



# **EXECUTIVE TRAINING CENTER**

**PARTE I**

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

**Alumno: Cristian Lagos Vallejos**

**Profesor Guía: Nicole Pinaud Verde-Ramo**

**Santiago, Diciembre 2016**

## RESUMEN EJECUTIVO

Según datos oficiales del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), la inversión anual en capacitación alcanza los USD \$170 millones a nivel nacional, de los cuales USD \$103 millones corresponden a la Región Metropolitana. Es una industria altamente competitiva y con bajos niveles de diferenciación entre sus oferentes. Por su parte son los Organismos Técnicos de Capacitación los encargados de impartir la capacitación, la oferta es variada y contiene desde cursos cortos, hasta diplomados y postítulos, quedando fuera la formación técnica y profesional que es propia de los Centros de Formación Técnica, Institutos Profesionales y Universidades.

En los estudios realizados por los socios de la compañía, OTEC y relatores han reconocido la necesidad de fortalecer las competencias pedagógicas y en metodologías de enseñanza de los relatores. Estos últimos declaran que en el mercado existen cursos teóricos que entregan información valiosa, sin embargo se focalizan en la teoría y no permiten desarrollar las competencias requeridas para ejercer la relatoría, sobre todo en lo referido a las habilidades blandas.

Es por ello que nace **Executive Training Center “ETC”**, un espacio en el cual el relator podrá desarrollar todas las habilidades requeridas para transformarse en el relator **ETC**. Todo esto a través de un programa de formación gradual, con un 50% de entrenamiento y un servicio personalizado con el apoyo de un **Coach** que estará retroalimentando a los alumnos para fortalecer su aprendizaje.

La inversión inicial requerida asciende a \$MM 150, de los cuales un 60% será financiado con aporte de los socios. El VAN del proyecto evaluado a 5 años supera \$MM 100.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	5
<b>II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES</b> .....	6
2.1 Industria .....	6
2.2 Competidores .....	13
2.3 Clientes .....	16
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR</b> .....	18
3.1 Modelo de negocios .....	18
3.2 Descripción de la empresa .....	20
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	21
3.4 RSE y sustentabilidad.....	21
<b>IV. PLAN DE MARKETING</b> .....	21
4.1 Objetivos de marketing .....	21
4.2 Estrategia de segmentación .....	22
4.3 Estrategia de producto/servicio .....	23
4.4 Estrategia de precio .....	27
4.5 Estrategia de distribución.....	28
4.6 Estrategia de comunicación y ventas.....	29
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual .....	31
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	31
<b>V. PLAN DE OPERACIONES</b> .....	32
<b>VI. EQUIPO DEL PROYECTO</b> .....	33
6.1 Equipo gestor .....	33
<b>VII. PLAN FINANCIERO</b> .....	34
<b>VIII. RIESGOS CRÍTICOS</b> .....	35
<b>IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA</b> .....	36
<b>X. CONCLUSIONES</b> .....	36
<b>ANEXOS</b> .....	37
A. Investigaciones de mercado realizadas.....	37
B. Información primaria OTEC .....	38
C. Información primaria relatores (personas que han tenido experiencia como relator)...	50

D. Información primaria relatores (potenciales relatores) .....	58
E. Información cuantitativa de la industria de capacitación en Chile .....	64
F. Sence y descripción de los programas .....	68
G. Ficha de levantamiento de información de competidores .....	76
H. Indicadores económicos .....	85
J. Portada brochure .....	88
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>89</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Tamaño de la industria de capacitación en Chile.....	8
Figura 2.2 Crecimiento del PIB real.....	9
Figura 2.3 Evolución de trabajadores por cuenta propia a nivel nacional.....	9
Figura 2.4 Evolución de trabajadores ocupados a nivel nacional.....	9
Figura 2.5 Gasto en capacitación en Chile por regiones del país.....	12
Figura 3.1 Modelo Canvas mejorado.....	18
Figura 4.1 Programa de formación y entrenamiento.....	24
Figura 4.2 Imagen corporativa.....	27
Figura 4.3 Alternativas de ingreso para el alumno.....	28
Figura 4.4: Oficinas tipo de ETC.....	29

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Fortalezas y debilidades de los competidores.....	14
Tabla 2.2: Precio y horas de cursos de competidores.....	15
Tabla 2.3: Descripción de roles.....	16
Tabla 3.2 Proyección de crecimiento.....	21
Tabla 4.1 Objetivos de marketing.....	22
Tabla 4.2 Proyección de ventas para el primer año de operación.....	31
Tabla 4.3 Proyección de crecimiento para los primeros 5 años de operación.....	31
Tabla 4.4 Estimación de presupuesto de marketing.....	31

## I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

**ETC**, es un espacio creado para que el relator aprenda diversas metodologías de enseñanza y desarrolle las competencias que requiere para expresarse de manera asertiva, inspirando y movilizándolo a las audiencias. Todo esto a través de un desarrollo gradual, con entrenamiento permanente y un servicio personalizado.

Este espacio surge de la necesidad identificada en los dos estudios realizados por los socios de **ETC** en donde participaron OTEC y relatores; de ello se han desprendido las siguientes conclusiones:

Respecto a las OTEC, las principales oportunidades de mejora identificadas fueron la capacidad para atraer nuevos clientes y el fortalecimiento de las metodologías de enseñanza de sus **relatores**. Además solo un 13% declara verificar las competencias pedagógicas del relator durante el proceso de selección. Por su parte, en la encuesta realizada a relatores se señala que la principal oportunidad para perfeccionar el desempeño de su labor, es contar con un programa de capacitación que desarrolle las competencias pedagógicas que requieren para ejercer su función.

Otra necesidad detectada es la falta de contenido activo en los cursos de formación donde la fuerte presencia en métodos pasivos de capacitación de los cursos disponibles en el mercado impacta la retención y comprensión de los participantes. Según un estudio del National Training Laboratory incorporar métodos activos de capacitación tales como el aprender haciendo y/o aprender enseñando posee un mayor nivel de comprensión en los alumnos y pueden tener una retención sobre el 75% del conocimiento.

Por otra parte, en el estudio convocado por el Ministerio del Trabajo y Previsión Social que lleva por título “Comisión revisora del sistema de capacitación en Chile”<sup>1</sup> se han identificado importantes desafíos para la industria de la capacitación, uno de ellos

---

<sup>1</sup> Esta instancia fue convocada por el Ministerio del Trabajo para que evaluara el estado de la capacitación financiada con recursos públicos y formulara recomendaciones sobre su desarrollo futuro. La Comisión estuvo integrada por nueve expertos en políticas laborales o de capacitación.

relacionado a las competencias del **relator**, en el cual se reconoce que el profesional posee las calificaciones adecuadas en el conocimiento técnico que imparte, sin embargo carece de competencias en las áreas pedagógicas y de enseñanza en adultos.

Para el desarrollo del negocio, los emprendedores cuentan con una amplia red de contactos en diversos ámbitos de la consultoría, psicólogos, especialistas en coaching y docentes. También poseen una amplia experiencia laboral tanto en gestión comercial, gestión estratégica y proyectos para direccionar la compañía en el camino correcto.

## **II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES**

### **2.1 Industria**

#### **Análisis del macroentorno**

##### **Entorno político y legal.**

En Chile desde hace más de 20 años que hay una estabilidad política importante respecto a la gobernabilidad del país y los mecanismos democráticos a través de los cuales se eligen las personas que gobernarán el país por un periodo de tiempo determinado según el cargo.

El principal organismo gubernamental que apoya la capacitación en Chile es el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), es un organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica de derecho público, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Sus principales funciones son supervigilar el funcionamiento del sistema de capacitación y difundir la información pública relevante para el funcionamiento eficiente de los agentes públicos y privados que actúan en dicho sistema, estimular las acciones y programas de capacitación que desarrollen las empresas a través de la aplicación del incentivo tributario, y administrar programas sociales de capacitación y fomentar la calidad de los servicios que presentan las instituciones intermedias (OTIC) y ejecutoras de capacitación (OTEC). Actualmente

tiene presencia a nivel nacional, con la Dirección Nacional ubicada en Santiago y representación en las 15 capitales regionales a través de las Direcciones Regionales. El gobierno a través del Sence ha impulsado diversos programas de formación; entre ellos destacan: programa más capaz, franquicias tributarias, aprendices, capacitación en oficios, Evaluación y certificación de competencias laborales a través de Chile Valora, Capacitación en oficios sectoriales, entre otros. Para mayor detalle de los objetivos estratégicos del Sence y los programas que ofrece ver anexo F.

Por su parte, los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) son empresas que imparten cursos de capacitación destinados a satisfacer diversas necesidades de las empresas. En su mayoría estos cursos se financian a partir de la franquicia tributaria Sence, la cual consiste en un crédito tributario de hasta el 1% de la planilla de remuneraciones del empleador para su uso en capacitación acreditada ante esta entidad estatal.

