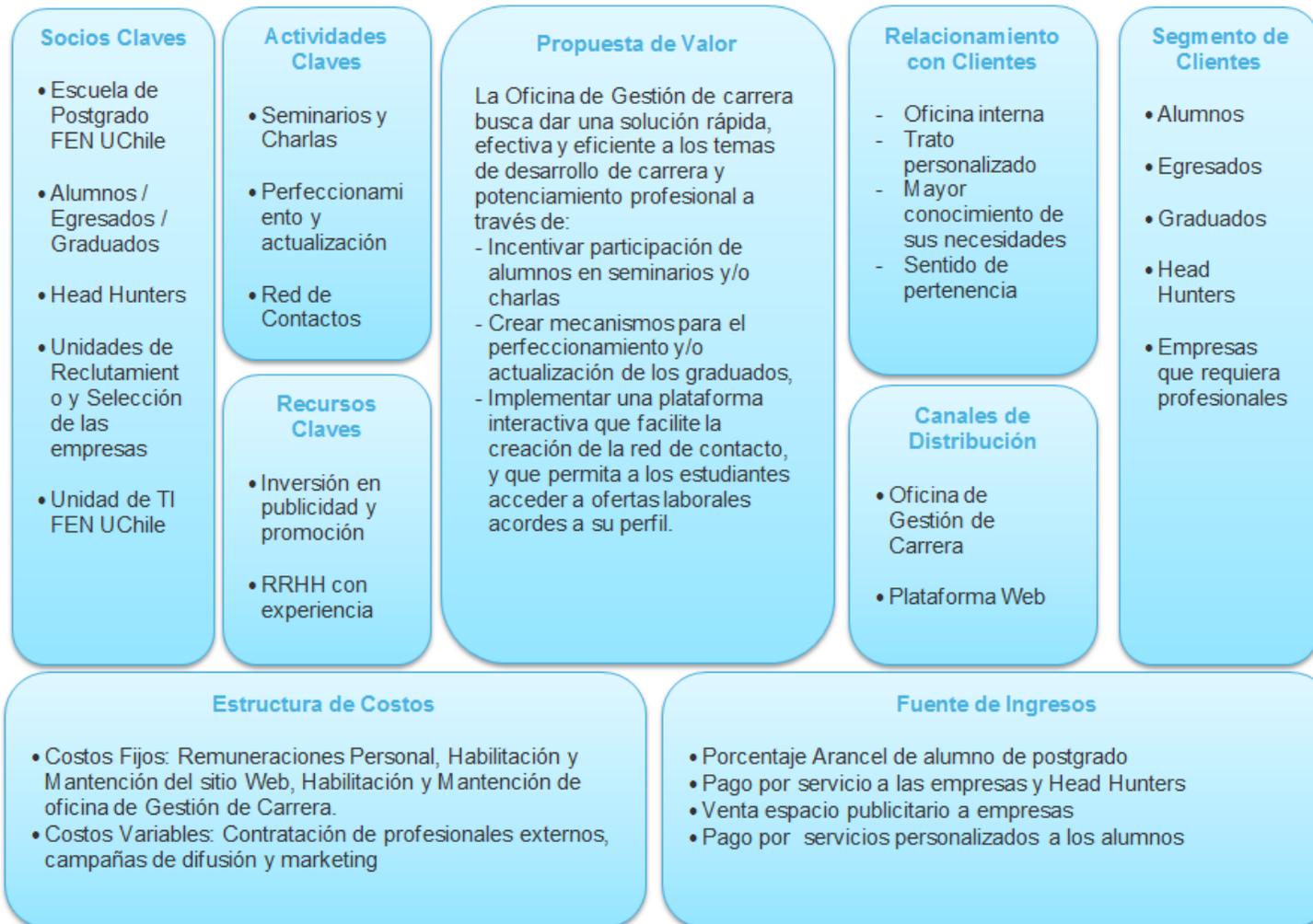
11. Anexos – Gráficas

11.1. Gráfica N°1: Análisis Impacto – Factibilidad



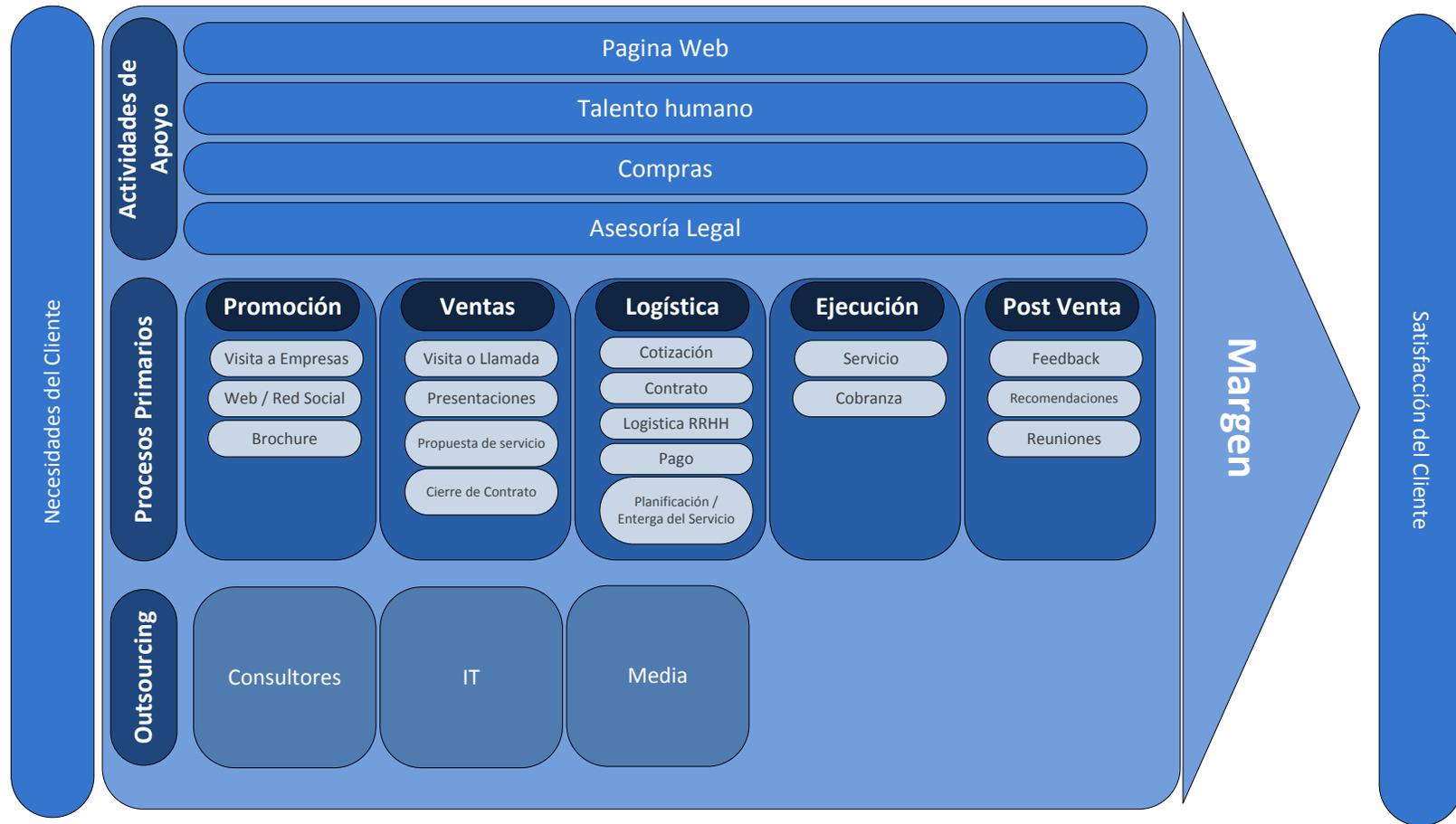
Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

