



**“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 II: Propuesta Organizativa y Financiera

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

**Alumno: Claudia Fajardo Uarac
Profesor Guía: Nicole Pinaud Verde-Ramo**

Santiago, Septiembre 2015

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	4
1. Oportunidad de Negocio	5
1.1. Tamaño de Mercado:.....	9
1.1.1. Segmento Alumnos:	9
1.1.2. Segmento Empresas:	10
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	11
2.1. Análisis de la Industria.....	11
2.1.1. Rivalidad Competidores Existentes: Alta	14
2.1.2. Amenaza de Nuevos Competidores: Alta	14
2.1.3. Poder de Negociación de los Proveedores: Bajo	14
2.1.4. Amenaza de posibles Sustitutos: Media	15
2.1.5. Poder de Negociación de los Clientes: Bajo	15
2.2. Competidores	16
2.3. Clientes	18
2.3.1. Caracterización Clientes Segmento Alumnos:	19
2.3.2. Caracterización Clientes Segmento Empresas:	20
3. Plan de Operaciones	21
3.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	21
3.2. Flujo de Operaciones.....	22
3.3. Plan de Desarrollo e Implementación	23
3.4. Dotación:	24
4. Equipo del Proyecto.....	26
4.1. Equipo Gestor:.....	26
4.2. Estructura Organizacional.....	27
4.2.1. Jefa Oficina:	27
4.2.2. Asistente de Gestión:.....	28
4.2.3. Secretaria:	28
4.2.4. Staff de Apoyo:	28
4.3. Incentivos y Compensaciones	29
5. Plan Financiero.....	30
5.1. Supuestos:	30
5.2. Estimación de Ingresos (CLP):	30

5.3.	Plan de Inversión (Inicial y Futuro).....	31
5.3.1.	Inversión Inicial (CLP):.....	31
5.3.2.	Inversión Futura.....	31
5.4.	Proyecciones de Estado de Resultado:	31
5.5.	Proyecciones de Flujo de Caja:	32
5.6.	Cálculo Tasa de Descuento:.....	32
5.7.	Evaluación Financiera del Proyecto.....	34
5.8.	Valor Residual:	35
5.9.	Balance Proyectado:.....	35
5.10.	Capital de Trabajo:.....	36
5.11.	Fuentes de Financiamiento:	36
5.12.	Ratios Financieros:	36
5.13.	Análisis de Sensibilidad:.....	37
6.	Riesgos Críticos.....	38
7.	Propuesta Inversionista	40
8.	Conclusiones	42
9.	Bibliografía y Fuentes	43
10.	Anexos – Tablas	44
10.1.	Tabla N°1: Evolución de Matrícula Total de Postgrado 2005 - 2014.....	44
10.2.	Tabla N°2: Tabla de Competidores Seleccionados.....	44
10.3.	Tabla N°3: Carta Gantt.....	45
11.	Anexos – Gráficas.....	46
11.1.	Gráfica N°1: Cadena de Valor	46
12.	Anexos – Detalles	47
12.1.	Detalle N°1: Dotación	47
13.	Anexos – Encuestas.....	49
13.1.	Encuesta N°1: Estudiantes y/o graduados de Postgrado - FEN U. de Chile.....	49
13.2.	Encuesta N°2: Encuesta Salida – Graduados Postgrado - FEN U. de Chile.....	54
13.2.1.	Resultados Preliminares Encuesta de Salida MBA.....	61

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 usuarios 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 de 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 usuarios 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 usuarios 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 alumnos 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 usuarios 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

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

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

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

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)

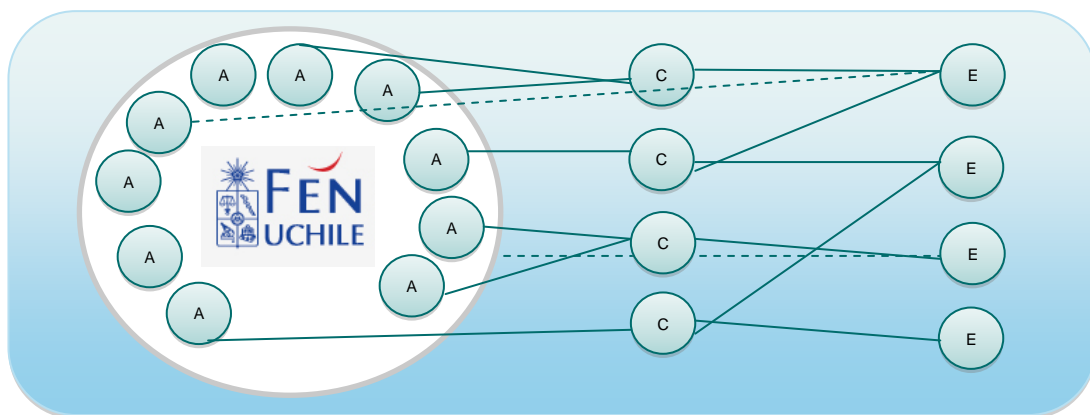
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

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

Nomenclatura:

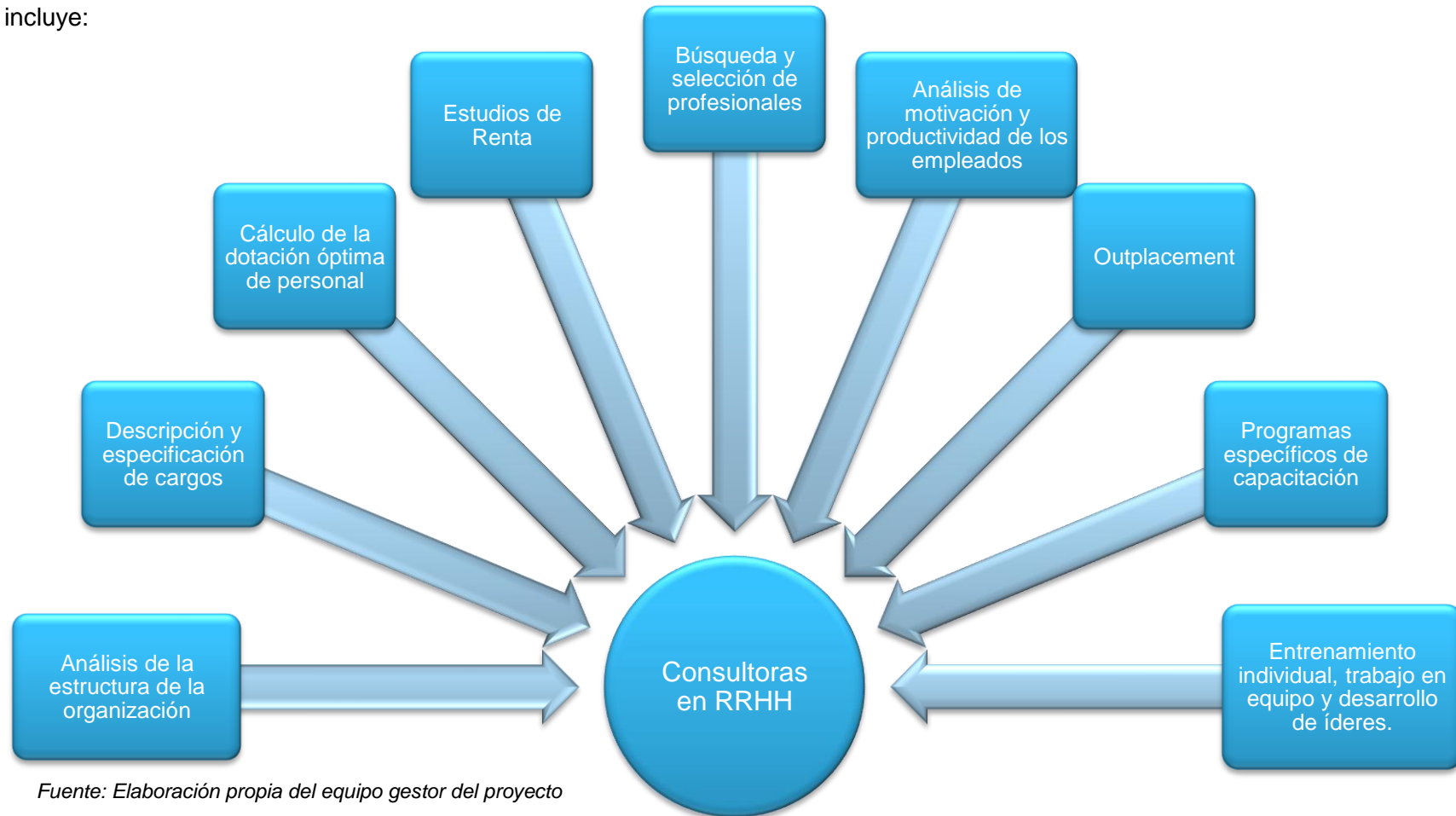
A: Usuarios / **C:** Consultoras / **E:** Empresas

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 Postgrado 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 usuarios 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.

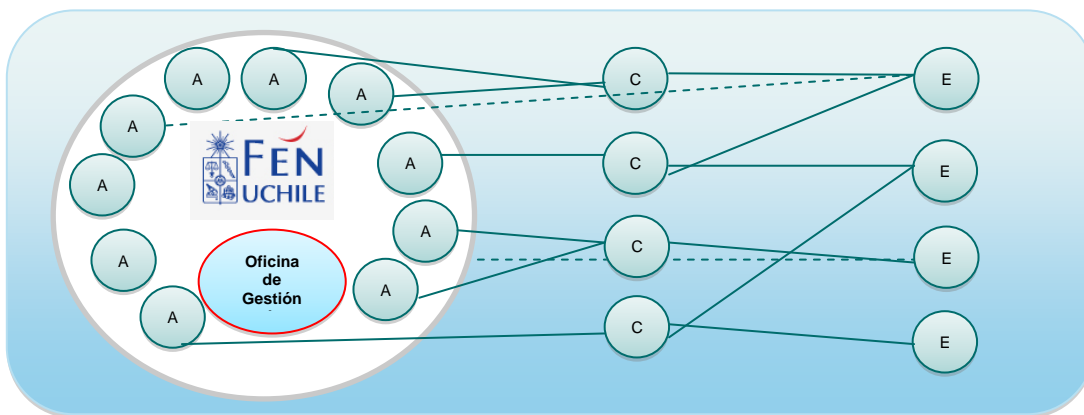
Considerando lo anterior, las empresas que se han definido como competencia de la **Oficina de Gestión de Carrera** son:

- GPEC
- AyG Coaching ejecutivo
- Fuchs Consultores
- THE INNER PROJECT
- Sucesion
- Alto Impacto
- 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 usuarios.