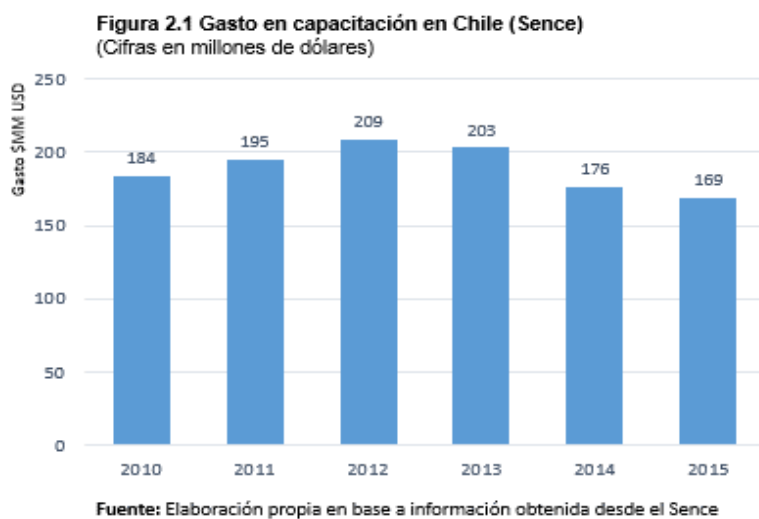
Un tercer actor clave en esta industria son los Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación (OTIC), por su parte, son intermediarios de este mercado. Su rol principal es asesorar a las empresas en la búsqueda de cursos ofrecidos por las OTEC, por lo cual cobran hasta el 15% del crédito tributario a sus clientes. La mayor parte del gasto en capacitación con franquicia tributaria Sence se realiza a través de las OTIC, lo cual constituye una tendencia que se ha ido incrementando en el tiempo. El 88% de los 1.6 millones (aprox.) participantes capacitados fueron intermediados, el resto de los cursos fueron con trato directo con OTEC y a la fecha existen 20 OTIC vigentes, de los cuales 2 (SOFOFA y CChC) concentran el 57% y las 6 mayores concentran el 91% del total de participantes capacitados. Estos organismos también permiten a las empresas diferir el uso de los recursos de la franquicia tributaria en el tiempo, lo cual constituye un beneficio accesible para quienes no utilizan a estos intermediarios. Actualmente es una industria muy dinámica en donde entran y salen un número importante de OTEC, un 30% no sobrevive al cabo de un año, y un 50% de estas empresas tienen pérdidas todos los años, existiendo pocos actores consolidados en el mercado. El 1% de las OTEC concentran el 29% del mercado total. Por su parte los relatores, elemento central de la calidad de la capacitación,



representan una baja proporción del costo total de los cursos, lo que sugiere la existencia de problemas en la calidad de los cursos impartidos<sup>2</sup>.

### Entorno económico

La economía del país se benefició por muchos años por el aumento de precios del cobre, así como del entorno internacional de bajas tasas de interés, las inversiones en este sector se incrementaron de un 2% del PIB en 2002 hasta casi el 7% en 2012. Sin embargo, esta fase de importante crecimiento se ha revertido y los precios del cobre han disminuido y es probable que se mantengan en un nivel bajo en el futuro. En el 2015, la industria de capacitación alcanzó un tamaño de USD \$169 millones y en los últimos cuatro años ha sufrido el impacto del bajo crecimiento del país. En el 2012 se vivió el record de inversión en capacitación donde las empresas públicas y privadas invirtieron un total de USD \$209 millones. A la fecha la tendencia ha sido a

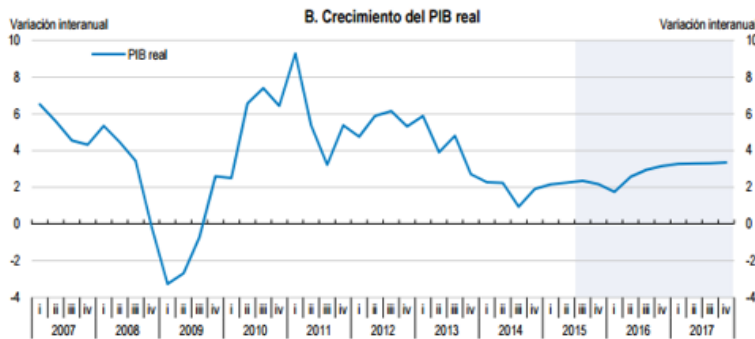


disminuir la inversión en capacitación de trabajadores influenciado por la inestabilidad económica que se vive en el país, sin embargo en los últimos dos años el tamaño de la industria se estabilizó en un valor entorno a los USD \$170 millones.

---

<sup>2</sup> “Una porción importante de actores del sistema considera que la labor que ejerce SENCE es deficitaria y carece de claridad en la entrega de información a los usuarios” (Villena, 2015, p. 18).

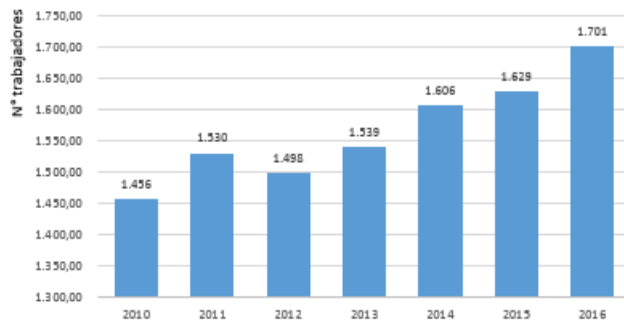
**Figura 2.2. Crecimiento del PIB real**



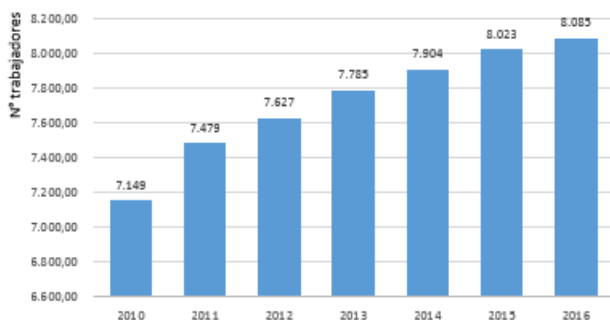
Fuente: Codelco y OCDE, base de datos de perspectivas económicas 98.

años 2013, 2014 y 2015 el crecimiento del PIB ha declinado al igual que el gasto en capacitación. De mantenerse esta tendencia y según las proyecciones que se realizan, el gasto en capacitación debiera romper la tendencia a la baja de los últimos 3 años y comenzar a incrementarse a partir del año 2017.

**Figura 2.3 Evolución de trabajadores por cuenta propia a nivel nacional**  
(cifras en miles de personas - promedio de promedios móviles)



**Figura 2.4 Evolución de trabajadores ocupados a nivel nacional**  
(cifras en miles de personas - promedio de promedios móviles)



Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del INE (Encuesta nacional de empleo)

Es posible observar una relación directa entre el crecimiento del PIB real y el gasto en capacitación que realizan las compañías, los gráficos que se presentan a continuación dan cuenta de ello, al observar los

Por su parte el trabajo por cuenta propia, también juega un rol relevante en la demanda del centro, ya que formarse como relator también es una posibilidad de autoempleo. En el siguiente gráfico se observa el crecimiento que han presentado los trabajadores por cuenta propia en los últimos años. A partir del año 2012, se observa una tendencia sostenida de crecimiento de los trabajadores por cuenta propia, y se estima que en el periodo entre: enero 2010 y septiembre 2016, se han incrementado en ~245.000 personas.

Por su parte el total de ocupados también ha crecido<sup>3</sup> y se estima un incremento de ~ 936.000 personas en el mismo periodo. Con ello es posible indicar que el crecimiento de trabajadores por cuenta propia representa más del 25% del crecimiento de la fuerza laboral ocupada a partir del año 2010.

### Entorno social

Irrupción del concepto del que aprendizaje se debe desarrollar a lo largo de toda la vida “Toda persona, en cualquier etapa de su vida, debe disponer de oportunidades de aprendizaje permanentes, a fin de adquirir los conocimientos y las competencias necesarias para hacer realidad sus aspiraciones y contribuir a la sociedad”. Unesco (2015). El concepto de aprendizaje a lo largo de toda la vida es adoptado por el centro de formación y entrenamiento de relatores y es por ello que desarrolla un modelo de aprendizaje gradual.

El cambio generacional también juega un rol importante para el desarrollo actual y futuro de la compañía, las nuevas generaciones demandan mayor conectividad, autonomía en el aprendizaje y uso de la tecnología, elementos que forman parte de la propuesta de valor del centro.

### Entorno tecnológico

El rápido avance de la tecnología y su adopción han impulsado que a la hora de desarrollar nuevas habilidades y competencias, la presencialidad no sea un requisito. En este contexto es que la educación e-learning en la industria de la capacitación ha crecido a tasas aceleradas, superando los 500.000 participantes capacitados en los últimos tres años (2013 al 2015) a nivel nacional. Este tendencia también se ha reflejado en la industria de la Educación Superior, y en Chile al 2015 ya se cuenta con 55.000 alumnos estudiando en carreras con educación a distancia; las instituciones con mayor participación son DUOC, Iplacex, y UNIACC, entre ellas alcanzan el 60% del total de la matrícula.

Esta tendencia permite globalizar la educación y es por ello que al ingresar a competir en esta modalidad, se deben considerar diversos competidores de habla hispana por

---

<sup>3</sup> Los trabajadores por cuenta propia también son considerados como parte de la fuerza laboral ocupada.

ejemplo la Universidad de Oberta de Catalunya (UOC) en España, que imparte su Máster Universitario de Educación y TIC. Otra institución en España es La Salle, Universitat Tamón Llull. Con tres campus en Barcelona, que permite cursar los programas online como el Máster en Gestión de las Tecnologías de la Información. Otro elemento que ha ingresado con bastante fuerza en el mundo de la capacitación es la realidad virtual, a través de estas novedosas tecnologías los alumnos se transforman en agentes activos de sus procesos de aprendizaje. Los primeros prototipos aparecieron en los años 50 para la industria del entretenimiento y del entrenamiento militar, luego entre los años 2010 y 2013 se logró lanzar al mercado el primer visor de bajo costo en formato de desarrollo. Esta modalidad ya cuenta con más de 5 mil usuarios y han logrado disminuir un 30% del tiempo; 26% de mejora en el desempeño en evaluación y certificación de competencias, 23% de mejora de evaluación del operador por parte de un supervisor, entre otras mejoras. En esta línea es que se “Smartraining” que se presenta como el primer Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) en utilizar la realidad virtual para capacitar recursos humanos en empresas chilenas, desde el 2012 a la fecha ya han capacitado a más de 100 mil personas de 45 empresas de distintos sectores económicos, las temáticas más frecuentes que abordan son seguridad laboral, protocolos de atención y manejo de maquinaria. Este modelo ha sido exitoso y se está abriendo espacio en diversos países como Perú, Argentina, México y España.