11.2. Gráfica N°2: Modelo Canvas



Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

11.3. Gráfica N° 3: Cadena de Valor



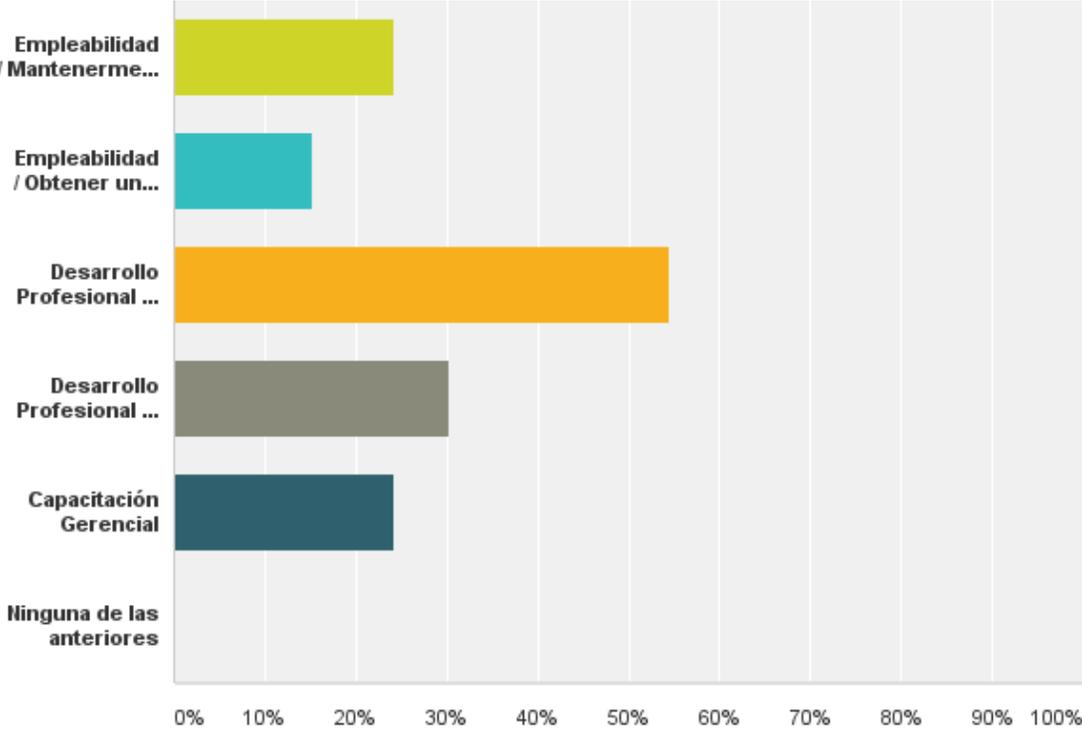
Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

12. Anexos – Encuestas

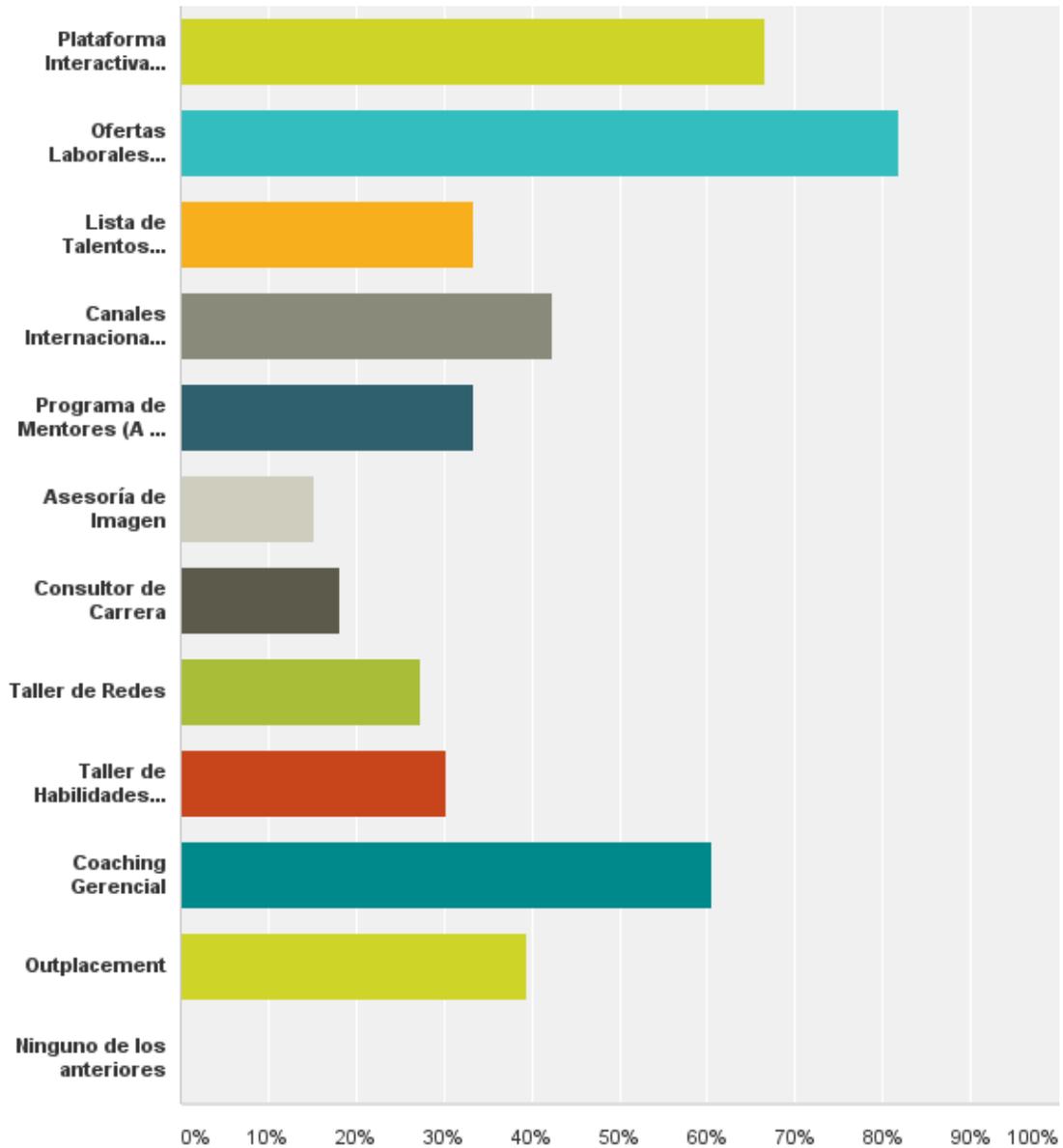
12.1. N°1: Estudiantes y/o Graduados de Postgrado - FEN U. de Chile