Gráfica de la Industria



Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

Nomenclatura:

A: Usuarios / **C:** Consultoras / **E:** Empresas

Lo que refleja esta imagen es que la **Oficina de Gestión de Carrera** será un intermediador entre los usuarios 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 usuarios 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 usuarios 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: **Clientes 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.

Clientes Segmento Alumnos	Clientes Segmento Empresas
•Alumnos, egresados y graduados de la Escuela de Postgrado de la FEN.	•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 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%.

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

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. Plan de Operaciones

3.1. 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.

Gráfica



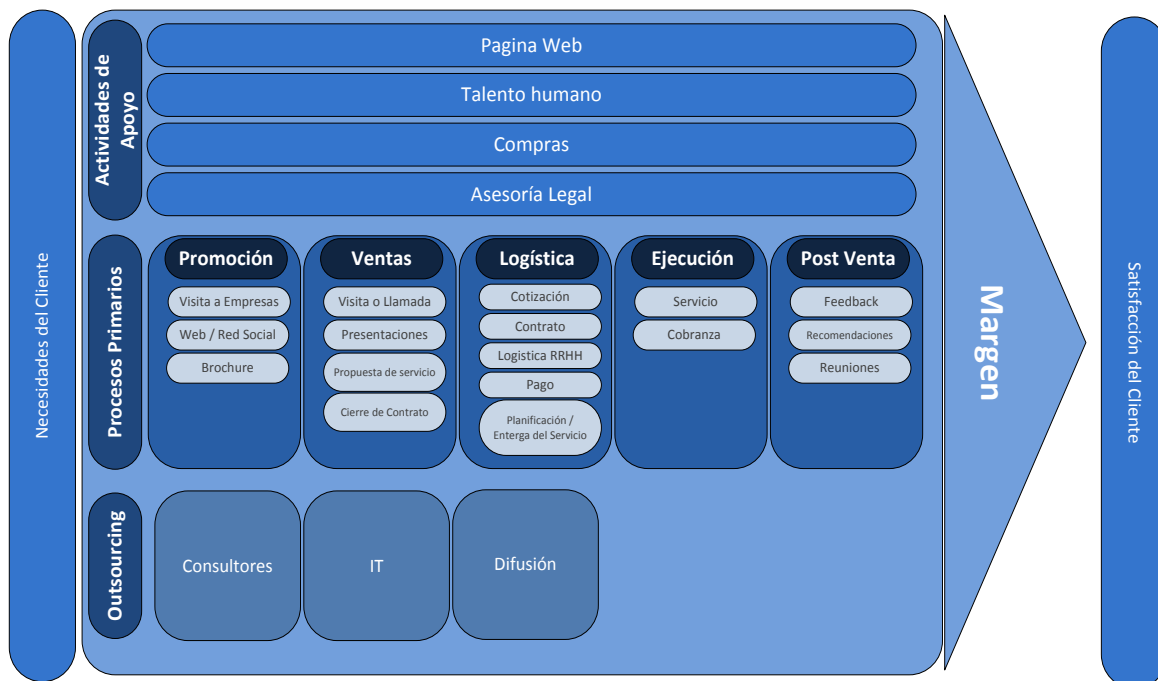
Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

La **Oficina de Gestión de Carrera** está orientada a prestar servicios a los usuarios 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.

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.

3.2. Flujo de Operaciones



Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

Más detallado en Anexos - Gráfica N°1

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.

3.3. 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°3.

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 usuarios para ofrecer planes acordes a sus necesidades

3.4. 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 de Profesionales Prestadores de Servicios:

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.

4. Equipo del Proyecto

4.1. Equipo Gestor:

El equipo del proyecto estará compuesto por las siguientes personas:

- Claudia Fajardo: Chilena, Ingeniero Comercial de la FEN con 8 años de experiencia en la industria de la Educación, de los cuales 5 dirigiendo la unidad de colocaciones de la Escuela de Pregrado de la FEN. Actualmente cursando MBA versión Sunrise, por lo tanto conoce de forma interna las necesidades de los alumnos.
- María Jesús Arenas: Chilena, Ingeniero Comercial de la UDP con 11 años de experiencia en la industria financiera, de los cuales 4 dirigiendo la Gerencia de Operaciones de DNB Group. Actualmente cursando MBA versión Sunrise, por lo tanto conoce de forma interna las necesidades de los alumnos.

Existe una adecuación con el emprendedor alta, ya que como se puede ver en la presentación del equipo gestor 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 alumnos de las carreras que ahí se imparten.

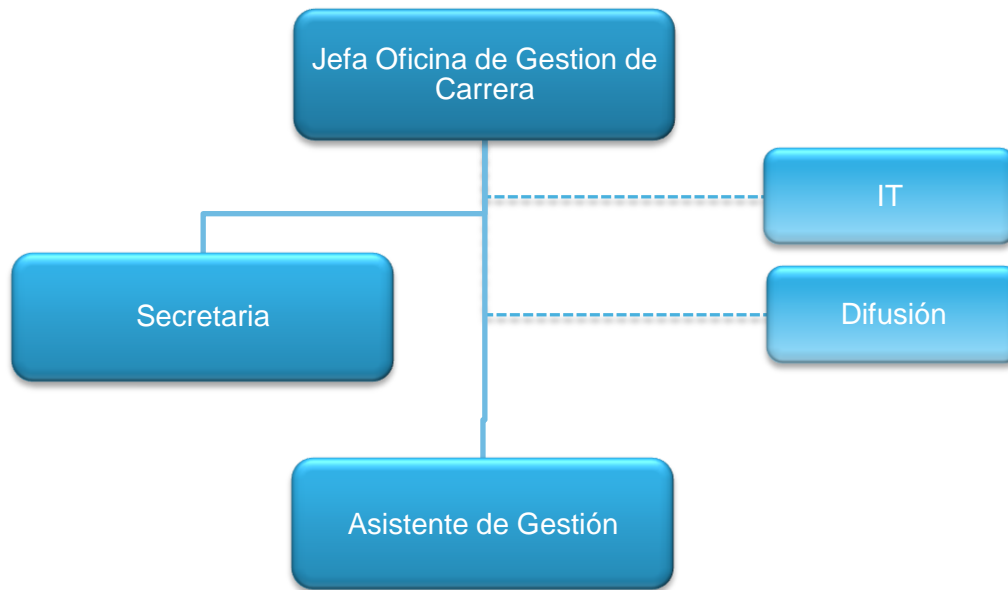
Es por ello que además de contar con el know how necesario, también se dispone de los contactos indicados para explorar el negocio.

Adicionalmente, quienes están desarrollando este proyecto, actualmente se encuentran finalizando un MBA en la misma casa de estudios, por lo tanto conocen de cerca cuáles son las necesidades de los alumnos y lo que esperan en temas de empleabilidad, desarrollo de carrera y movilidad laboral por parte de la Escuela de Postgrado.

Existe una complementación en cuanto a los conocimientos y las características del equipo gestor del proyecto, el cual estará a cargo del estudio preliminar para la implementación de la **Oficina de Gestión de Carrera**. Claudia estará a cargo del personal, la relación con el cliente y los proveedores.

4.2. Estructura Organizacional

La estructura de la oficina será la siguiente:



*Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto
Más detalles en Anexos – Detalle N°1*

4.2.1. Jefa Oficina:

Estará a cargo de la oficina y será responsable de implementar y gestionar el correcto funcionamiento de la **Oficina de Gestión de Carrera**. Sus principales funciones serán implementar acciones para los segmentos definidos, monitorear y evaluar dichas acciones, reportar y comunicar a los stakeholders los resultados alcanzados y asegurar la actualización de la información de los usuarios de la FEN en las bases de la Oficina.

Asimismo, estará a cargo de asistir a las empresas velando por una correcta articulación entre requerimientos y ofertas presentadas, estableciendo un vínculo permanente con empresas, mantener actualizada la base de datos, acoger y canalizar requerimientos, generar reportes actualizados, administrar plataforma laboral, monitorear requerimientos y ofertas y generar reportes y alertas.

4.2.2. Asistente de Gestión:

Estará a cargo de asistir a los usuarios orientándolos con información sobre las herramientas necesarias para el desarrollo de sus carreras. Sus principales funciones serán establecer un vínculo a través de los distintos canales, mantener actualizada la base de datos, colaborar en la implementación de servicios de carrera, generar reportes y coordinar requerimientos de consultoría de los usuarios de la FEN.

4.2.3. Secretaria:

Responsable de brindar una atención oportuna y de calidad a los clientes internos y externos. Sus principales funciones serán la atención telefónica, confección de agenda de atención y posterior citación de usuarios a reunión con Asistente de Gestión, recepción, administración y registro de documentos, gestión y tramitación de información y correspondencia, envío de documentación a empresas, atención integral de usuarios que asistan a la oficina.

4.2.4. Staff de Apoyo:

Personal que actualmente se encuentra contratado por la Escuela de Postgrado de la FEN y que prestará servicios esporádicos a la Oficina de Gestión de Carrera.

- IT: Estará a cargo de dar soporte en temas de Tecnologías de Información a la **Oficina de Gestión de Carrera**. Su principal funciones serán el desarrollo del canal interactivo, medio a través del cual se generará la comunidad virtual y donde se publicarán las ofertas laborales.
- Difusión: Estará a cargo de implementar las campañas de marketing propuestas por la **Oficina de Gestión de Carrera**. Su principal función será desarrollar el material de apoyo para dichas campañas.