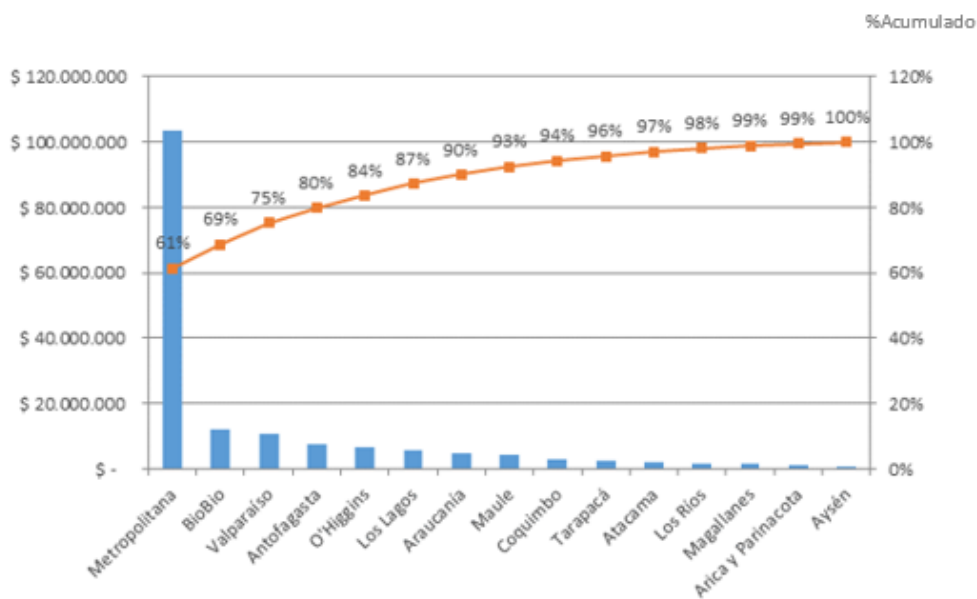
### **Análisis del microentorno**

La industria de capacitación es altamente competitiva, las barreras de entrada son bajas debido a sus bajos costos de entrada, solo se requiere contar con la certificación ISO 9001 para obtener la franquicia tributaria del Sence (en la actualidad es condiciones de operación para las OTEC), al cierre del 2015 el número de competidores supera los 1.700 OTEC a nivel nacional. Las barreras de salida son bajas, las tasas de salida anual en promedio son de un 30%. La amenaza de productos sustitutos por el momento es baja, si bien la educación e-learning se ha incrementado, no se prevé que la educación presencial pueda ser reemplazada, sin embargo es necesario mantener la evaluación permanente de su crecimiento.

Es una industria con baja diferenciación, baja especialización y en general se ha transformado en un commodity, en general se compete principalmente por costos. Es también una industria altamente concentrada en pocas regiones del país y en pocos sectores económicos, de los USD \$169 millones que se gastaron el año 2015, USD \$ 103 millones fueron en la Región Metropolitana de las cuales más de 1.100 se encuentran ubicadas en la región metropolitana. De estas, el 70% factura más de 200 UF anuales, lo cual representa una cifra de 770 empresas, este segmento de OTEC realiza un total de 4.000 cursos al mes.

A continuación se observa el gasto por cada una de las regiones del país:

Figura 2.5: Gasto de la capacitación por regiones de Chile (cifras en dólares)



**Fuente:** Elaboración propia en base a información obtenida del Sence

Según datos del Sence, La demanda se concentra en pocos sectores económicos que abarcan el 50% de la demanda a nivel nacional; estos son: las industrias manufactureras no metálicas, comercio, construcción, transporte, almacenamiento y comunicaciones, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler y enseñanza.

Mientras que las áreas de capacitación más demandadas por los sectores económicos son: administración, computación e informática, ciencias y técnicas aplicadas y servicio a las personas, que juntas acumulan más del 65% del gasto total, esta proporción se mantiene si se considera el número de participantes.

Por su parte el mercado es dominado por un grupo reducido de OTEC, en donde el 1% de las más grandes alcanzan el 29% del total de la participación de mercado. Los principales proveedores de la capacitación son los relatores, que si bien tienen un alto poder de negociación dada la cantidad de oferentes, su principal falencia es la habilidad pedagógica.

La industria es altamente competitiva pero atractiva si se considera su tamaño y oportunidad de diferenciación, a pesar de que en los últimos años tuvo una tendencia a la baja, se prevé que en el mediano y largo plazo con el impulso de los programas de gobierno, las estimaciones de crecimiento del PIB real y la necesidad de las empresas de incrementar la productividad eleven su demanda.

## **2.2 Competidores**

Respecto al servicio de formación y entrenamiento de relatores, no se observan competidores dominantes, sin embargo existen diversos actores que ofrecen cursos de capacitación para relatores los cuales se indican a continuación:

**Colegio de Relatores Chile.** Es una Empresa de Servicios de Capacitación, Certificación y Outsourcing de Relatores. Los programas o paquetes de actividades anuales que ofrecen tienen metodologías “entretenidas y originales”, orientados a mejorar la sensibilidad y compromiso de los funcionarios. Los relatores son certificados por la propia empresa y buscan motivar a los alumnos para mejorar la calidad del ambiente laboral. Sus servicios son publicitados a través de LinkedIn y Facebook, no posee página web.



**Universidad Católica, Universidad de Santiago de Chile, Universidad Católica Silva Henríquez.** Estas tres instituciones ofrecen cursos de capacitación de similares características: la duración es de hasta 24 horas, el foco es la formación de relatores internos a través de clases teóricas mediante la metodología y planificación




de la actividad, poca orientación a la práctica. Está dirigido a personas como jefes de área o departamento, supervisores y a toda persona que deba gestionar equipos de trabajo. Las metodologías de enseñanza utilizadas son el análisis de casos y la exposición a través de dinámicas de trabajo en equipo, los precios no exceden los \$140.000 por participante.

**Procasa (OTEC).** Esta compañía ofrece la alternativa full online del curso para formación de relatores, en donde la metodología utilizada son las clases E- Learning basadas en el análisis de temas a tratar y practicas mediante casos. Dentro de las actividades están ejemplos y ejercicios con los conocimientos de base ya adquiridos en las clases teóricas y siendo supervisados por el Equipo Docente. Para ver más detalle de los programas que oferta cada competidor ir al anexo G.

A continuación se indican cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno:

Tabla 2.1: Fortalezas y debilidades de los competidores

Competidores	Fortalezas	Debilidades
<p data-bbox="164 1066 399 1136">Colegio de relatores de Chile</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="448 1066 961 1234">-Integra la capacitación de relatores y también el outsourcing, esto le permite potencialmente capacitar al relator y luego formar parte del outsourcing.</li> <li data-bbox="448 1251 961 1325">-Buena ubicación, céntrica (varía según demanda de cursos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="993 1066 1513 1188">-Difusión limitada solo a través de LinkedIn y Facebook observándose una baja actividad en estos medios.</li> <li data-bbox="993 1205 1513 1325">-No comunica certificaciones u otro que permitan asegurar la calidad de los cursos que imparte.</li> </ul>
<p data-bbox="175 1423 420 1451">Universidad Católica</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="448 1423 961 1545">-Universidad reconocida como de alto prestigio evidenciado con una acreditación institucional de 7 años en todas las áreas.</li> <li data-bbox="448 1562 797 1589">-Equipo docente de alto perfil.</li> <li data-bbox="448 1606 678 1633">-Ubicación céntrica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="993 1423 1495 1451">-No se consideran horas de entrenamiento</li> <li data-bbox="993 1470 1513 1543">-No considera proceso de retroalimentación al alumno.</li> </ul>

Competidores	Fortalezas	Debilidades
Universidad de Santiago de Chile 	-Marca de alto prestigio, evidenciado con una acreditación institucional de 6 años en todas las áreas. -Ubicación céntrica.	-No considera horas de entrenamiento. -No considera proceso de retroalimentación al alumno.
Universidad Católica Silva Henríquez 	-Marca de prestigio, acreditada por la CNA por un periodo de 4 años (áreas de gestión institucional y docencia de pregrado). -Ubicación céntrica.	-No considera horas de entrenamiento. -No considera proceso de retroalimentación al alumno.
Procace (OTEC) 	-Certificada por ISO 9001 -La modalidad full online le permite otorgar mayor flexibilidad horaria para alumnos trabajadores	-Curso teórico que no desarrolla habilidades blandas, no considera horas de entrenamiento. -No considera proceso de retroalimentación al alumno. -Bajo reconocimiento de marca.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se indican los precios y horas de cada curso:

Tabla 2.2: Precio y horas de cursos de competidores

Competidores	Alumnos	Precio Curso	Horas	Ratio - Precio/hora
U. Católica	30	\$ 134.400	21	6.400
U. de Santiago	30	\$ 90.000	12	7.500
U. Católica Silva Henríquez	30	\$ 96.000	24	4.000
Procace	30	\$ 72.000	18	4.000

Fuente: Elaboración propia



## 2.3 Clientes

A continuación se identifican los clientes, usuarios, intermediarios e influenciadores

Tabla 2.3: Descripción de roles

Identificación de roles	Descripción
Cliente y usuario	Dependiendo del caso: <ul style="list-style-type: none"><li>– Si el alumno contrata los servicios del centro para su formación y entrenamiento en relatoría, entonces es cliente y usuario.</li><li>– Si el curso es contratado por la empresa/OTEC y financiado por ellas entonces el cliente es la empresa/OTEC y el usuario es el colaborador (alumno).</li></ul>
Intermediario	Dependiendo del caso: <ul style="list-style-type: none"><li>– Si el curso lo financia el alumno, no existe intermediario.</li><li>– El curso se paga a través de la cobertura Sence: los intermediarios pueden ser las OTEC, OTIC y/o empresas que quieran dar capacitación a sus colaboradores dependiendo sea el caso.</li></ul>
Influenciador	<ul style="list-style-type: none"><li>– El estado ha sido un Influenciador clave en los procesos de capacitación a través del fomento diversos programas de financiamiento a través del Sence.</li><li>– Las empresas también pueden ser influenciadoras para el desarrollo de sus colaboradores e impulsar programas de capacitación.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia

### Perfil de los clientes

Tal como se indica en la tabla 2.2 los clientes pueden ser personas naturales, OTEC y/o empresas, sin embargo los perfiles de cliente que a continuación se describen se encontrarán en todos los casos.

En los estudios de información primaria levantada por los socios, se detectaron diversas motivaciones para ejercer la función de relator, entre ellas: la generación de nuevos ingresos, el desarrollo personal y profesional, apoyar a las nuevas generaciones con la experiencia adquirida, potenciar emprendimientos, entre otros.

De estas motivaciones se identificaron cuatro perfiles de clientes:

- **Perfil “Profesional en desarrollo”.** Es un profesional Universitario joven, de entre 30 y 35 años de edad, que ya obtuvo su título profesional, cuenta con hasta

10 años de experiencia laboral y posee un conocimiento técnico en ciertas áreas de la capacitación que le permite ser un buen aporte para otros. Su principal motivación para realizar relatorías es la de potenciar su desarrollo personal y profesional. Es un profesional que tiene un trabajo de jornada completa de lunes a viernes, por lo cual tiene espacios para dedicarle a su formación como relator y también para realizar relatorías, pero debe coordinarlo con su jefatura.

En general posee movilización propia, puede o no tener pareja y no tiene hijos.

- **Perfil “Bien posicionado”**. Es un profesional Universitario, tiene entre 35 y 50 años, su principal motivación por realizar la relatorías es obtener ingresos complementarios a los actuales, cree que tiene mucho conocimiento que entregar a otras personas, que tiene un gran valor por la experiencia que tiene y se le debe pagar bien por ello, tiene más de 10 años de experiencia laboral y una buena posición en la empresa en la cual trabaja (mando medio hacia arriba) que le permite administrar de manera autónoma sus tiempos. Tiene pareja e hijos, y una necesidad económica importante que lo hace privilegiar la estabilidad económica y la generación de ingresos adicionales (autoempleo).
- **Perfil “Mentor”**. Es un profesional Universitario que tiene más de 50 años de edad, su principal motivación para realizar relatorías es que otras personas puedan desarrollar su carrera y aprender de él, quiere transmitir los conocimientos que ha adquirido a lo largo de su carrera. Es un profesional que privilegia sentirse cómodo con lo que hace por sobre los ingresos que pueda obtener por ello. Puede ser o no un profesional independiente pero el administra sus propios tiempos. Tiene pareja, hijos, y en algunos casos nietos.
- **Perfil “Emprendedor”**. Es una persona que puede estar o no en posesión de un título técnico o profesional, su edad es variada y pretende desarrollarse como relator para potenciar su capacidad para “vender” su emprendimiento así como también autoemplearse trabajando en alguna empresa y/o OTEC.

De cada grupo de profesionales, con más énfasis en el primer, y cuarto perfil existe un micro segmento de personas con alta orientación al uso de la tecnología.

Tal como se indicó, estos perfiles de clientes se encontrarán con independencia de quien contrate el servicio, sin embargo si es la OTEC quien lo hace se intencionará a aquellas que facturan más de 2.000 UF anuales y en el caso de empresa a aquellas pertenecientes a los sectores económicos más demandados mencionados en el capítulo II.

### III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

#### 3.1 Modelo de negocios

ETC ofrece un programa para la formación de relatores cuya duración es de 72 horas y se desarrolla en un periodo de 3 meses, consta con tres módulos de aprendizaje evolutivo; básico, intermedio y avanzando, y su costo total si se contrata el programa completo es de \$900.000.

Figura 3.1: Modelo Canvas

<p><b>Socios clave</b></p> <p>-OTEC de alto perfil</p> <p>-Asiando consultores (empresa de coach)</p> <p>-Escuelas de inglés</p>	<p><b>Actividades clave</b></p> <p>- Proceso de retroalimentación y entrenamiento</p> <p>- Difusión y marketing (posicionamiento de la marca)</p>	<p><b>Propuestas de valor</b></p> <p>- Ofrecer un servicio de formación y entrenamiento para relatores con tres atributos distintivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrenamiento</li> <li>2. Desarrollo gradual</li> <li>3. Servicio personalizado</li> </ol> <p><i>OBS: Estos servicios serán entregados a través de cursos cerrados a empresas y OTEC y cursos abiertos al público</i></p>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <p>- Relación personalizada, de alto grado de confianza y de largo plazo</p> <p>-Generación de convenios con OTEC y Empresas</p>	<p><b>Segmentos de cliente</b></p> <p><b>Empresas sectores más demandados RM;</b> comercio, construcción, transporte, comunicaciones.</p> <p><b>OTEC RM;</b> ingresos anuales &gt; 2000 UF</p> <p><b>Perfiles de clientes</b></p> <p>-Tipo cliente "profesional en desarrollo"</p> <p>-Tipo cliente "Bien posicionado"</p> <p>-Tipo cliente "Mentor"</p> <p>-Tipo cliente "Emprendedor"</p>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>-Costos fijos; Remuneración personal planta, servicios básicos, arriendo de espacios físicos, arriendo de sistemas de información.</p> <p>-Costos variables: remuneraciones de docentes especialistas (hora), arriendo de salones por hora para la ejecución del programa</p>		<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <p>-Pago por la contratación del servicio programa básico, intermedio y avanzado</p>		

Fuente: Elaboración propia

## **Propuesta de valor**

La ventaja competitiva de **ETC** reside en su capacidad de diferenciación. Según lo analizado en el capítulo II, sección de análisis de competidores, actualmente no existe una compañía que desarrolle las competencias del relator de manera integral: metodologías de enseñanza y habilidades blandas. Si bien esta fuente de ventaja competitiva no es “inimitable”, y se esperaría que otros oferentes pudiesen imitar el servicio, la estrategia de ingreso de generación de convenios con múltiples OTEC de alto perfil y empresas permitirá generar el prestigio y confiabilidad por parte de los clientes.

La estrategia de **ETC** considera tres atributos distintivos:

- **Entrenamiento.** La metodología de enseñanza considera pasar a la acción rápidamente a aplicar lo aprendido “aprender haciendo” y “aprender enseñando” de tal forma que el relator pueda desarrollar las habilidades requeridas para la relatoría.
- **Desarrollo gradual.** El alumno va adquiriendo las competencias de manera paulatina en el tiempo y va avanzando en niveles en su carrera como relator.
- **Servicio personalizado.** Se dispondrá de un Coach que realizará retroalimentación de manera personalizada a los alumnos, grabando las ponencias y analizando las oportunidades de mejora a cada uno.

Al tratarse de un servicio nuevo el **cliente recibirá beneficios** que hoy no encuentra en el mercado, será capacitado en diversas metodologías de enseñanza, recibirá entrenamiento permanente para el desarrollo de las habilidades blandas; expresión, manejo escénico, elocuencia, que permitirán mejorar el aprendizaje de los alumnos y recibirá retroalimentación personalizada por parte de nuestros Coach especialistas.

## **Factores críticos de éxito**

- Dar a conocer la marca y posicionar la propuesta de valor en la industria de la capacitación de tal manera que, OTEC y organizaciones lo consideren como una alternativa diferenciadora para el desarrollo de sus relatores.

- Transmitir al equipo una cultura de servicio que permita mantener una experiencia diferenciadora para los clientes.
- Fidelizar a los clientes, de tal forma que puedan hacer una buena publicidad boca-oído que será clave para avanzar en el posicionamiento y reputación del centro.