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

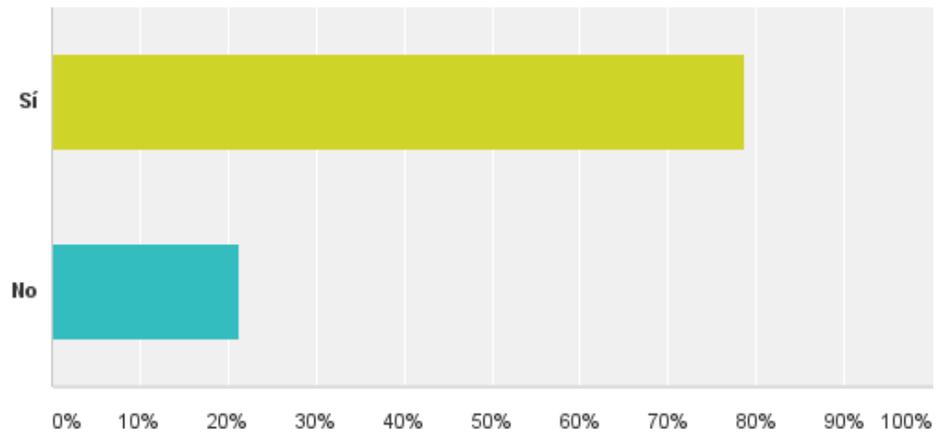
Q1: ¿Cuál fue su motivación para realizar un programa de postgrado en la FEN? (Puedes marcar más de una alternativa)



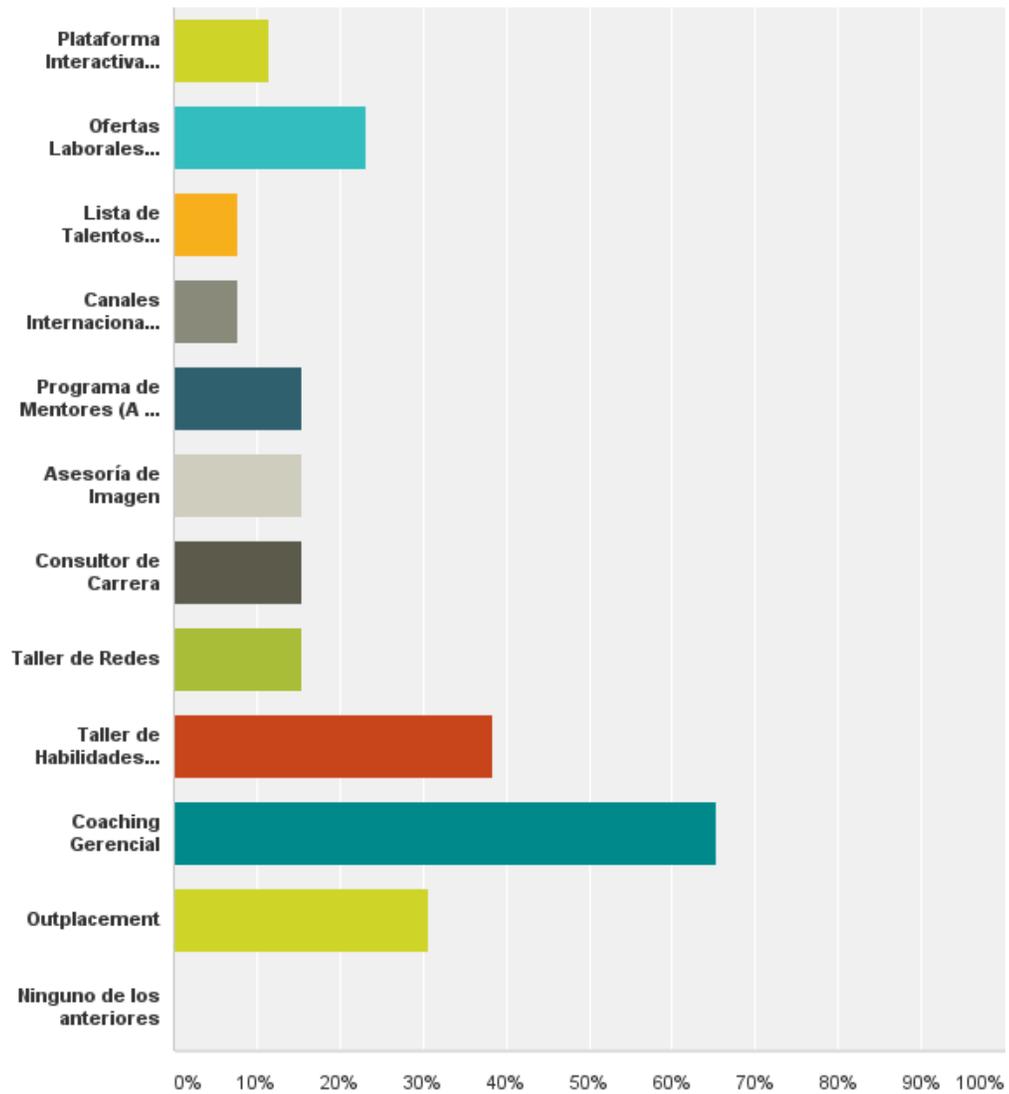
Q2: Asumiendo que los temas relacionados con el Desarrollo de Carrera y la Movilidad Profesional son importantes a la hora de decidir por un programa de postgrado, ¿qué servicios considera debieran ser ofrecidos por la Escuela de Postgrado de la FEN a sus alumnos y/o graduados? (Puedes marcar más de una alternativa)