4.3. Incentivos y Compensaciones

Las remuneraciones del Jefe de **Oficina de Gestión de Carrera** tendrán un componente fijo y otro variable. Este último, relacionado a un bono por cumplimiento anual de metas de la oficina, pagado al final del periodo y cuyo monto corresponde a un sueldo mensual.

El Asistente de Gestión tendrá un componente fijo y otro variable, vinculado al cumplimiento de metas de ventas de servicios mensuales, que será pagado al final del periodo y cuyo monto corresponde a un sueldo mensual, mientras que la secretaria tendrá un sueldo fijo anual.

5. Plan Financiero

5.1. Supuestos:

	Supuestos					Comentarios
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Tasa de Crecimiento Q	10%	10%	10%	10%	10%	En base informacion obtenida de Pregrado
Tasa de Crecimiento P	3%	3%	3%	3%	3%	En base al IPC
Tasa de Crecimiento Segmento Alumnos	7%	7%	7%	7%	7%	En base al aumento de las matriculas de Postgrado
Tasa de Crecimiento Segmento Empresas	4%	4%	4%	4%	4%	En base al crecimiento de empresas en SII
Tasa de Crecimiento Gastos	3%	3%	3%	3%	3%	En base a Inflación promedio ultimos 5 años

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

5.2. Estimación de Ingresos (CLP):

Estimación de Ingresos							
Q de Servicios			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
Precios			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alumnos	Coaching	Individual	30,000	30,900	31,827	32,782	33,765
	Talleres	Grupal	15,000	15,450	15,914	16,391	16,883
Empresas	Web	Plataforma	1,560,000	1,606,800	1,655,004	1,704,654	1,755,794
		Lista de Talento	520,000	535,600	551,668	568,218	585,265
			70,455,000	79,825,515	90,442,308	102,471,136	116,099,797

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

La determinación del precio se hizo en base a los precios promedios del mercado y de la industria en la cual participa la **Oficina de Gestión de Carrera**. El número de servicio se determinó de acuerdo a la capacidad inicial instalada y los recursos de la Oficina, considerando que estos servicios se contratarán por 10 meses al año.

5.3. Plan de Inversión (Inicial y Futuro)

5.3.1. Inversión Inicial (CLP):

Inversion Inicial	Unid.	Cto. X Unid.	Inversión	Inversión Inicial
Laptops	1	500,000	500,000	500,000
Muebles	1	600,000	600,000	600,000
Pag Web	1	10,000,000	10,000,000	10,000,000
Diseño Oficina	1	500,000	500,000	500,000
Reclutamiento de personal	1	150,000	150,000	150,000
Artículos de Oficina	1	50,000	50,000	50,000
				11,800,000

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

5.3.2. Inversión Futura

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Laptops		500,000	500,000		
Muebles		400,000	400,000		
	-	900,000	900,000	-	-

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

5.4. Proyecciones de Estado de Resultado:

Para el primer año se espera que la **Oficina de Gestión de Carrera** genere una utilidad de MMCLP 24 que represente el 34% de los ingresos, finalizando el 5° año con un 27%.

No se considerará deuda ya que la Oficina será financiada en su totalidad con fondos de la Escuela de Postgrado.

Para la depreciación se considerará que, dada la naturaleza del equipamiento y mobiliario, esta se realizará en 6 años.

5.5. Proyecciones de Flujo de Caja:

Después de realizada una completa evaluación financiera del proyecto en la que se consideraron las variables que tienen directa incidencia en el balance y el estado de resultados, podemos obtener el Flujo de Caja de la firma. Este cuadro presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tendrá la **Oficina de Gestión de Carrera** en el horizonte de evaluación determinado.

FLUJO DE CAJA DE LA FIRMA MMCLP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	11	6	8	15	23
Depreciación	2	3	3	3	3
Más Costos financieros (después de Impuestos)	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA BRUTO	14	9	11	18	27
+/- Capital de trabajo Operacional Neto	-10	-1	-2	-2	-2
+/- Activos Fijos	-1	-2	-1	-1	-2
+/- Cambio en Otros Activos	0				
FLUJO DE CAJA LIBRE FCF	-16	3	5	8	16
Flujo del EQUITY	-15,80	2,58	5,24	8,09	15,71

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

5.6. Cálculo Tasa de Descuento:

La Tasa de Descuento obtenida para la **Oficina de Gestión de Carrera** asciende a 16% la que representa la rentabilidad exigida por los inversionistas.

El modelo utilizado para obtener dicha cifra es CAPM, que contiene las variables que se detallan a continuación:

Tasa de Descuento CAPM	
Beta Industria	1
Tasa Libre de Riesgo	4.38%
Premio Riesgo de Mercado	6.65%
Premio por Liquidez	3.00%
Premio por Riesgo Especifico	2.00%
Tasa de descuento CAPM	16%

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

- **Beta de la Industria:** Esta cifra indica la sensibilidad de la empresa a las variaciones del mercado. En este caso se ha considerado la industria Business & Consumers Services proveniente del estudio realizado por Aswath Damodaran donde se definió un Beta de la Industria de 1.00⁴
- **Tasa Libre de Riesgo:** Es la tasa indicada por el Banco Central de Chile para los activos libres de riesgo. En el caso de nuestro país corresponde a la tasa de los bonos emitidos por el Banco Central (BCP), cuyo valor asciende a 4.38%⁵
- **Premio por Riesgo de Mercado:** Esta cifra muestra la diferencia existente entre la rentabilidad de un activo riesgoso y otro libre de riesgo. Es decir, es un premio que el mercado otorga al inversionista por asumir riesgo. Esta información proviene del estudio realizado por Aswath Damodaran donde se estima un Premio por Riesgo de Mercado de 6.65%⁶
- **Premio por Liquidez:** Esta cifra muestra el premio exigido por el inversionista al momento de adquirir un activo para compensar el riesgo que está asumiendo en el valor de reventa. Dada la naturaleza del negocio de la **Oficina de Gestión de Carrera** y el contexto en el cual se desarrollará, considera una baja inversión lo que facilita la liquidación por parte de sus inversionistas. En este caso se ha definido un 3% adicional para el cálculo de la tasa de descuento final.
- **Premio por Riesgo Específico:** Esta cifra refleja los riesgos que tendrá la **Oficina de Gestión de Carrera** por no contar con procesos establecidos, auditados y formalizados. Este riesgo debería disminuir en la medida que pasen los años. En este caso se ha definido un 2% adicional para el cálculo de la tasa de descuento final.

⁴ http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

⁵ <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>

⁶ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

5.7. Evaluación Financiera del Proyecto

Indicadores Financieros	
VAN MMCLP	12.89
TIR	66%
Payback	3 años
ROI	1.48
Punto de Eq MMCLP	56

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

- **VAN (Valor Actual Neto):** Es el monto que resulta del flujo de caja proyectado, llevado a valor presente considerando una tasa de descuento del 16 %.
Al aplicar dicha tasa el proyecto presenta un VAN positivo que asciende a MMCLP 12.89, que al ser un valor mayor a cero indica que el proyecto es viable, satisfaciendo la tasa esperada y un beneficio adicional.
- **TIR (Tasa Interna de Retorno):** Este valor corresponde al retorno anual esperado del proyecto y se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. En este caso la TIR alcanza un valor de 66%.
- **Payback:** Este valor corresponde al plazo en el cual se logra recuperar la inversión inicial. En este caso el análisis indica que el payback se logrará a fines del tercer año.
- **ROI (Retorno sobre la Inversión):** Es un indicador financiero que mide la rentabilidad de las inversiones. Es la relación que existe entre la utilidad neta y la inversión del proyecto. En este caso el ROI es 1.48, es decir, la empresa está obteniendo un 148% del dinero invertido al término de los 5 años del proyecto.
- **Punto de Equilibrio:** Es el punto donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto o servicio. En este caso, el punto de equilibrio se logra realizando 348 servicios anuales, cubriendo los costos de la Oficina sin generar utilidad. El nivel de ingresos que se obtiene al alcanzar el punto de equilibrio es de MMCLP 56.

5.8. Valor Residual:

Para realizar el cálculo del valor residual se considera el flujo de caja libre proyectado para el año cinco, dividiendo este valor por la tasa de descuento calculada, resultando un valor de MMCLP 141,77.

5.9. Balance Proyectado:

BALANCE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Circulantes:						
Caja e Inversiones	7	10	15	23	39	61
CxC Clientes	0	12	13	15	17	19
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Total Activos Circulantes	7	22	28	38	56	81
Activos Fijos						
Oficinas	0	0	0	0	0	0
Pag Web	10	11	12	13	15	16
Equipos	1	1	1	2	2	2
Mobiliarios	1	1	1	1	1	1
Nuevas inversión	0	0	1	1	0	0
Depreciación	6	-2	-4	-7	-12	-15
Total Activos Fijos	10	9	9	7	5	4
Total Activos	17	31	37	45	61	84
Pasivo						
CxP proveedores	1	3	3	3	3	3
Deuda Bancaria CP	0	0	0	0	0	0
Pasivo Exigible Corto Plazo	1	3	3	3	3	3
Deuda Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos Exigible	1	3	3	3	3	3
Capital o Pat inicial		16	27	34	42	57
Aumento de Capital						
Disminución de Capital		0	0	0	0	0
Utilidades		11	6	8	15	23
Total Patrimonio final	16	27	34	42	57	81
Total Pasivo	17	30	37	45	61	84
capital extra	4					

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

5.10. Capital de Trabajo:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Circulante	7	22	28	38	56	81
Pasivo Circulante	1	3	3	3	3	3
Capital de Trabajo	6	19	25	35	52	77

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

Corresponde al excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo. Esto mide la capacidad que tiene la **Oficina de Gestión de Carrera** para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

5.11. Fuentes de Financiamiento:

Tal como se mencionó en la sección Proyección de Estado de Resultados, la **Oficina de Gestión de Carrera** será financiada en su totalidad con fondos de la Escuela de Postgrado.