### **3.2 Descripción de la empresa**

**ETC** es una OTEC que será conformada como una sociedad de responsabilidad limitada.

#### **Misión**

- *Entregar un programa de formación a los relatores de la Región Metropolitana, que contribuya a su desarrollo personal y profesional y que responda a las necesidades de los organismos técnicos de capacitación y de los sectores productivos en los cuales se desempeñan.*

#### **Visión**

- *Ser reconocida como la principal compañía formadora de relatores de excelencia y comprometida con el mejoramiento de la productividad de los sectores productivos de nuestro país.*

#### **Valores**

- *Ser reconocidos como una compañía comprometida con la capacitación de la fuerza laboral de la Región Metropolitana.*
- *Entender que elementos agregan valor a los clientes y trabajar para ello.*
- *Estar siempre en el estado del arte en las metodologías de enseñanza y las tecnologías de apoyo al aprendizaje.*
- *Velar por una mejora continua al interior de la compañía que permita alcanzar altos estándares de servicio con nuestros clientes.*

### 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento

Tabla 3.2: Proyección de crecimiento

Fases		Descripción
Instalación, crecimiento y consolidación	Primeros 5 años de operación	ETC tiene un crecimiento bastante acelerado en los primeros 5 años de operación, prácticamente se duplican los cursos año tras año, el tercer año de operación se evaluará la alternativa de instalar otro centro en aquellas regiones más demandadas.
Expansión (por evaluar en el tercer año de operación)	Año 6	Se evaluará la apertura de un segundo centro en la región del Bío Bío, que es la segunda región con mayor demanda en capacitación después de la región metropolitana.
	Año 8	En el año 7 y si el proyecto en la región del Bío Bío resulta exitoso, entonces se abrirá un tercer Centro en la Región de Valparaíso.

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 RSE y sustentabilidad

Se constituirá una **red de relatores voluntarios** para hacer relatorías gratuitas a directivos y profesores de colegios vulnerables, en temáticas que sean atinentes a cada lugar y momento del tiempo. Se espera que esta red pueda alcanzar a las 100 voluntarios en los dos primeros años de operación.

## IV. PLAN DE MARKETING

### 4.1 Objetivos de marketing

De acuerdo al análisis de la industria realizado en el capítulo II, se ha determinado que las ventas en el mercado de la capacitación son de USD \$170 millones anuales. Considerando solamente a la Región Metropolitana el mercado de capacitación aproximado de más de 4.000 cursos al mes.

Tabla 4.1: Objetivos de marketing

N°	Objetivo	Indicador	Meta
1	Lograr ingresos por a lo menos \$M250 millones acumulados al término del primer año de operación (a diciembre 2017)	Ingresos generados	>\$M250 millones
2	Firmar los primeros 2 convenios de colaboración con OTEC del segmento objetivo (a diciembre 2017)	Número de convenios firmados y en operación	>2
3	Acumular un total de 10 convenios firmado y operando con OTEC (a diciembre 2018)	Número de convenios firmados y en operación	>10
4	Firmar primeros 10 convenios con empresas para capacitar a relatores internos (a diciembre 2018)	Número de convenios firmados y en operación	>10
5	Ser reconocidos por nuestros egresados y que al menos 8 de cada 10 recomiendan el programa (a diciembre 2018)	Recomendación de egresados; (Egresados encuestados que recomiendan el programa/egresados totales evaluados) *100	>80% recomendación

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Estrategia de segmentación

### 4.2.1 Para cursos abiertos

- **Geográficas.** El segmento es parte de Chile, ubicado en la Región Metropolitana en donde se concentra la mayor demanda de capacitación. Es por ello que las instalaciones estarán ubicadas en la comuna de Providencia (cercano al metro), esto con el objetivo de atraer profesionales de múltiples empresas y organismos técnicos de capacitación de todos los sectores de la capital.
- **Demográficas.** El segmento está compuesto por Profesionales de entre 30 y 65 años de edad pertenecientes a los sectores económicos más demandados.
- **Psicográficas.** El segmento está compuesto por profesionales de alguna compañía y/o que son dueños de empresas, una de sus **motivaciones** es estar perfeccionándose de manera permanente en distintos ámbitos de su carrera profesional. En algunos casos quieren potenciar su carrera como relator de cursos y en otros quieren fortalecer su desarrollo personal y profesional, poseen una alta valoración e interés en el desarrollo de habilidades blandas.

#### 4.2.2 Para cursos cerrados

**Convenios con OTEC.** Se considerarán las variables de segmentación: identificación de la empresa y comportamiento de compra. Estas son complementarias a las mencionadas en el punto anterior:

- **Identificación de la empresa.** OTEC ubicadas en Chile, específicamente en la Región Metropolitana.
- **Comportamiento de compra.** Este segmento está compuesto por aquellas OTEC que facturan más de 2.000 UF anuales al año. El número de organismos que tienen este nivel de facturación representa en número el 22% del mercado y son 381 empresas que reúnen el 83% del total de los ingresos del mercado.

**Convenios con empresas.** Para la generación de convenios con empresas se considerarán las variables de identificación de la empresa. Estas son complementarias a las mencionadas en el punto anterior:

- **Identificación de la empresa.** Este segmento está compuesto por aquellas empresas ubicadas en Chile, específicamente en la Región Metropolitana y pertenecientes a los sectores económicos más demandados.

Lo anterior no desacredita el hecho que cualquier OTEC o empresa podrá solicitar y contratar los servicios de formación y entrenamiento de **ETC**.

#### **4.3 Estrategia de producto/servicio**

La calidad será fundamental para que la marca sea percibida por el consumidor como una marca confiable y de alto valor, para ello el personal en contacto es clave en la experiencia del servicio, en este caso son los Docentes y Coach los que tendrán esta relación, es por ello que se ha determinado que los Docentes posean a lo menos 10 años de experiencia en la docencia y experiencia en diversas industrias, y los Coach son todos certificados por Newfield, Escuela Internacional de Coaching reconocida ampliamente en el mercado.

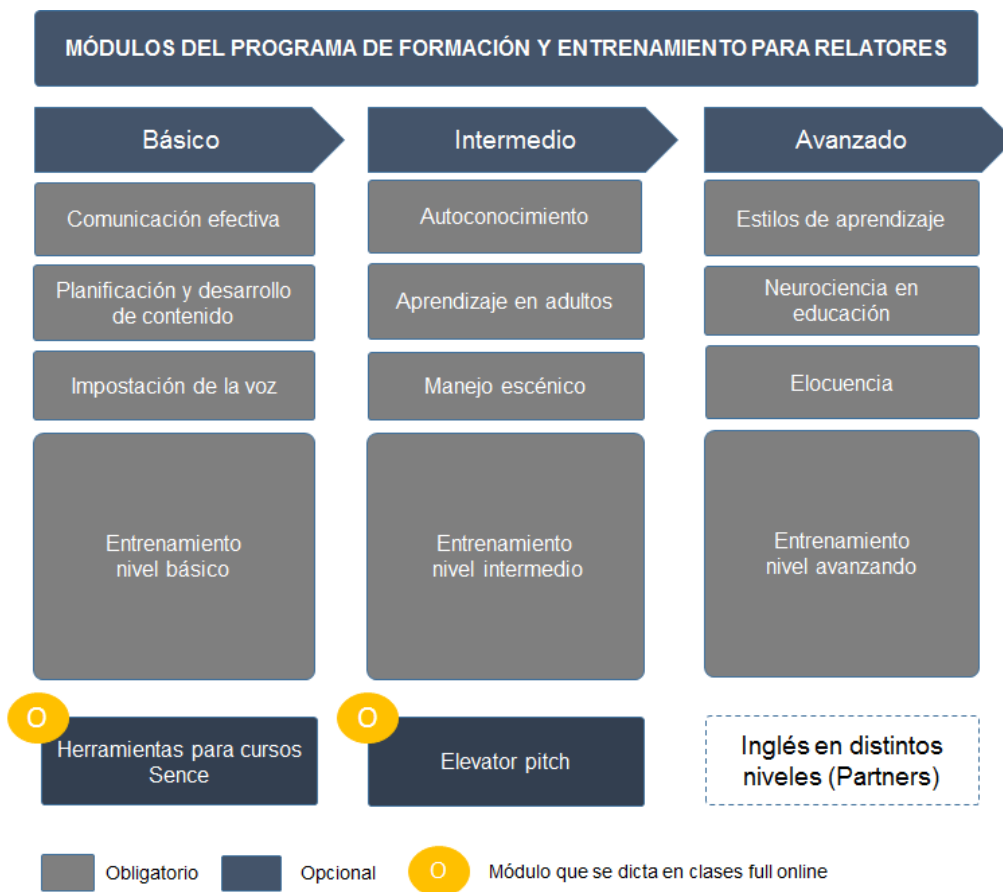


A continuación se presenta el programa de formación para los relatores de **ETC**.

**Condiciones generales:**

- Todos los alumnos ingresarán al módulo básico.
- Cada curso considera entre 15 y 20 alumnos (en plenario).
- Todos los módulos consideran el uso de cápsulas online de aprendizaje, que permitirán apoyar el desarrollo de la clase.

Figura 4.1: Programa de formación y entrenamiento



**Fuente:** Elaboración propia

Nivel básico

- **Comunicación efectiva.** Entender la importancia del lenguaje en la comunicación y el potencial que tiene en las relaciones humanas, considera el lenguaje verbal y corporal, y la coherencia que debe existir entre ambas.

Duración: 4 horas.

- **Planificación y desarrollo de contenido.** Técnicas para desarrollar la planificación de una clase o exposición, como estructurar el contenido para lograr los objetivos buscados, se entregarán pautas y plantillas reales para el uso práctico.

Duración: 4 horas.

- **Impostación de la voz.** Entender las importancias del cuidado de la voz y sus principales funciones en el ejercicio de la relatoría, la respiración, resistencia vocal, técnicos de apoyo vocal, proyección, volumen y dicción.

Duración: 4 horas.

### Nivel intermedio

- **Autoconocimiento.** Reconocer cuales son las ventajas y desventajas de la inteligencia emocional, autoevaluar sus diversas actitudes en relaciones regulares con sus equipos y/o audiencias y como resuelve los conflictos. Entenderá las importancias de las emociones en las relaciones humanas.