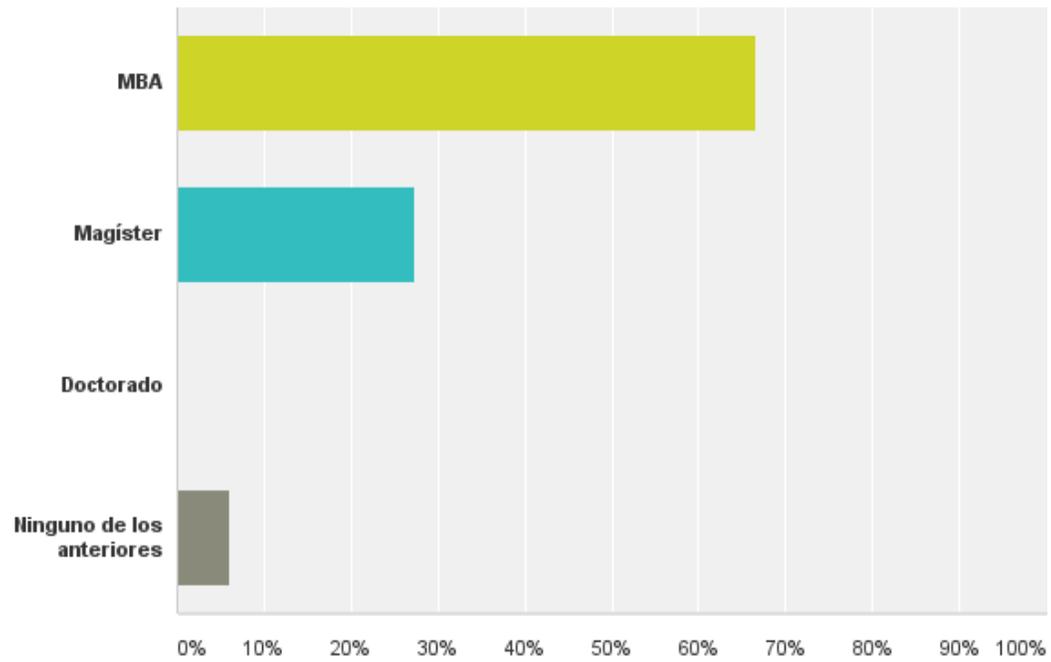
Q3: ¿Estarías dispuesto a pagar por alguno de estos servicios?



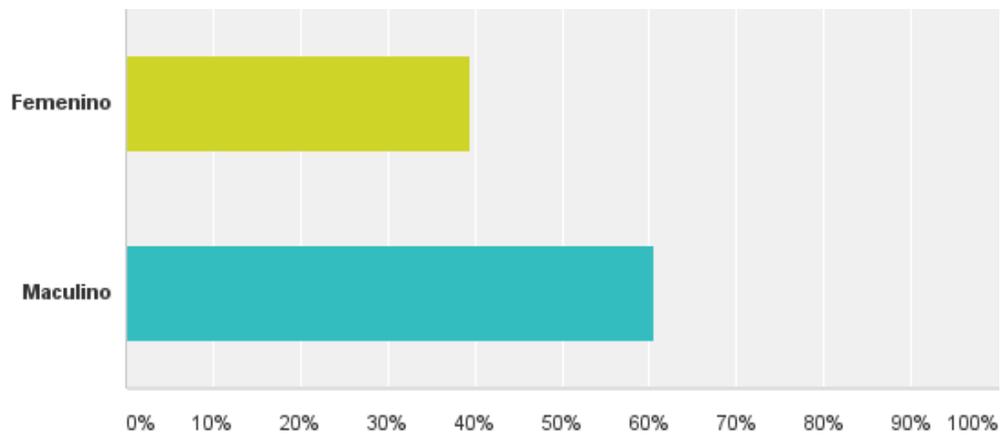
Q4: ¿Por cuál de los siguientes servicios estarías dispuesto a pagar?



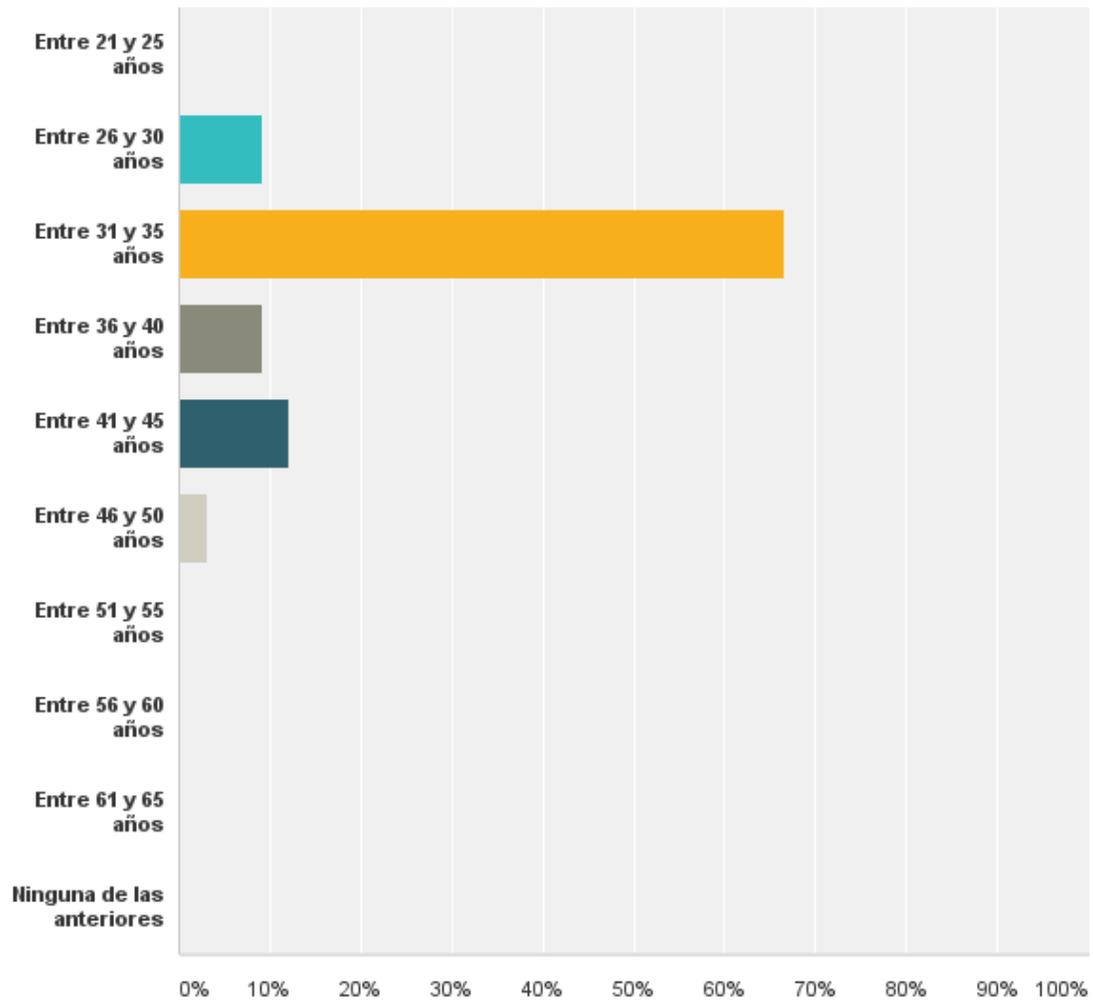
Q5: ¿Qué tipo de programa cursaste o estás cursando?