5.12. Ratios Financieros:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad					
Rentabilidad patrimonio	42%	19%	20%	27%	29%
Margen neto sobre ventas	16%	8%	9%	15%	20%
rentabilidad / activos	37%	17%	19%	25%	28%
margen bruto	77%	79%	81%	83%	84%
ebitda	16	11	13	22	32
ebitda / vtas	23%	13%	15%	22%	28%
Liquidez					
Razón Corriente	7.3	9.2	12.0	17.2	24.1
Capital de Trabajo	18.8	25.0	34.8	52.4	77.2
Prueba de ácido	7.3	9.2	12.0	17.2	24.1

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

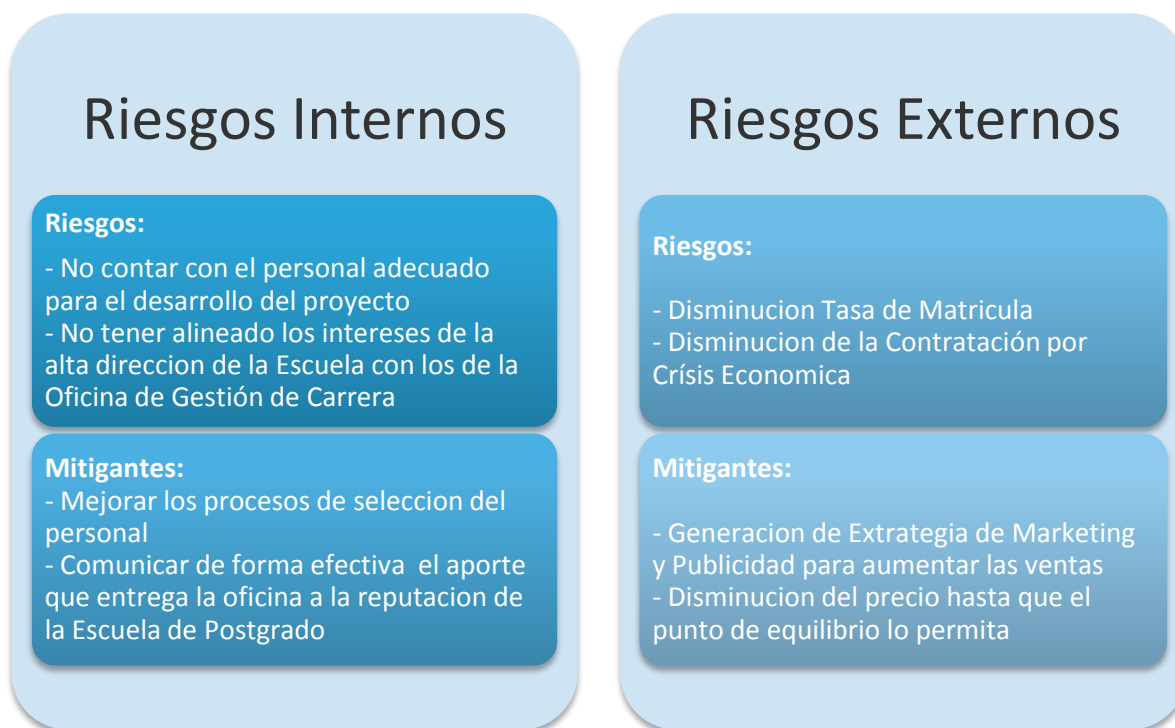
5.13. Análisis de Sensibilidad:

	Tasa de Descuento		
VAN (M\$)	5%	24	Escenario Optimista
TIR (%)		90%	
Payback (Años)		3 años	
VAN (M\$)	10%	17	Escenario Actual
TIR (%)		75%	
Payback (Años)		3 años	
VAN (M\$)	16%	11	Escenario Conservador
TIR (%)		66%	
Payback (Años)		3 años	
VAN (M\$)	20%	8	Escenario Conservador
TIR (%)		63%	
Payback (Años)		3 años	
VAN (M\$)	25%	5	Escenario Conservador
TIR (%)		60%	
Payback (Años)		3 años	

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

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 usuarios 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%	% ⁷

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.

⁷ 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 2005 - 2014

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total Posgrado	14,920	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 Impacto	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

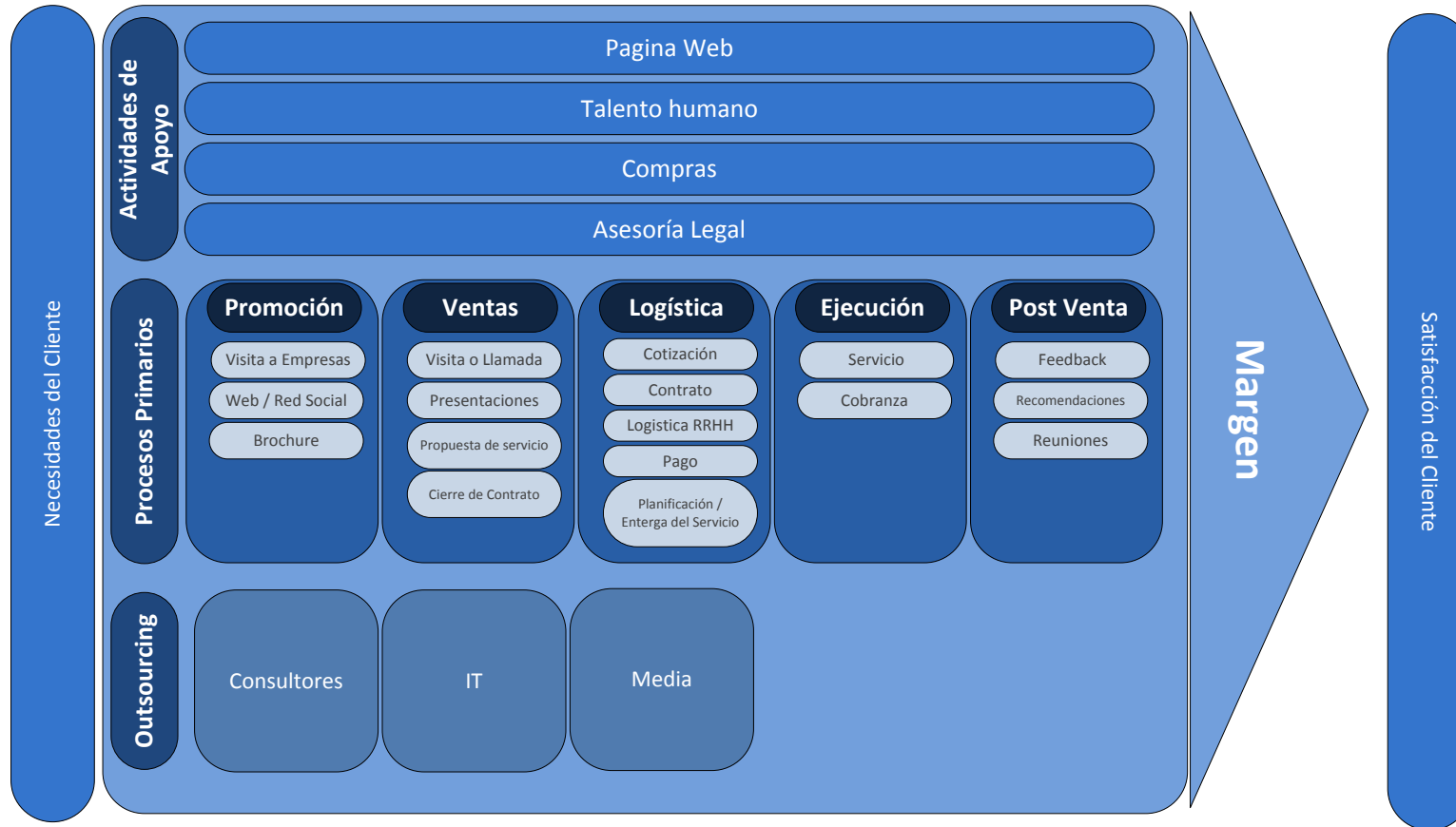
10.3. Tabla N°3: Carta Gantt

		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: Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

12. Anexos – Detalles

12.1. Detalle N°1: Dotación

Jefa Oficina:

- Competencias / Habilidades: Capacidad de liderar equipos de trabajo para el cumplimiento de metas organizacionales, habilidad para gestionar proyectos, para trabajar bajo presión, tolerancia a la incertidumbre y mantener buenas relaciones interpersonales
- Formación: Psicólogo, Ingeniero Comercial o Ingeniero Civil Industrial, idealmente con Diplomado/Magíster en RRHH, Desarrollo Organizacional, Gestión de Personas o Coaching
- Experiencia: Coordinación de proyectos, experiencia laboral en educación superior, experiencia de trabajo con empresas y egresados, conocimiento de gestión de carrera, habilidades comunicacionales, liderazgo y trabajo en equipo, negociación y gestión del cambio
- Tipo de Jornada: Full Time
- Periodo de Contratación: a partir del año 1

Asistente de Gestión:

- Competencias / Habilidades: Excelente relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, empatía y asertividad, capacidad para escuchar activamente, comprensión interpersonal, tolerancia a la incertidumbre, mostrar proactividad e iniciativa, capacidad para trabajar en equipo, orientación al logro, rigurosidad, autoconfianza, flexibilidad, actitud positiva y manejo de Office nivel intermedio
- Formación: Profesional o Técnico profesional del área de recursos humanos (Ingeniero Comercial, Psicólogo, Administrador de RRHH)
- Experiencia: Experiencia en atención de personas, trabajo en instituciones de educación superior o de salud, administración de consolidados de información, experiencia en gestión de información mediante plataformas, trabajo en equipos multidisciplinarios.
- Tipo de Jornada: Full Time
- Periodo de Contratación: a partir del año 2

Secretaria:

- Competencias / Habilidades: proactividad, capacidad de trabajo bajo presión, orden, empatía y habilidades interpersonales
- Formación: Técnico en secretariado administrativo
- Experiencia: Al menos un año en cargos similares como secretaria administrativa. Deseable experiencia en el área de consultoría.
- Tipo de Jornada: Full Time
- Periodo de Contratación: a partir del año 3

Staff de Apoyo:

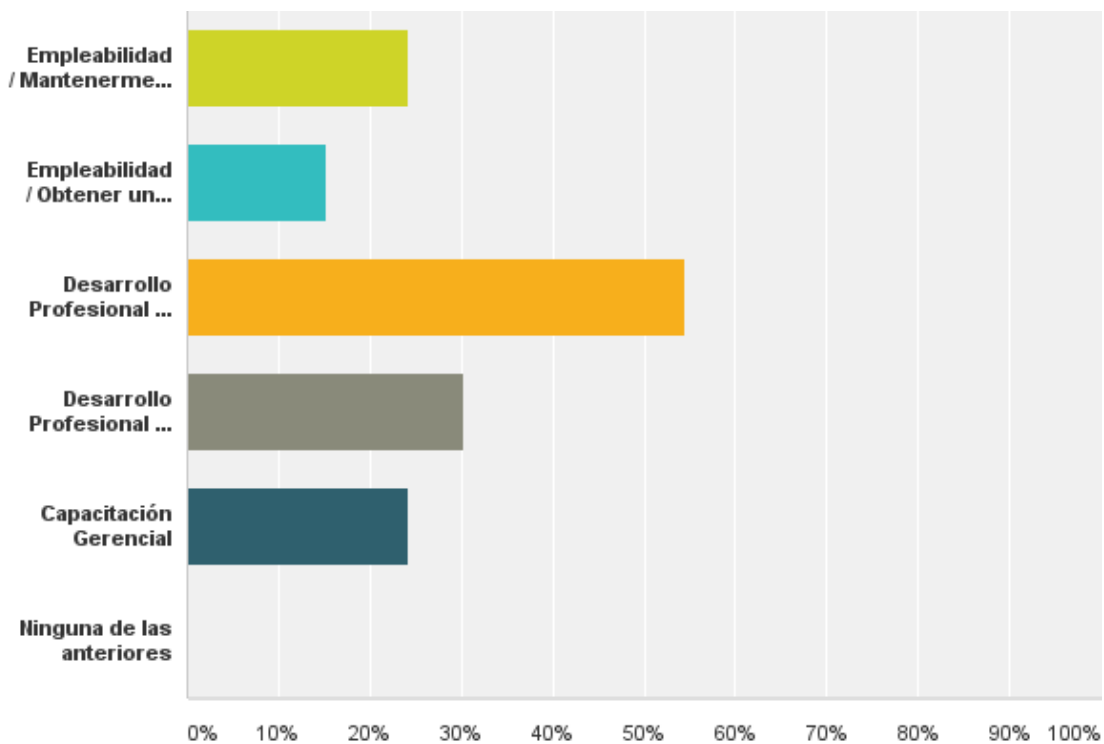
- IT: personal que ya se encuentra contratado por la Escuela de Postgrado y que estará a disposición de la **Oficina de Gestión de Carrera** para el soporte de la plataforma
- Difusión: personal que ya se encuentra contratado por la Escuela de Postgrado y que estará a disposición de la **Oficina de Gestión de Carrera** para prestar soporte en las labores de confección y entrega del material de difusión

13. Anexos – Encuestas

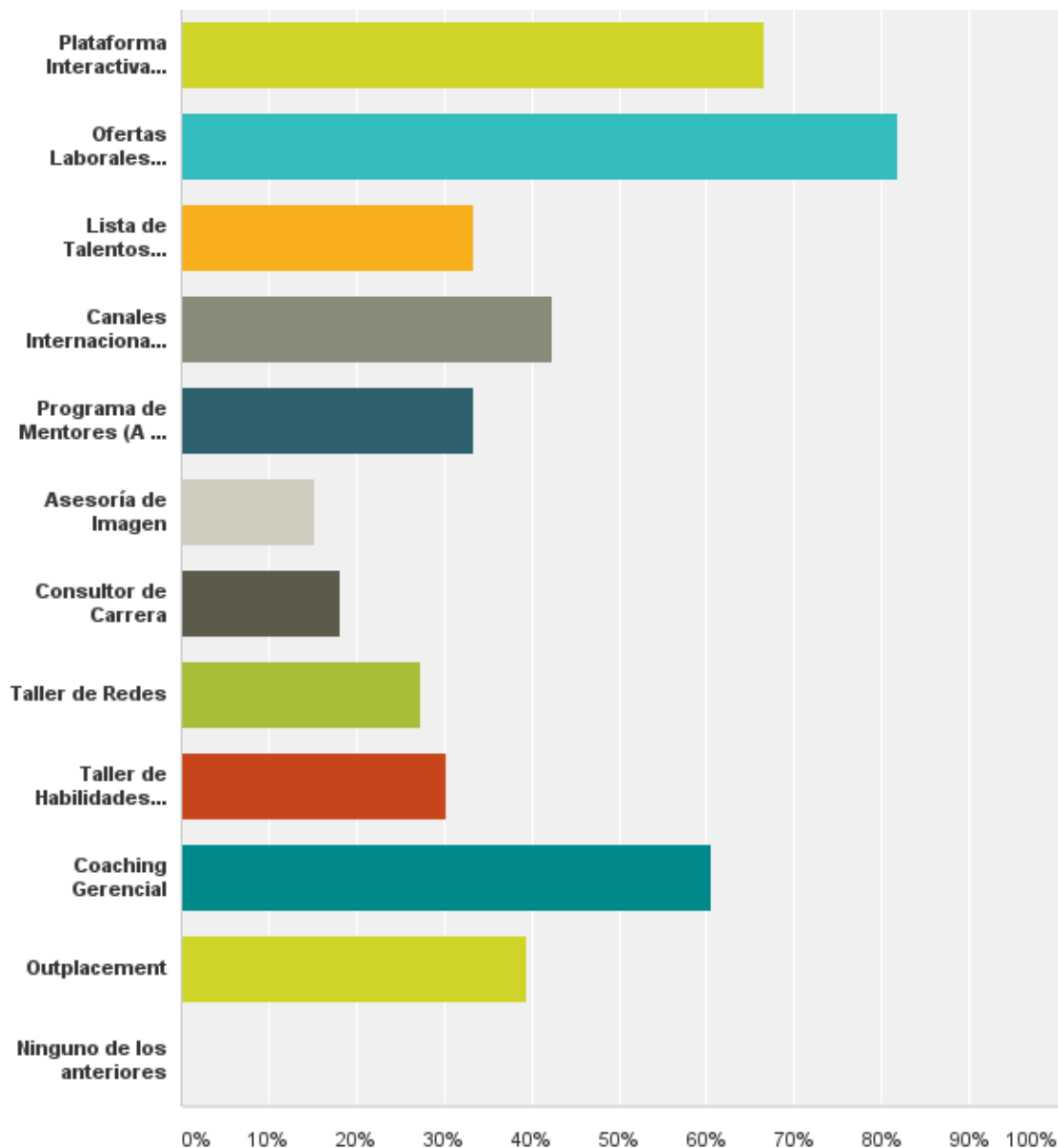
13.1. Encuesta N°1: Estudiantes y/o graduados de Postgrado - FEN U. de Chile

Fuente: Elaboración propia del equipo gestor del proyecto

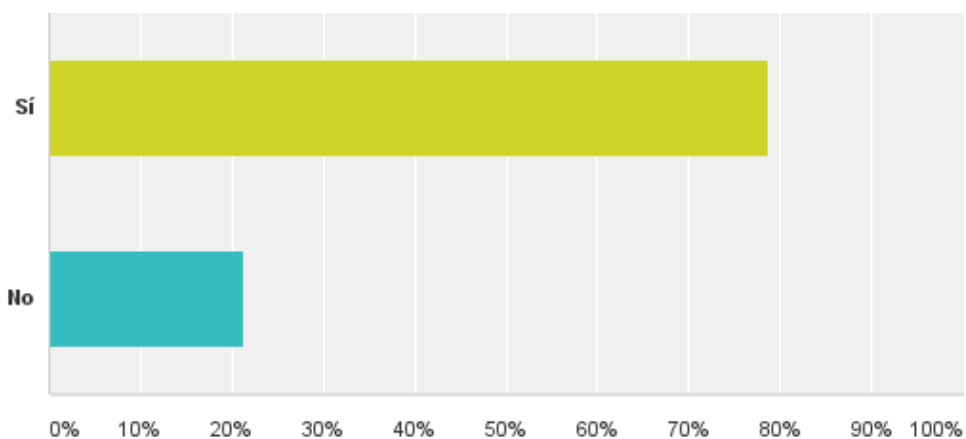
Q1: ¿Cuál fue su motivación para realizar un programa de postgrado en la FEN? (Puedes marcar más de una alternativa)