Duración: 4 horas.

- **Aprendizaje en adultos.** Comprensión de los fundamentos del aprendizaje de los adultos y los factores claves que influyen, las claves para adaptar el diseño instruccional.

Duración: 4 horas.

- **Manejo escénico.** Importancia del manejo escénico en el aprendizaje de los alumnos, herramientas para el control de la ansiedad y el miedo escénico, tomando conciencia del cuerpo y utilizarlo en función del mensaje que se quiere comunicar de manera asertiva.

Duración: 4 horas.

### Nivel avanzado

- **Estilos de aprendizaje.** Reconocer los distintos estilos de aprendizajes según los tipos de audiencia y perfiles con el objetivo de adaptar el relato y lenguaje de tal forma de lograr una mejor comprensión del mensaje.

Duración: 4 horas.

- **Neurociencia en educación.** Comprender y aplicar los elementos del funcionamiento cerebro que la neurociencia tiene a disposición de la educación y como estos se implementan para una mejor comprensión de la audiencia.

Duración: 4 horas.

- **Elocuencia.** Entender el proceso de formación en este ámbito y entregar técnicas para alcanzar un relato elocuente y fluido que pueda inspirar y movilizar a numerosas audiencias.

Duración: 4 horas.

### **Entrenamiento en los tres niveles de formación.**

Dentro de cada módulo el alumno recibirá 12 horas efectivas de entrenamiento. Estas horas se dividirán en dos formatos; un formato grupal en el cual grupos de alumnos conformar la clase en conjunto con un Coach, en donde **aprenderán entrenando y aprenderán enseñando** y un formato individual entre el alumno y el Coach.

#### **Formato de trabajo grupal**

El formato de trabajo grupal consta de 3 sesiones de 3 horas de duración cada una, en donde el curso es dividido en 3 grupos (6 personas por grupo aprox.), cada grupo tendrá una sala disponible para desarrollar su clase. En cada sesión los alumnos deberán preparar 3 temas específicos de la materia vista durante el curso para posteriormente exponer su tema a sus compañeros y coach. El tiempo que deberá utilizar el alumno para presentar cada tema es de 5 minutos, luego de terminada su presentación el alumno recibirá *feedback* de su coach en donde principalmente se determinarán los puntos que el alumno debe mejorar para la siguiente sesión. El tiempo de retroalimentación o *feedback* es de 5 minutos por presentación, en donde, además de los comentarios que entregará el coach se pedirá la participación y opinión de los demás alumnos presentes en el grupo. En total durante la sesión de 3 horas cada alumno tendrá la oportunidad de presentar 3 temas distintos contabilizando un total de 30 minutos por presentación del cada alumno. Considerando las 3 sesiones de práctica por módulo, el alumno deberá realizar

preparar 27 temas durante el programa. Todas las presentaciones serán grabadas y el Coach entregará un informe del desarrollo de las habilidades al término de cada módulo.

#### Formato de trabajo individual

El formato de trabajo individual consiste en una charla “1 a 1” entre el alumno y el Coach, en donde el Coach le hará entrega de un informe junto con un video de la evolución mostrada por el alumno durante las distintas sesiones de entrenamiento, además el coach podrá entregar retroalimentación sobre algún tema específico que el alumno deba mejorar y cuales habilidades poner en práctica. En esta instancia el alumno tiene libertad absoluta para plantear distintos temas de discusión o alguno en particular que quisiera reforzar con el Coach.

La duración total del entrenamiento para cada módulo es de 12 horas.

#### **Marca y diseño.**

**ETC - “APRENDE – PRACTICA – ENSEÑA”**

Figura 4.2: Imagen corporativa

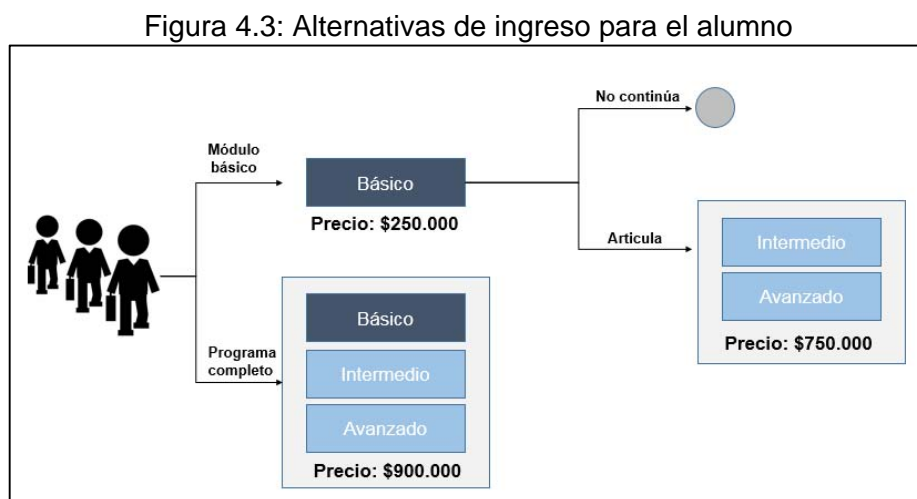


**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.4 Estrategia de precio**

Tal como se analizó en el capítulo II, la oferta de los competidores es variada, existiendo distintos precios, horas y tipos de capacitación. Los competidores de ETC son cursos de educación continua de la Universidad Católica, Universidad de Santiago, Universidad Católica Silva Enríquez, Procace y el Colegio de Relatores.

El módulo básico del programa de formación de **ETC** será la competencia para estos cursos, y también será el **producto ancla** para los alumnos. Es así como existirán 2 formas de ingreso al programa:



Fuente: Elaboración propia

La primera alternativa es que el alumno contrate solo el módulo básico a un precio de \$250.000 y si quiere continuar con los otros 2 módulos el precio es de \$750.000. En esta alternativa el alumno cancela un total de \$1.000.000.

La segunda alternativa es que el alumno contrate el programa de formación **completo**, es decir los 3 módulos de aprendizaje. En este caso el precio es de \$900.000 (10% de descuento respecto a la primera alternativa).

Para ambos casos, los alumnos provenientes de OTEC y Empresas en convenio recibirán un descuento de 15%.

#### 4.5 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución de ETC es construir una imagen de exclusividad y calidad de la marca.

- **Docente especialista y Coach.** El principal proveedor del servicio son los Docentes especialistas y los Coach que tendrán el contacto con los alumnos y

enseñarán las temáticas relacionadas del programa. Ambos utilizarán la metodología de enseñanza adoptada por **ETC**.

- **Instalaciones.** Las oficinas administrativas y de ejecución del programa serán arrendadas en el sector de Providencia (cercano al metro). Los salones en donde se realizarán las clases poseerán: aire acondicionado, cómodas sillas de trabajo, espacios amplios, conexión wifi, telón de proyección amplio y audio. Así como también servicios de coffee.

Figura 4.4: Oficinas tipo de ETC



Fuente: proyectos Staging ([www.staging.cl](http://www.staging.cl))

En la modalidad de **cursos cerrados** a OTEC y Empresas también existe la posibilidad de que el programa se ejecute en las dependencias propias de cada compañía.

#### 4.6 Estrategia de comunicación y ventas

Dentro de los objetivos generales de la estrategia de comunicación está dar a conocer los servicios de ETC y avanzar en el posicionamiento de la marca generando recuerdo de los atributos distintivos; “Gradualidad, entrenamiento y servicio personalizado”. Por su parte respecto a la estrategia de ventas se espera que utilizando el marketing directo y generando contacto con potenciales clientes a través de la publicidad en los medios escritos se cumplan las metas de venta proyectadas.

Es por ello que se utilizarán las siguientes estrategias de promoción:

### Marketing directo

- **Staff.** En las oficinas de la empresa, personal especializado recibirá a los potenciales clientes, persona natural, empresas y OTEC, y enviará propuestas personalizadas a los interesados. Es importante mencionar que el staff de colaboradores que se relacionará con los clientes además de tener un amplio conocimiento de los servicios de **ETC**, debe poseer una presentación o imagen personal que este alineado con la proyección de marca que la empresa desea. El staff se compone de ejecutivos de venta quienes gestionarán las ventas de cursos abiertos y cerrados. En la gestión de los cursos cerrados a empresas y OTEC participarán el Director Comercial y el Director General.
- **Email.** Por medio del canal de distribución, y en base a la relación colaborativa que se espera construir con distintas IES prestigiosas, se enviará publicidad vía email para cursos abiertos (correos de exalumnos de Universidades prestigiosas).
- **Exhibidores.** Se instalarán exhibidores en ferias de capacitación, seminarios, congresos, workshop, charlas. Eventos en donde la fuerza laboral que le motiva el desarrollo de nuevas competencias está presente. En el punto de exhibición se entregarán trípticos y se realizarán sesiones en vivo con un Coach (Ejemplo de brochure en anexo K), esto aplica para la comercialización de **cursos abiertos y cerrados.**
- Se instalarán exhibidores en Universidades de prestigio y en bibliotecas de acceso público.

### Publicidad

Los medios de comunicación seleccionados para realizar la difusión de los servicios y llegar a captar la atención del segmento objetivo serán diarios de circulación nacional tales como, el mercurio, la tercera, la segunda, diario financiero, estrategia. Estos medios han sido seleccionados dado el tipo de perfil de cliente que queremos atraer al centro. Por otro lado se dispondrá de una página web propia disponible en los buscadores más utilizados, tales como Google y Yahoo!.

- **Eventos especiales.** Se considerará la participación de al menos altamente masivo en el año, en casa piedra u otra.