Q6: Género



Q7: ¿Qué edad tienes?



12.2. N°2: Encuesta Salida – Graduados Postgrado - FEN U. de Chile

Fuente: Elaboración Escuela de Postgrado, FEN U. de Chile

Bienvenida:

Estimado(a) Graduado(a):

Junto con felicitarte por haber completado con éxito tus estudios de postgrado, deseamos pedirte que colabores con nosotros, contestando nuestra Encuesta de Graduados. En ella hemos reunido una serie de preguntas para evaluar distintos aspectos de la formación recibida y del programa cursado.

El objetivo de la Encuesta es impulsar e instalar el mejoramiento continuo de los procesos académicos que lleva a cabo. Su contribución resulta muy importante en términos de la reflexión interna que cada programa está realizando asociado al fortalecimiento de las capacidades de autorregulación y de mejoramiento continuo de la calidad.

ENCUESTA DE SALIDA- GRADUADOS POSTGRADO

SECCIÓN I: DATOS GENERALES

1. Nombre del programa:

2. Modalidad del programa:

3. Año en que inició sus estudios en el Programa:

4. Año en que finalizó sus estudios en el Programa:

Sección II. EVALUACIÓN PROGRAMA

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UN CONJUNTO DE AFIRMACIONES RESPECTO A LAS CUALES PODRÁ EXPRESAR EL GRADO DE ACUERDO O DESACUERDO.

1. MALLA CURRICULAR	1	2	3	4	5
i. El plan de estudios y los programas de las asignaturas fueron artidos completamente					
ii. La malla curricular era coherente con la definición del rama					
iii. Algunos contenidos se repitieron en dos o más asignaturas de era innecesaria					
v. El diseño del programa ofrece una adecuada continuidad (ido lógico) en cuanto a contenidos de los diferentes ramos.					
v. Las actividades de las asignaturas me permitieron conciliar el cimiento teórico y práctico					
vi. La variedad de cursos de especialización y amplitud onibles fue adecuada para mi formación.					
vii. La formación que recibí cumplió con los objetivos del rama.					
viii. El programa entrega una formación de excelencia que permite tar con éxito el proceso de obtención del grado académico.					
ix. El plan de estudios se caracterizó por tener un alto grado de encia.					
x. Durante el programa existieron instancias para la aplicación de eptos en un ámbito práctico.					

Evalúe las cátedras de las distintas disciplinas impartidas en el programa desde muy bueno a muy malo:

	muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
Economía					
Contabilidad					
Control de Gestión					
Finanzas					
Marketing					
Recursos Humanos					

Management					
Habilidades					

Indique prioridad de eliminación o incorporación de cátedras al actual plan de estudios que en su opinión permitirían perfeccionarlo.

Eliminaría	Incorporaría
1.	
2.	
3.	

2. CUERPO ACADÉMICO	1	2	3	4	5
i. La calidad académica del cuerpo docente del programa es adecuada para una buena formación.					
i. La experiencia profesional del cuerpo docente del programa es adecuada para una buena formación.					
i. Los profesores están actualizados en el conocimiento teórico y práctico de la disciplina.					
j. El contacto y disponibilidad de los académicos ayudó al correcto desarrollo del programa.					
j. Existió siempre una buena disposición por parte de los académicos para atender las consultas fuera del horario de clases					
i. El número de académicos es adecuado para el número de estudiantes del programa					
i. La forma de evaluación de los estudiantes está basada en criterios claros y conocidos.					
i. Los docentes respetan los criterios establecidos para las evaluaciones.					
k. Los docentes entregan feedback oportuno de todas mis evaluaciones.					
k. Los docentes entregan feedback relevante de todas mis evaluaciones					

3. ESTÁNDARES Y FUNCIONAMIENTO	1	2	3	4	5
i. - Mis compañeros se destacan por su excelente nivel académico y profesional.					
i. La publicidad y la información que recibí al momento de matricular es consistente con la realidad del programa					

i.	Siempre tuve claros los criterios y requisitos para egresar y graduarme.					
j.	Se cumplió con los tiempos establecidos para el desarrollo de la actividad de graduación.					
j.	Tuve la orientación académica necesaria mientras desarrollaba la actividad de graduación.					
i.	La programación establecida al inicio de cada período fue adecuada.					
i.	Siempre tuve conocimiento claro respecto a la persona a la que debía recurrir cuando tenía algún problema administrativo y/o académico.					
i.						
k.	Las autoridades del programa se preocuparon de diagnosticar la formación de sus estudiantes para adecuar los contenidos y las estrategias de enseñanza.					
k.	Las autoridades del programa desempeñaban eficientemente sus funciones.					

4. INFRAESTRUCTURA/BIBLIOTECA		1	2	3	4	5
i.	Las salas de clases tenían instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y a la cantidad de estudiantes.					
i.	Los equipos computacionales eran suficientes para nuestras necesidades.					
i.	Los puntos de acceso con cobertura Wi-Fi es adecuada					
j.	La velocidad del Wi-Fi es adecuado					
j.	La calidad de baños, áreas de esparcimiento y seguridad de las instalaciones era la adecuada.					
i.	El servicio de estacionamientos era adecuado.					
i.	Siempre que solicité las salas de estudio estuvieron disponibles para su uso.					
i.	He visto a través del tiempo mejoras y actualización de la infraestructura de la Escuela.					
k.	El material bibliográfico que necesitaba lo encontraba ya sea en biblioteca, por préstamo interbibliotecario o por documento electrónico.					
k.	El servicio de bibliotecas y salas de lectura es adecuado en términos de calidad de atención y extensión de horarios de uso.					
i.	La entrega de bibliografía y material de clases es oportuna.					

5. VINCULACIÓN CON EL MEDIO		1	2	3	4	5
i.	El programa incentiva la participación de los estudiantes en actividades relacionadas con la disciplina como seminarios, congresos, talleres, as, otros.					

i. El seminario internacional fue una experiencia académicamente provechosa.					
i. Durante el programa tuve la oportunidad de aprender sobre experiencias de profesionales destacados en las áreas de negocios.					
i. El programa fomenta el contacto con el mundo profesional del mundo de los negocios.					

6. NETWORKING	1	2	3	4	5
i. El programa actualmente ofrece mecanismos para el perfeccionamiento y/o actualización de los graduados					
i. El programa fomenta y facilita la participación de estudiantes en seminarios y/o charlas sobre la disciplina					
i. El programa cuenta con una red de contacto suficiente para sus estudiantes.					
i. La oferta de trabajos es adecuada para los graduados del área.					