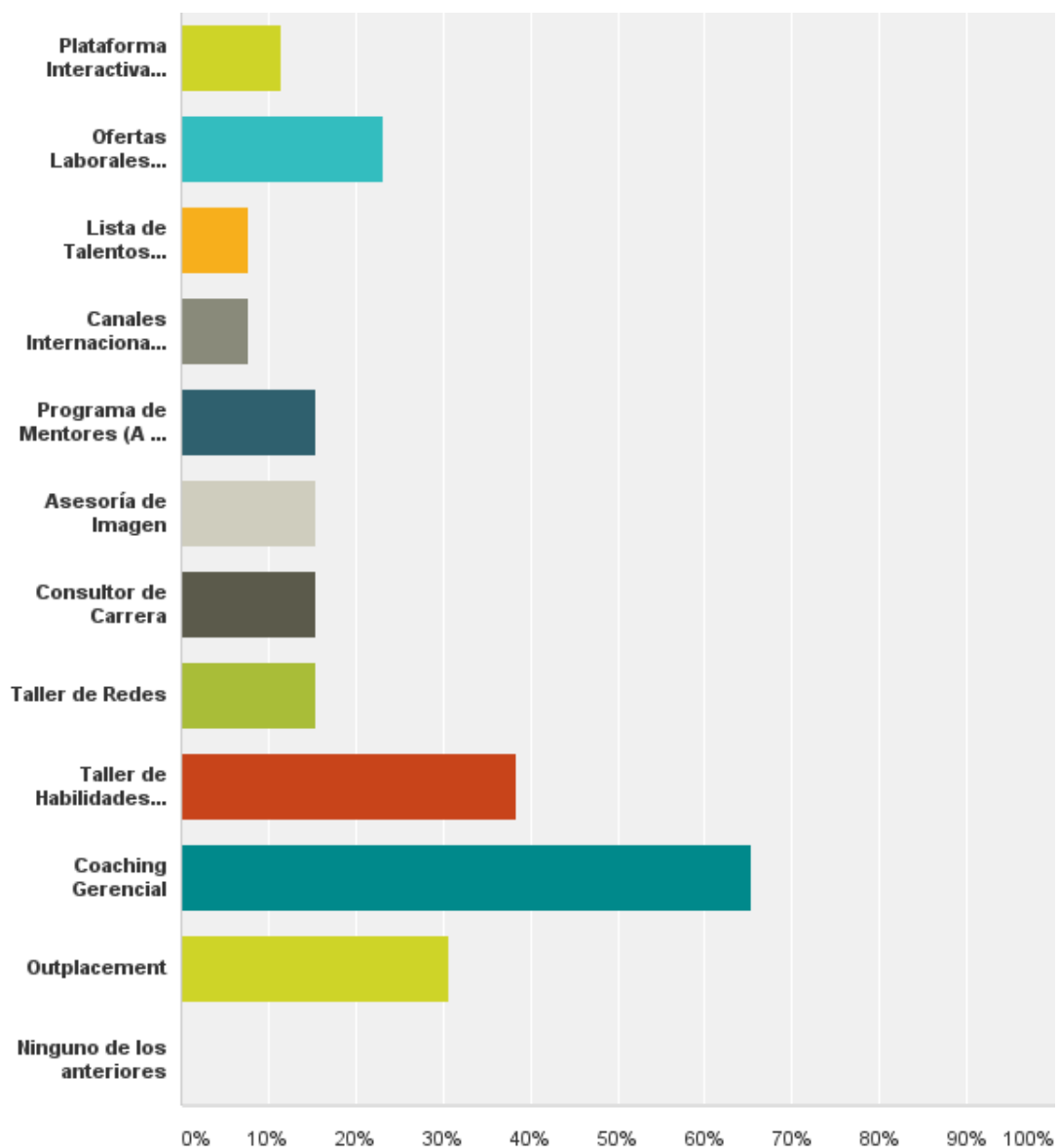
Q2: Asumiendo que los temas relacionados con el Desarrollo de Carrera y la Movilidad Profesional son importantes a la hora de decidir por un programa de postgrado, ¿qué servicios considera deberían ser ofrecidos por la Escuela de Postgrado de la FEN a sus alumnos y/o graduados? (Puedes marcar más de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



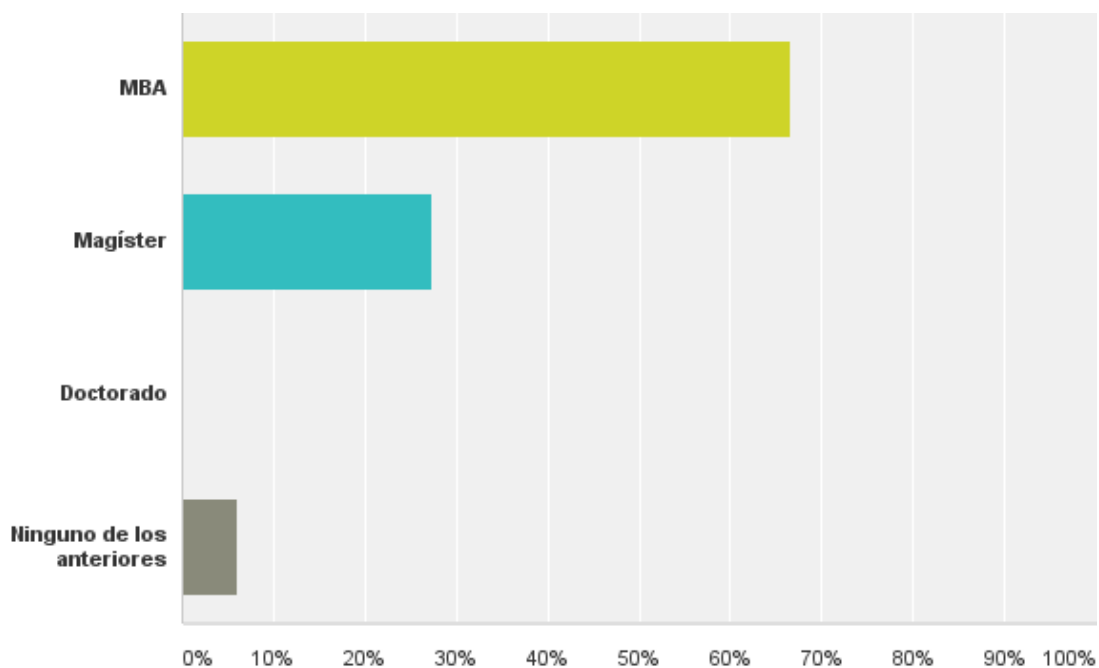
Q3: ¿Estarías dispuesto a pagar por alguno de estos servicios?



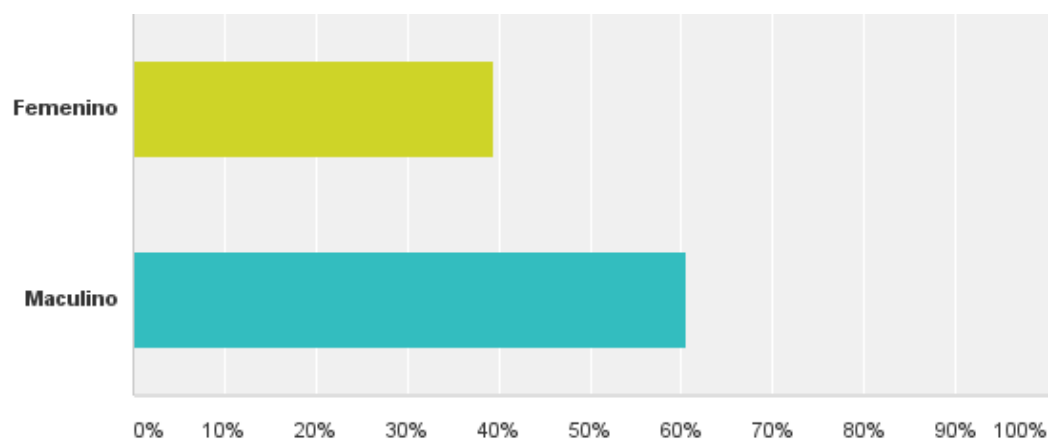
Q4: ¿Por cuál de los siguientes servicios estarías dispuesto a pagar?



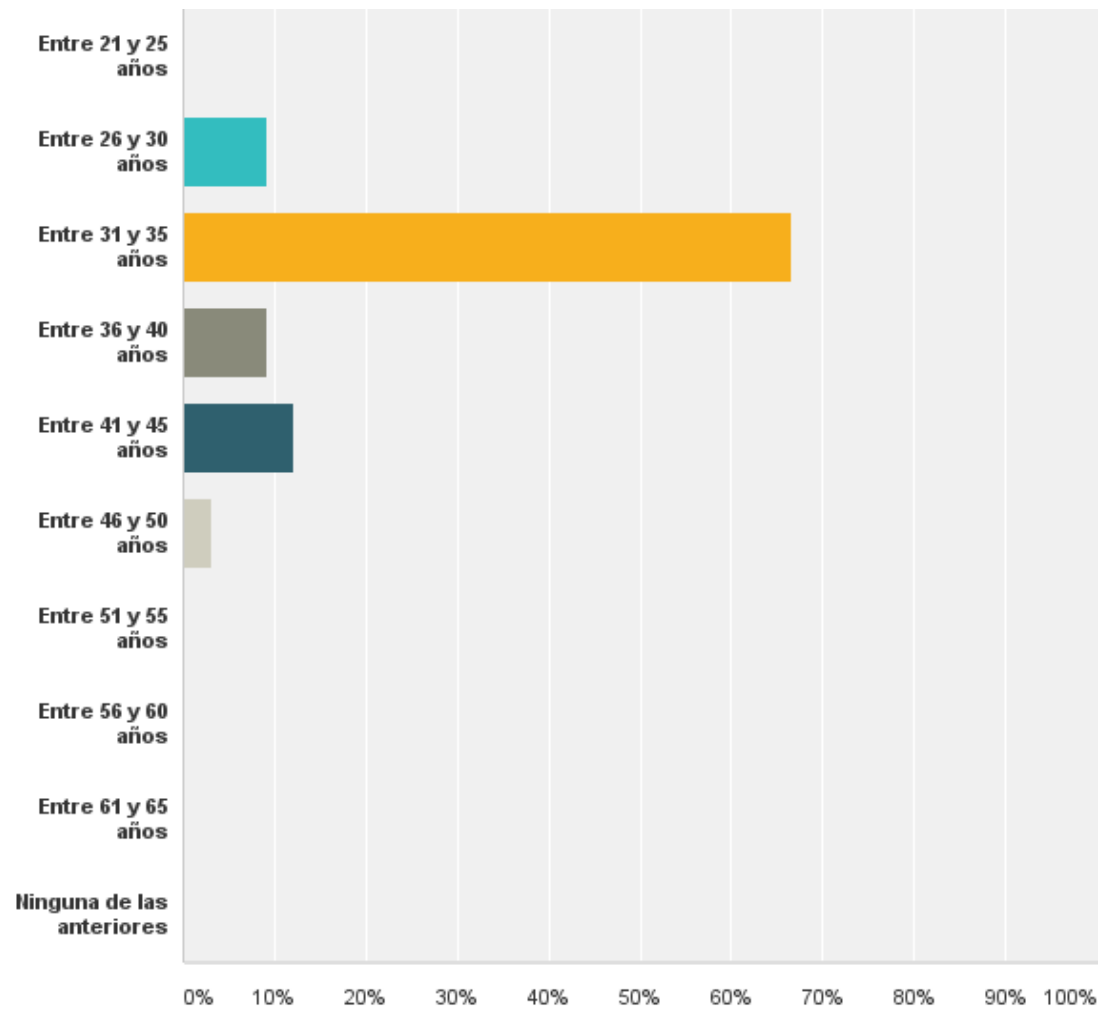
Q5: ¿Qué tipo de programa cursaste o estás cursando?