El impacto esperado de la estrategia mediante canal directo y distribución selectiva es aumentar el volumen de venta de los servicios.

#### 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

De la información levantada de fuentes primarias y secundarias, en general no existe demanda en el mes de febrero, por lo cual se considerará realizar capacitaciones solo hasta fines de enero.

En la siguiente tabla se observa la estimación de ventas para el primer año de operación.

Tabla 4.2: Proyección de ventas para el primer año de operación

Alumnos por módulo / mes de ingreso	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Alumnos totales que ingresan a ETC</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>18</b>
A. Ingresan vía módulo básico	14	14	14	14	18	18	18	18	18	9
B. Ingresan vía compra programa completo	5	5	5	5	18	18	18	18	18	

**Fuente:** Elaboración propia

Para los años siguientes la estimación de alumnos nuevos es la siguiente:

Tabla 4.3: Proyección de crecimiento para los primeros 5 años de operación

Número de alumnos nuevos / año	1	2	3	4	5
Total alumnos nuevos por año	270	450	612	702	864

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Tabla 4.4: Estimación de presupuesto de Marketing

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos anuales		\$ 194.750.000	\$ 335.241.750	\$ 461.911.500	\$ 516.478.750	\$ 653.202.750
Presupuesto de Marketing		\$ 19.475.000	\$ 16.762.088	\$ 23.095.575	\$ 25.823.938	\$ 32.660.138
% de los ingresos		10%	5%	5%	5%	5%



Años	0	1	2	3	4	5
Marketing directo <i>Exhibidores de los programas, merchandising, brochure en oficinas, entre otros.</i>		\$ 11.685.000	\$ 10.057.253	\$ 13.857.345	\$ 15.494.363	\$ 19.596.083
Publicidad <i>Participación en congresos, seminarios y lugares en donde la fuerza laboral y empresarial está presente, publicidad online y en medios escritos; el mercurio, diario financiero, estrategia, la segunda y el pulso.</i>		\$ 7.790.000	\$ 6.704.835	\$ 9.238.230	\$ 10.329.575	\$ 13.064.055
Página web	\$262.768 (10 UF)					

**Fuente:** Elaboración propia

## V. PLAN DE OPERACIONES

La cadena de valor considera las actividades necesarias para generar la afluencia de los alumnos, y la generación de convenios con OTEC y empresas que capacitarán a sus colaboradores internos, y culmina con los procesos de gestión de exalumnos en donde se busca mantener un vínculo permanente que contribuya a su desarrollo profesional a través de la red de mentores y a la mejora continua del programa.

Para comenzar la operación de **ETC**, se requiere del **arriendo de las instalaciones** en donde comenzarán a operar las labores administrativas y la ejecución de las clases. Para ello se ha realizado una estimación de la infraestructura requerida.

Las instalaciones de ETC estarán ubicadas en Providencia, en un lugar cercano al metro, de fácil acceso para los trabajadores de diversos sectores de la Región Metropolitana.

Según la demanda estimada, en el cuarto año de operación la capacidad instalada alcanzará un 60% de ocupación, es por ello que a partir de ese año se considera el arriendo de hoteles de la zona para atender el rebalse de demanda.

El proceso de reclutamiento y selección de los **Coach** es clave para el negocio, este profesional proviene de la compañía Asiendo consultores, uno de los socios clave del negocio. En el caso de los **Docentes** de los cursos de especialización estos serán seleccionados mediante contactos de los propios socios. Todos los Coach y los Docente recibirán capacitación interna para adquirir la metodología de enseñanza propia de **ETC**.

Mayores detalles del desarrollo, implementación y dotación del Plan de Operaciones se encuentran en la Parte II del documento.

## **VI. EQUIPO DEL PROYECTO**

### **6.1 Equipo gestor**

- **Cristian Lagos**, Ingeniero Electrónico, cuenta con más de 10 años de experiencia laboral en ventas a ejecutivos senior de diversas industrias, entre ellas: la minería. Posee una amplia red de contacto en diferentes industrias con ejecutivos de nivel Gerencial. Sus principales fortalezas residen en sus capacidades de comunicación, por lo cual principal contribución será en los procesos de ventas, direccionando a la fuerza comercial y visitando OTEC y empresas en busca de generar convenios, así como también en la gestión de la publicidad y promoción.
- **Patricio Osses**, Ingeniero Químico, Magíster en Ingeniería Industrial, más de 10 años de experiencia laboral especialización en definición y gestión estratégica, gestión de proyectos y control de gestión, cursos de especialización en oficinas de proyectos y de gestión de proyectos, experiencias en industria financiera, de Educación. Posee una amplia red de contactos con profesionales del ámbito del coach y de áreas de la docencia. Su rol será la Dirección General del Centro, en ello ya ha tenido experiencias en otros emprendimientos.

Mayores detalles de la Estructura Organizacional del Equipo Gestor se encuentran en la Parte II del documento.

## VII. PLAN FINANCIERO

La inversión inicial requerida para este proyecto es de \$150.395.277 que se descompone en activos fijos, activos intangibles, capital de trabajo y costo de oportunidad. Para el financiamiento del proyecto se considerará un aporte de capital de los socios equivalente a un 60% del total y el 40% restante será financiado con crédito bancario. El capital de trabajo considerado como el déficit máximo acumulado de los flujos netos del primer año de operación, acumulan un déficit de \$43.986.960 y se puede observar durante los primeros 6 meses. Utilizando la tasa de descuento (CAPM) mensualizada, el costo de oportunidad determinado para esta inversión es de \$2.391.465.

**ETC** presenta resultados positivos a partir del segundo año de operación. A partir del año 4 los resultados evolucionan positivamente de manera sostenida y considerando los flujos de caja neto acumulados, el payback del proyecto es en 3 años.

La Tasa de descuento calculada del proyecto es de 10,9% y considerando la inversión inicial, el proyecto tiene una TIR que alcanza el 28%

El valor residual de ETC al término del año 5 (horizonte de evaluación del proyecto) alcanza los \$ 17.877.575. Este valor equivale a los activos que no se alcanzaron a depreciar en su totalidad en el horizonte de evaluación del proyecto.

Dentro del análisis de sensibilidad se observa que con alrededor de 400 alumnos el Centro alcanza un flujo de caja neto igual a 0, sobre esta cantidad de alumnos se comienzan a obtener utilidades. En las estimaciones realizadas, el primer año se comienza con pérdidas con 270 alumnos y al año 5 se superan los \$MM150 de utilidades con más de 850 alumnos.

Para obtener mayores detalles del Plan Financiero favor dirigirse a la Parte II del Plan de Negocios.

## VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Los riesgos críticos que enfrentará ETC son los siguientes:

- **Capacidad de alumnos por curso.** Es de gran importancia para el éxito del proyecto a mediano y largo plazo alcanzar la capacidad total de 20 alumnos por sala. El no cumplir con el 60% de matrícula de alumnos en cada curso de formación llevará a la empresa a incurrir en gastos operacionales innecesarios. Para prevenir que lo anterior ocurra la empresa adoptará la decisión de postergar los cursos que no cumplan con la cantidad mínima de 12 alumnos matriculados.
- **Falta de capacitación del personal.** Uno de los factores claves y diferenciadores de **ETC** es la capacidad de obtener mayor comprensión y retención del aprendizaje. Si los alumnos no están percibiendo este servicio, la propuesta de valor se irá perdiendo. Para prevenir que esto ocurra se tomarán evaluaciones prácticas de manera periódica a los profesionales para que cumplan con lo exigido por los socios.
- **Fallas de logística.** La coordinación de los salones de clases en los cuales se realizarán los cursos, la distribución del material de clases y la difusión de la información a los alumnos será importante para impartir los cursos de entrenamiento de manera satisfactoria. El coordinador de operaciones será el encargado de realizar confirmación por sistema interno de la reserva de la sala al menos con 2 semanas de anticipación a la fecha del curso, difundir de manera periódica, con intervalos de repetición de 1 semana, la fecha del evento a los alumnos participantes y disponer de al menos 1 backup de información del material del curso que se impartirá listo para ser despachado.
- **Nuevos competidores.** Para mitigar el impacto que tendría el ingreso de nuevos competidores se hará énfasis en los convenios establecidos de largo plazo con empresas además de entrevistas al azar a participantes para fortalecer los aspectos débiles del servicio y para potenciar los puntos fuertes.
- **Servicios tecnológicos.** En relación a los servicios tecnológicos es clave que las instalaciones, tales como proyectores, micrófonos, parlantes e iluminación funcionen correctamente para que la clase se lleve a cabo con éxito.

## **IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA**

El monto de la inversión inicial total es de \$150.068.060 y se descompone de la siguiente manera:

- Activo fijo: \$59.122.688
- Activos intangibles: \$44.566.948
- Costo de oportunidad: \$2.391.465.
- Capital de trabajo ( $K_T$ ): \$43.986.960.

La estrategia de financiamiento considera el aporte de inversionistas de un 60% del total de la inversión y un 40% restante es deuda bancaria.

- Aporte inversionistas: \$90.040.836.
- Deuda bancaria: \$60.027.224, plazo 60 meses.

**El VAN del proyecto evaluado a 5 años supera los \$MM100.**

## **X. CONCLUSIONES**

La industria de la capacitación que incluye cursos, diplomados y postítulos no conducentes a grado tiene un tamaño de mercado de más de \$100 millones de dólares en la Región Metropolitana, es una industria altamente competitiva y que ha sido cuestionada, entre otros factores por la capacidad de los relatores de transmitir de manera efectiva conocimientos a personas adultas en distintas OTEC del país.