7. SERVICIOS	1	2	3	4	5
i. El personal administrativo de mi programa entregaba los servicios necesarios para un funcionamiento adecuado					
i. El personal administrativo sostuvo una adecuada comunicación con los estudiantes.					
i. El servicio de catering fue adecuado.					
i. Los antecedentes académicos tales como; calificaciones, programación de actividades, entre otras, siempre estuvieron accesibles y disponibles a mis consultas.					

CALIFIQUE EN UNA ESCALA CUALITATIVA DESDE MALO A SOBRESALIENTE LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN RECIBIDA EN LAS DISTINTAS ÁREAS.

8. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ADQUIRIDAS	1	2	3	4	5
i. Pensamiento crítico: Capacidad para utilizar el conocimiento, experiencia y el razonamiento para emitir juicios fundados					
i. Solución de problemas: Capacidad para identificar problemas, analizarlos, definir estrategias y enfrentarlos					
i. Habilidades gerenciales: conducción de equipos, toma de decisiones, capacidad de negociación.					
i. Habilidades de comunicación: habilidad para comunicar efectivamente, para facilitar acuerdos y compromisos.					
i. Trabajo en equipo: capacidad de integración, cooperación y comprensión dentro de un equipo de trabajo.					

9. ¿Tuvo usted profesores que lo dejaron insatisfecho? Indique nombre y motivo.

Profesor	Motivo

10. Indique los 3 mejores profesores que ha tenido, considerando cada uno de los factores que se indican.

Conocimientos teóricos	Experiencia práctico-profesional	Capacidad formativo-pedagógica

11. EVALUACIÓN GENERAL	1	2	3	4	5
i. Adquirí conocimientos y habilidades aplicables a mi carrera profesional					
i. En términos generales, se puede señalar que la formación dada en este programa fue de alta calidad					
i. Al graduarme, fui contratado y reconocido/promovido (a) de acuerdo a mis expectativas profesionales y de renta					
v. A los graduados de este programa nos resulta favorable la comparación, en términos profesionales, con los de otras instituciones académicas					
v. En el campo laboral existe interés por contratar a los graduados del programa					
i. Si tuviera la oportunidad de elegir otra vez dónde estudiar este programa, nuevamente optaría por esta institución					

Sección III. Datos Finales

- Género
- Edad
- Nacionalidad
- ¿Está actualmente trabajando?

SI	NO

¿En qué compañía?

5. ¿Cuál es su cargo actual?

Gerente General	Gerente de área	Subgerente	Jefe	Analista	Otro (especifique)
------------------------	------------------------	-------------------	-------------	-----------------	---------------------------

6. Señale la renta promedio (líquida) mensual que está obteniendo actualmente:

Menos de 1.000.000	Entre 1.000.001 y 1.500.000	Entre 1.500.001 y 2.000.000	Entre 2.500.001 y 3.000.000	Entre 3.000.001 y 3.500.000	Más
---------------------------	------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	------------

7. Desde que inició el programa hasta ahora, ¿Ud. se ha cambiado de trabajo?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

Si la respuesta es SI
¿Cuántas veces?

8. Por favor indique el Cargo y empresa del trabajo que tenía al iniciar el programa
Cargo:

Gerente General	Gerente de área	Subgerente	Jefe	Analista	Otro (especifique)
------------------------	------------------------	-------------------	-------------	-----------------	---------------------------

Compañía:

MUCHAS GRACIAS

La Escuela de Postgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile desea agradecerle por su tiempo y compromiso con el sistema educacional de la Institución y el país.

15.2.1 Resultados Preliminares Encuesta de Salida MBA

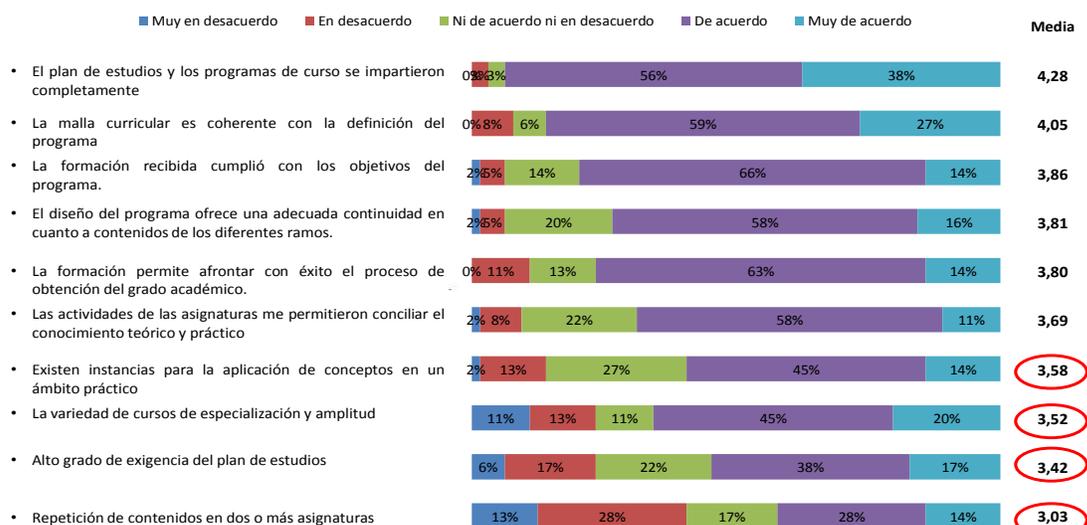
Resultados Generales

Dimensiones	(1) Muy en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(4) De acuerdo	(5) Muy de acuerdo	Evaluación Dimensión
Malla Curricular	4%	11%	15%	52%	18%	3,70
Cuerpo Académico	2%	6%	13%	49%	30%	3,98
Funcionamiento	4%	11%	15%	47%	23%	3,74
Infraestructura y Recursos	1%	4%	15%	47%	33%	4,08
Servicios	2%	7%	13%	48%	30%	3,99
Vinculación Medio	9%	18%	19%	40%	14%	3,31
Networking	10%	25%	32%	28%	5%	2,94