Q6: Género



Q7: ¿Qué edad tienes?



13.2. Encuesta 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					
i. La malla curricular era coherente con la definición del programa					
i. Algunos contenidos se repitieron en dos o más asignaturas de era innecesaria					
r. El diseño del programa ofrece una adecuada continuidad (sentido o) en cuanto a contenidos de los diferentes ramos.					
r. Las actividades de las asignaturas me permitieron conciliar el cimiento teórico y práctico					
i. La variedad de cursos de especialización y amplitud disponibles fue uada para mi formación.					
i. La formación que recibí cumplió con los objetivos del programa.					
i. El programa entrega una formación de excelencia que permite tar con éxito el proceso de obtención del grado académico.					
k. El plan de estudios se caracterizó por tener un alto grado de encia.					
k. 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
i. Economía					
i. Contabilidad					
i. Control de Gestión					
r. Finanzas					
r. Marketing					
i. Recursos Humanos					
i. Management					
i. 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.					
r. El contacto y disponibilidad de los académicos ayudó al correcto desarrollo del programa.					
r. 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 postular es consistente con la realidad del programa					
i. Siempre tuve claros los criterios y requisitos para egresar y graduarme.					
r. Se cumplió con los tiempos establecidos para el desarrollo de la actividad de graduación.					
r. Tuve la orientación académica necesaria mientras desarrollaba mi actividad de graduación.					
i. La programación establecida al inicio de cada período fue cumplida.					
i. Siempre tuve conocimiento claro respecto a la persona a la cual recurrir cuando tenía algún problema administrativo y/o académico.					
i.					

k. Las autoridades del programa se preocuparon de diagnosticar la situación 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					
γ. La velocidad del Wi-Fi es adecuado					
γ. 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 la 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, charlas, etc.					
i. El seminario internacional fue una experiencia académicamente enriquecedora.					
i. Durante el programa tuve la oportunidad de aprender sobre experiencias de profesionales destacados en las áreas de negocios.					
γ. El programa fomenta el contacto con el mundo profesional del área de 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.					

7. La oferta de trabajos es adecuada para los graduados del programa.					
---	--	--	--	--	--

7. SERVICIOS	1	2	3	4	5
i. El personal administrativo de mi programa entregaba los servicios para un funcionamiento adecuado					
i. El personal administrativo sostuvo una adecuada comunicación con estudiantes.					
i. El servicio de catering fue adecuado.					
7. 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, la experiencia y el razonamiento para emitir juicios fundados					
i. Solución de problemas: Capacidad para identificar problemas, analizarlos y encontrar estrategias y enfrentarlos					
i. Habilidades gerenciales: conducción de equipos, toma de decisiones, capacidad de negociación.					
7. Habilidades de comunicación: habilidad para comunicar efectivamente, para facilitar acuerdos y compromisos.					
7. 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 recibida 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?

- ¿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 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 de 500.001
-----------------------------	--	--	--	--	---------------------------

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	Subgerent e	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.

13.2.1. Resultados Preliminares Encuesta de Salida MBA



Resultados Generales

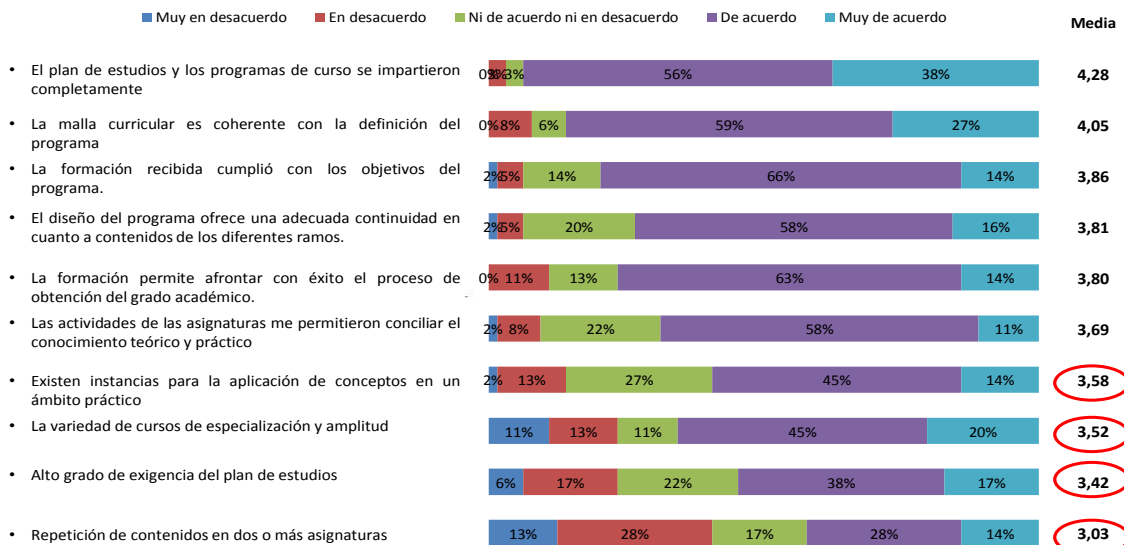
Dimensiones	(1) Muy en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(4) De acuerdo	(5) Muy de acuerdo	Evaluación Dimensión
Malla Curricular	4%	11%	15%	52%	18%	3,70
Cuerpo Académico	2%	6%	13%	49%	30%	3,98
Funcionamiento	4%	11%	15%	47%	23%	3,74
Infraestructura y Recursos	1%	4%	15%	47%	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).