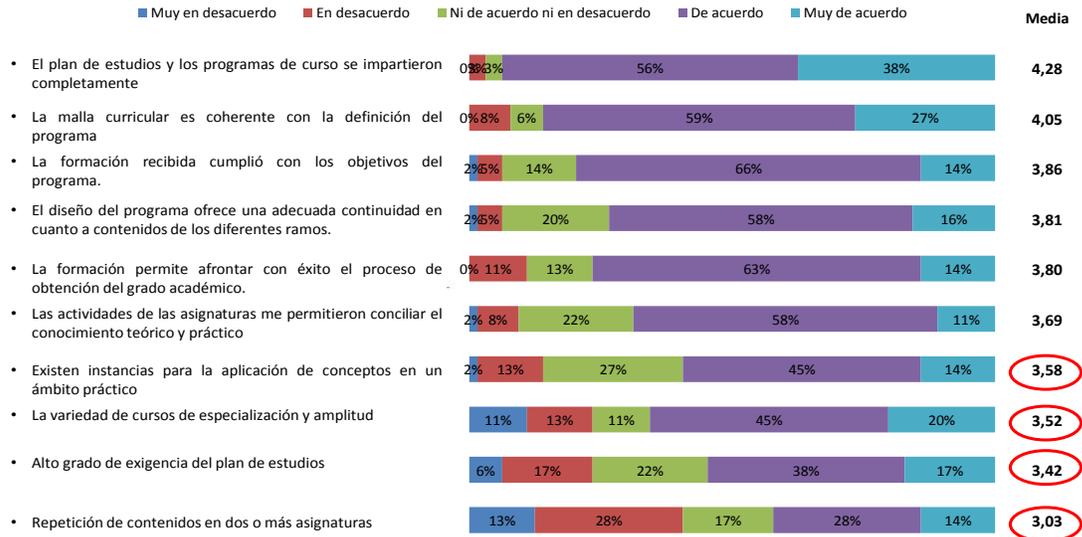
-Evaluación promedio del programa de 3,68 en una escala de 1 a 5.
 -La dimensión más destacada es Infraestructura y Recursos (4,08) seguida de Servicios (3,99) y Cuerpo Académico (3,98).
 - Por otra lado las dimensiones peor evaluadas fueron Networking (2,94) y Vinculación con el medio (3,31).

Detalle por Dimensión

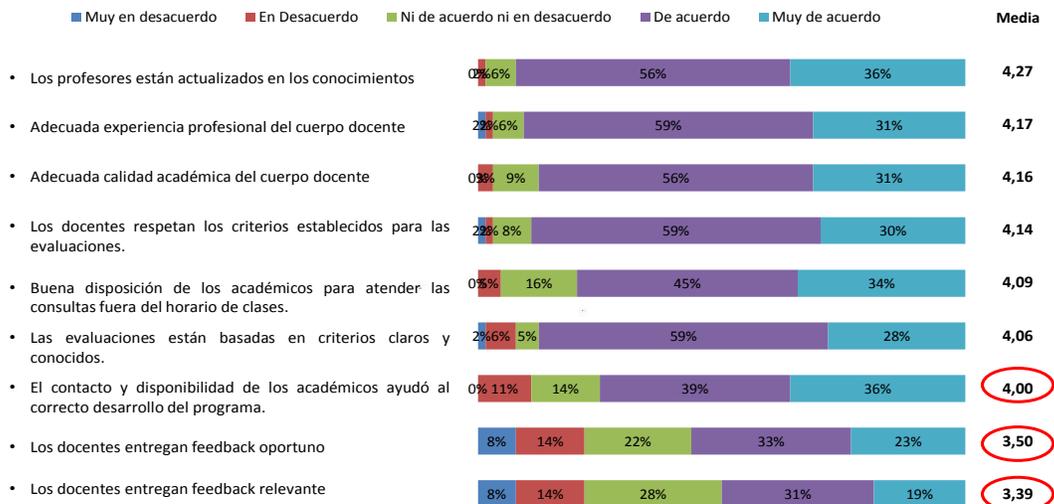
Malla Curricular



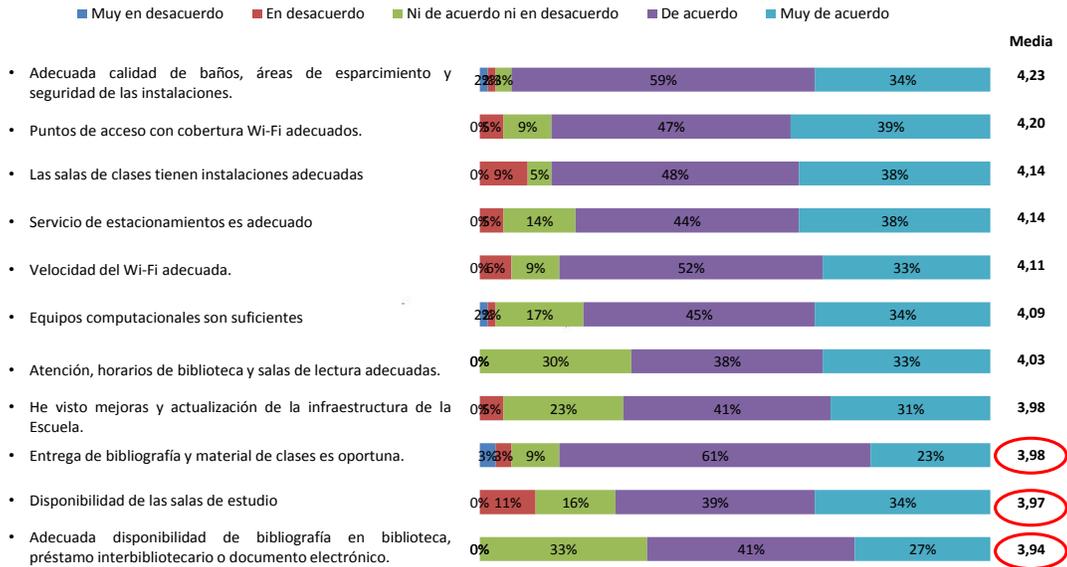
Malla Curricular



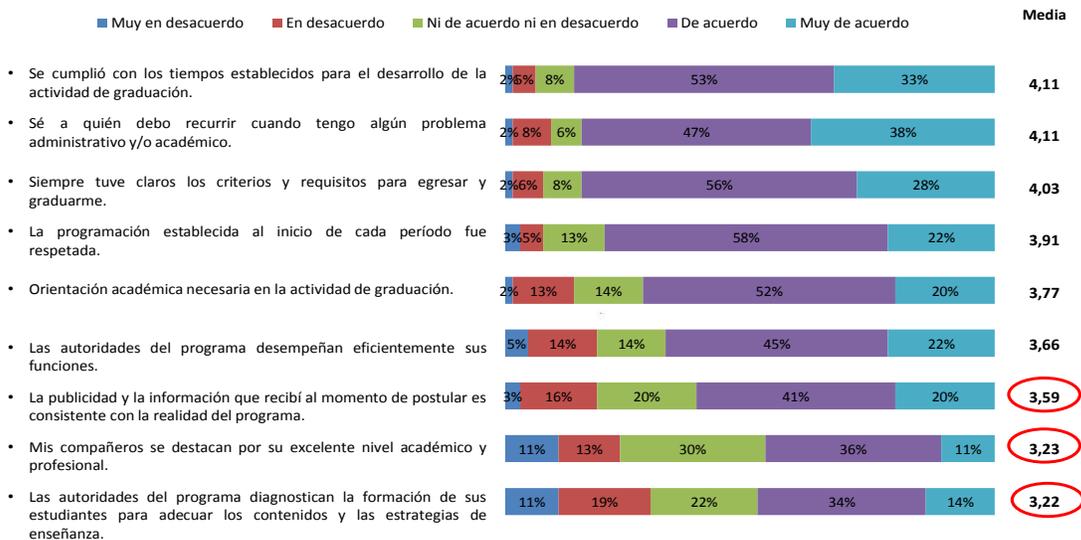
Cuerpo Académico



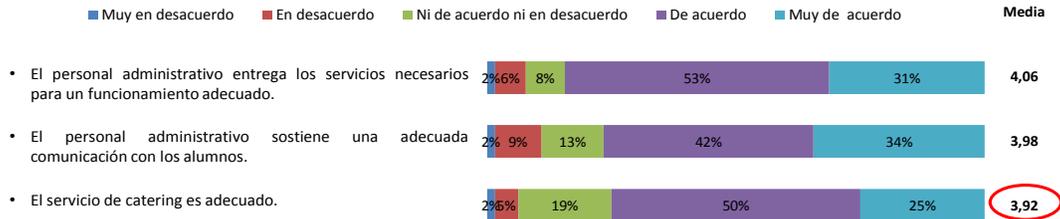
Infraestructura y Recursos



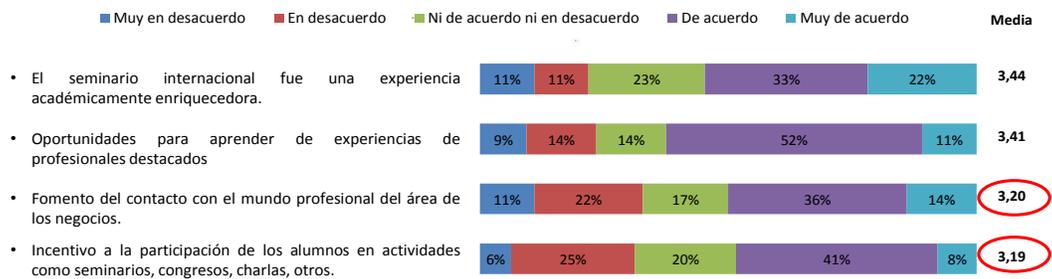
Funcionamiento



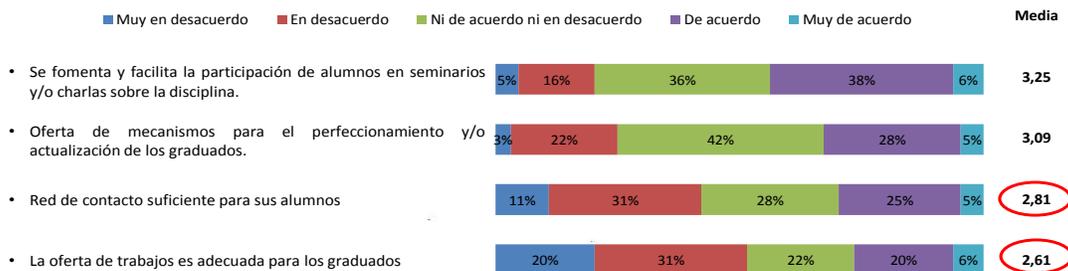
Servicios



Vinculación con el Medio



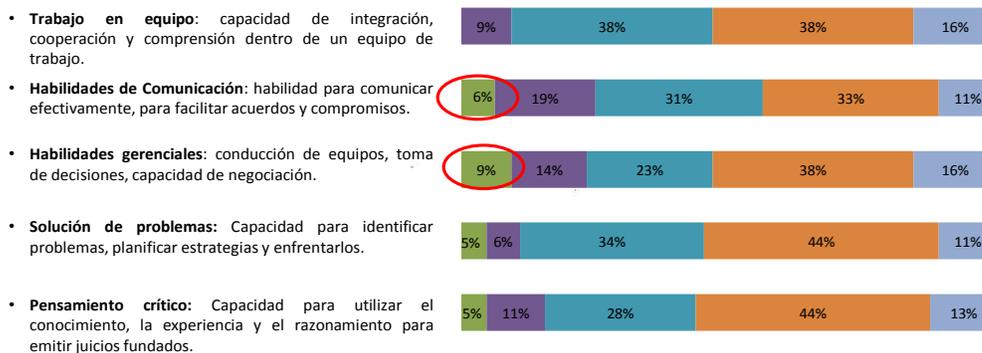
Networking



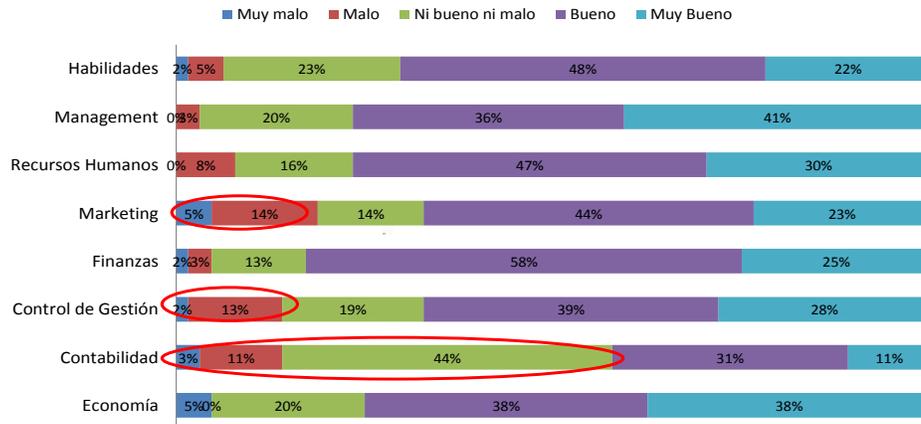
Malla Curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Contenidos de los cursos • Grado de exigencia del programa • Variedad de cursos de profundización • Aplicación de conceptos en ámbitos prácticos
Cuerpo Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback oportuno y relevante de las evaluaciones • Contacto y disponibilidad de los profesores con los alumnos
Infraestructura y Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de material bibliográfico • Entrega de bibliografía y material de clases
Funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel académico y profesional de los alumnos • Adecuar los contenidos y las estrategias de enseñanza según la formación de estudiantes • Consistencia entre la publicidad e información en proceso postulación y la realidad del programa.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de catering
Vinculación con el Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de los alumnos en actividades relacionadas con la disciplina como seminarios, congresos, charlas, otros. • Fomento de contacto con el mundo profesional del área de los negocios.
Networking	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de trabajos para los graduados del programa. • Red de contacto para los alumnos del programa.

Conocimientos y habilidades adquiridas

■ Malo
 ■ Deficiente
 ■ Insuficiente
 ■ Suficiente
 ■ Bueno
 ■ Muy bueno
 ■ Sobresaliente



Evaluación Cátedras por Área



Evaluación General