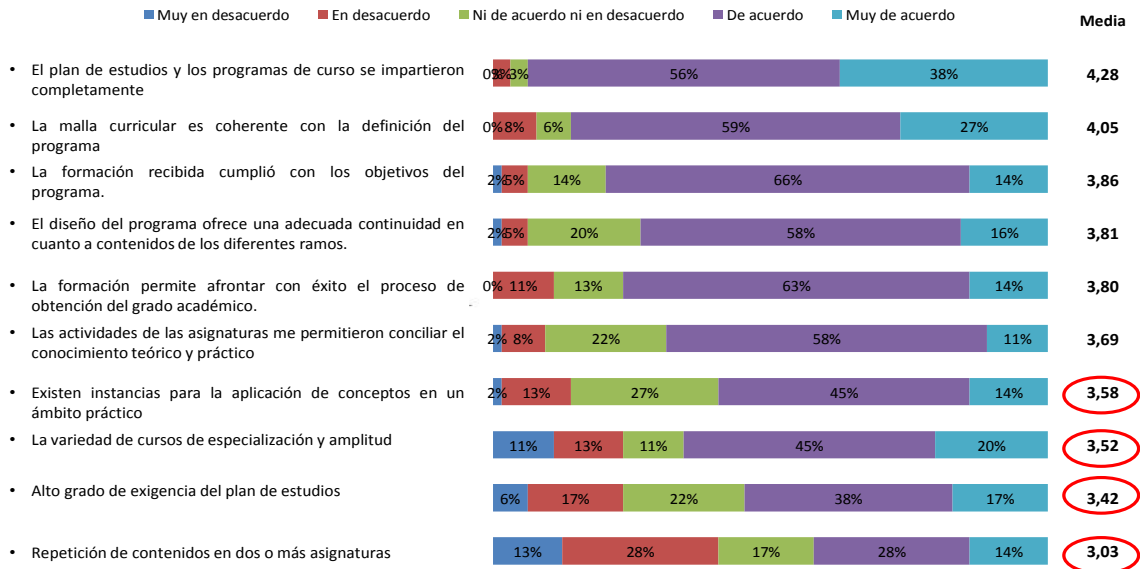


Detalle por Dimensión

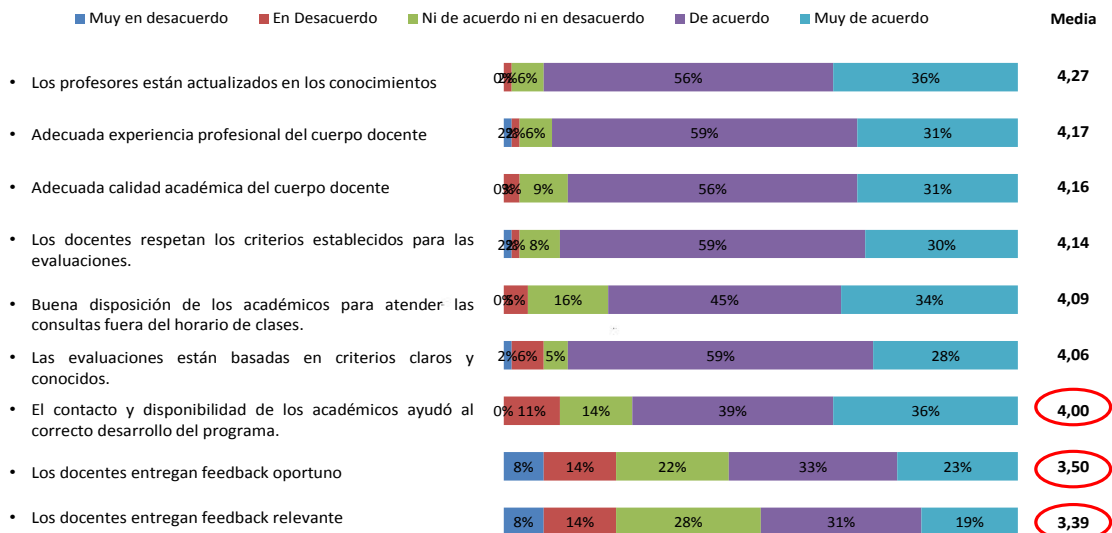
Malla Curricular



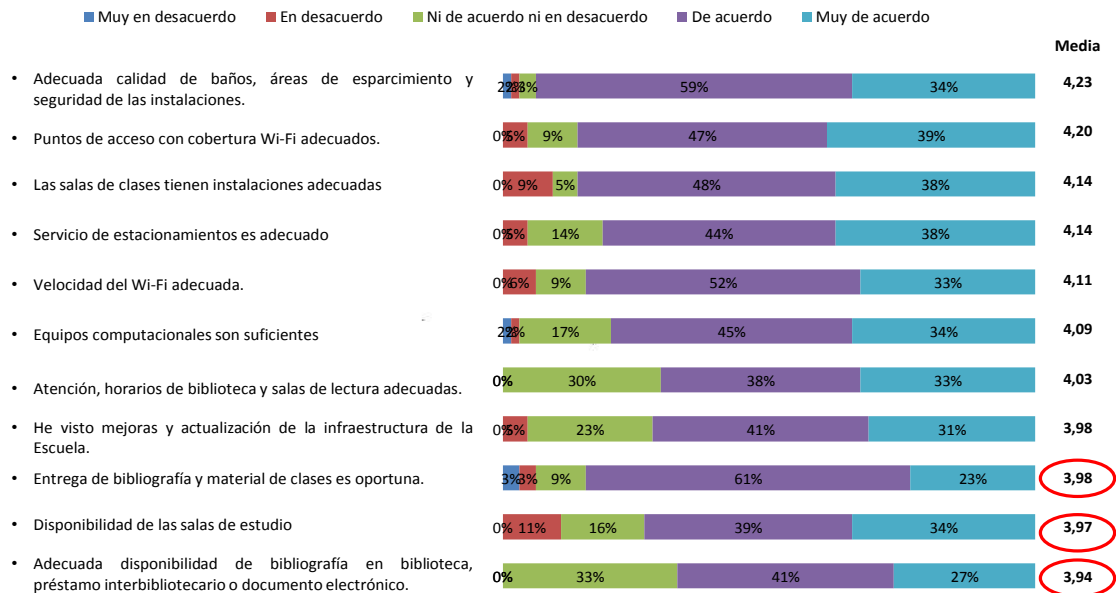
Malla Curricular



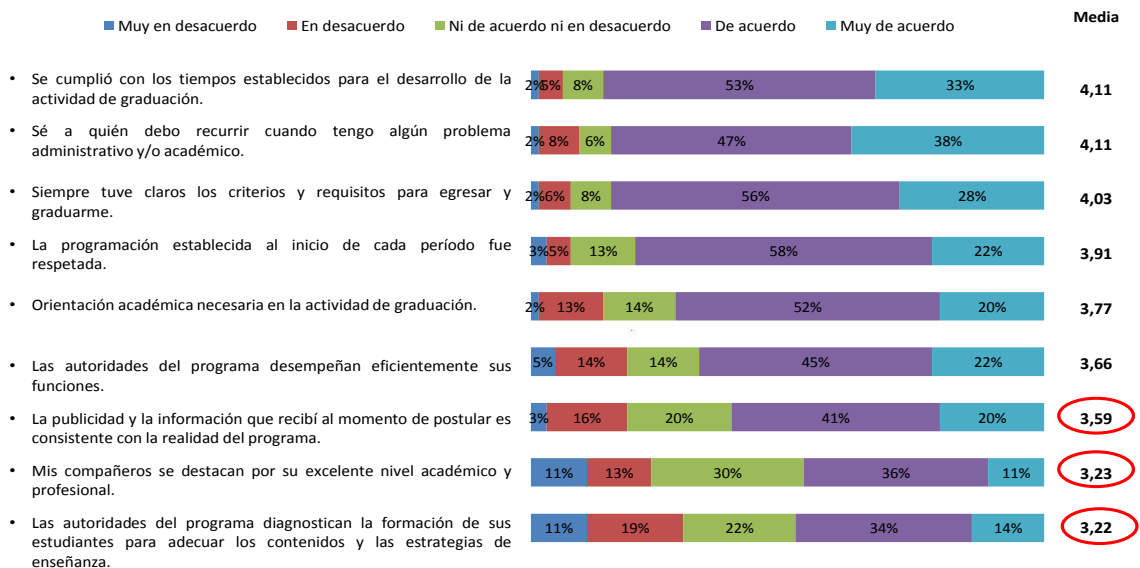
Cuerpo Académico



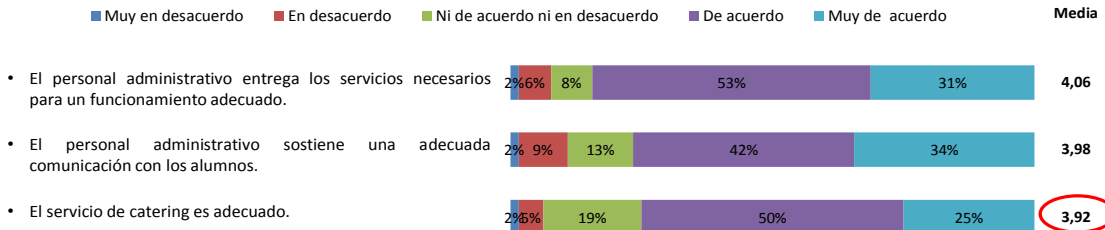
Infraestructura y Recursos



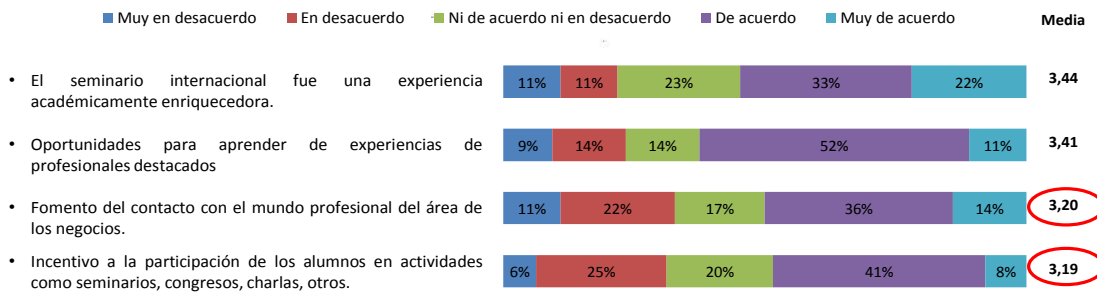
Funcionamiento



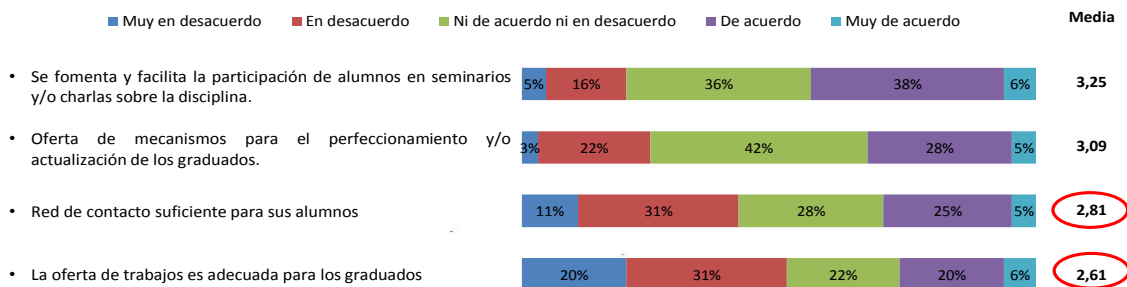
Servicios



Vinculación con el Medio



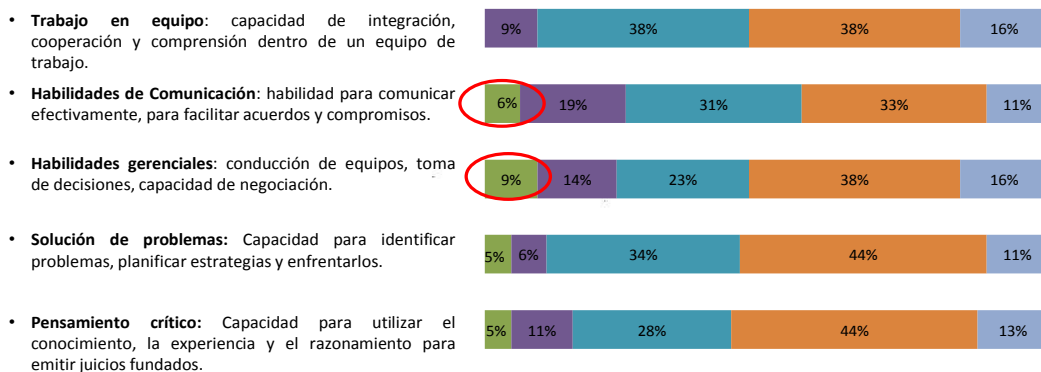
Networking



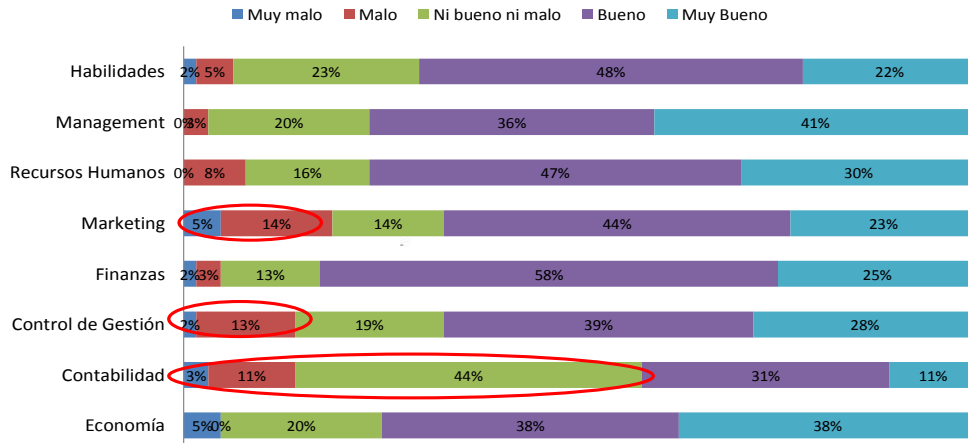
Malla Curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Contenidos de los cursos • Grado de exigencia del programa • Variedad de cursos de profundización • Aplicación de conceptos en ámbitos prácticos
Cuerpo Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback oportuno y relevante de las evaluaciones • 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