Por otro lado, la capacitación tradicional con métodos pasivos tiene poca efectividad y baja retención y la metodología de involucrar de manera participativa al alumno dentro de las clases y la oportunidad de practicar y entrenar con especialistas lo aprendido, permite aumentar la retención y mejorar la comprensión de lo aprendido. Es por ello que la propuesta de valor de ETC que considera atributos distintos orientados al desarrollo gradual, entrenamiento y un servicio personalizado utiliza una metodología de enseñanza activa en donde el alumno Aprende, practica y enseña.

**ETC** posee ventajas competitivas con respecto a otras empresas de capacitación que ofrecen servicios similares pero la propuesta de valor diferenciada permitira a la empresa posicionarse dentro del mercado como una OTEC de alta calidad y prestigio.

## ANEXOS

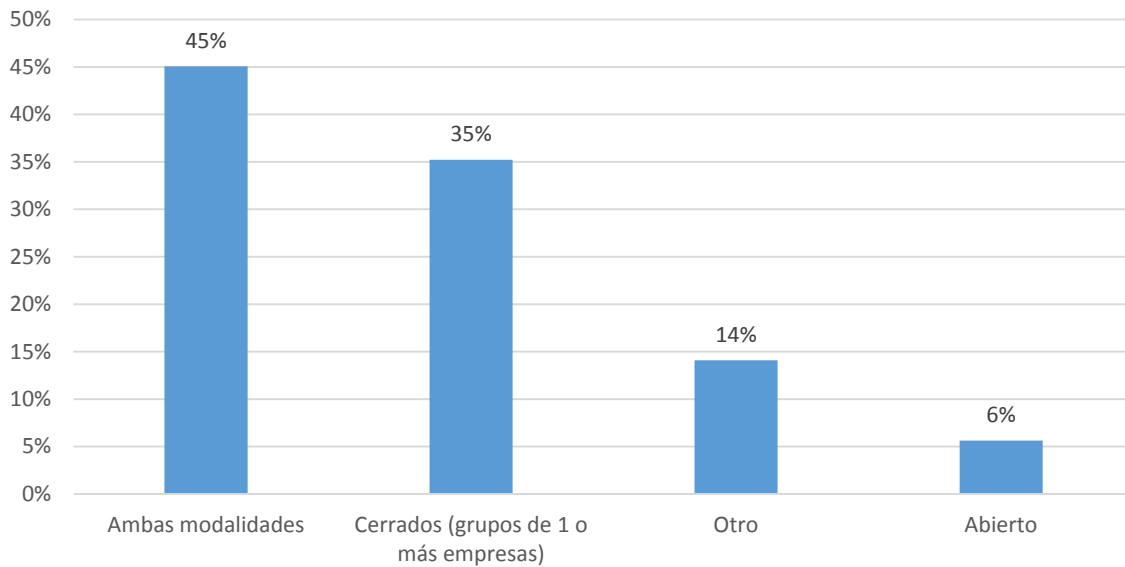
### A. Investigaciones de mercado realizadas

Tipo de investigación	Tipo de fuente de la información	Objetivo
Exploratorias	Entrevistas en profundidad con relatores expertos	Entender sus necesidades de capacitación y las oportunidades que visualizan, también entender sus principales motivaciones para realizar relatorías
	Información de fuentes primarias y secundarias	Estudios publicados por especialistas en Capacitación
		Información publicadas por el SENCE <sup>4</sup>
		Información en páginas web de requerimientos de relatores
Concluyentes	Encuestas a OTEC	Entender las necesidades y oportunidades de los organismos técnicos de capacitación en Chile, profundizando en aquellos aspectos relacionados a la gestión de los relatores
	Encuestas a potenciales relatores	Analizar demanda potencial del centro de formación y entrenamiento para relatores, entender sus principales motivaciones para realizar relatorías
	Encuesta online a relatores	Entender cuáles son las principales oportunidades que visualizan los relatores, así como también sus motivaciones para realizar relatorías

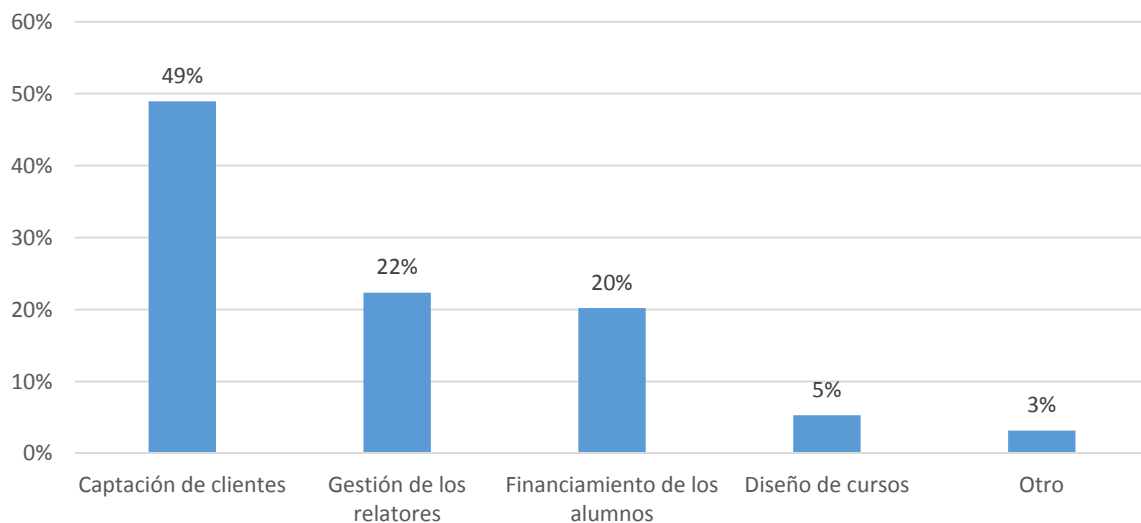
<sup>4</sup> SENCE: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. Es un organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica de derecho público, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, [www.sence.cl](http://www.sence.cl)

## B. Información primaria OTEC

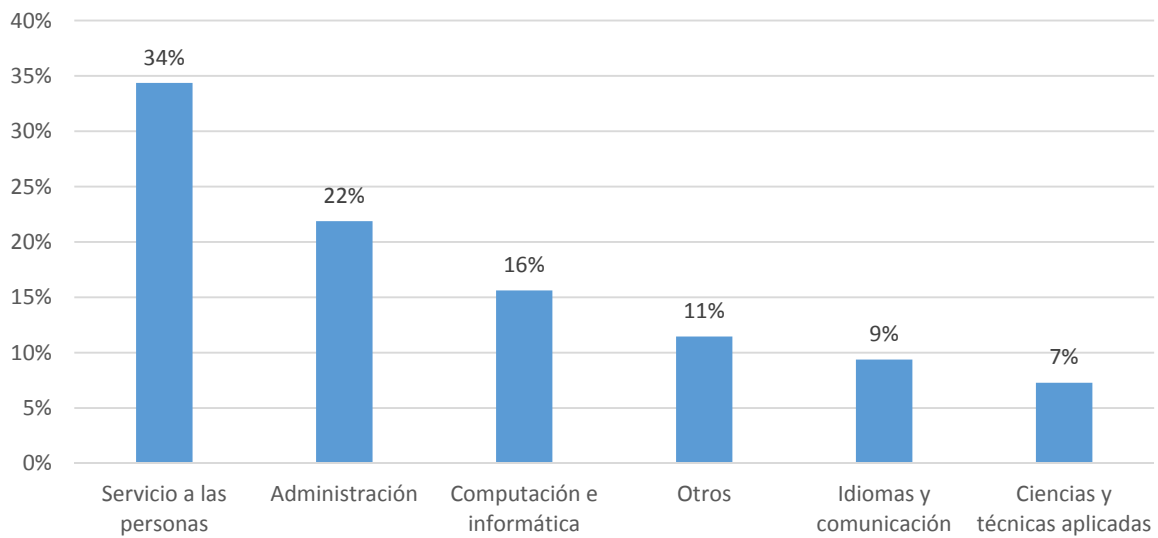
1. ¿Cuál es la modalidad de los cursos que se imparten en la OTEC?



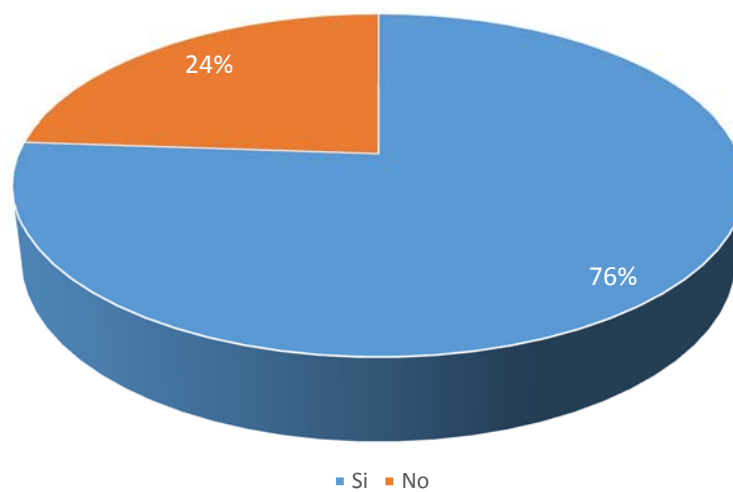
2. ¿Cuáles son las principales oportunidades de desarrollo que usted visualiza en su OTEC?



3. ¿Cuáles son las áreas de mayor demanda de capacitación de su OTEC?

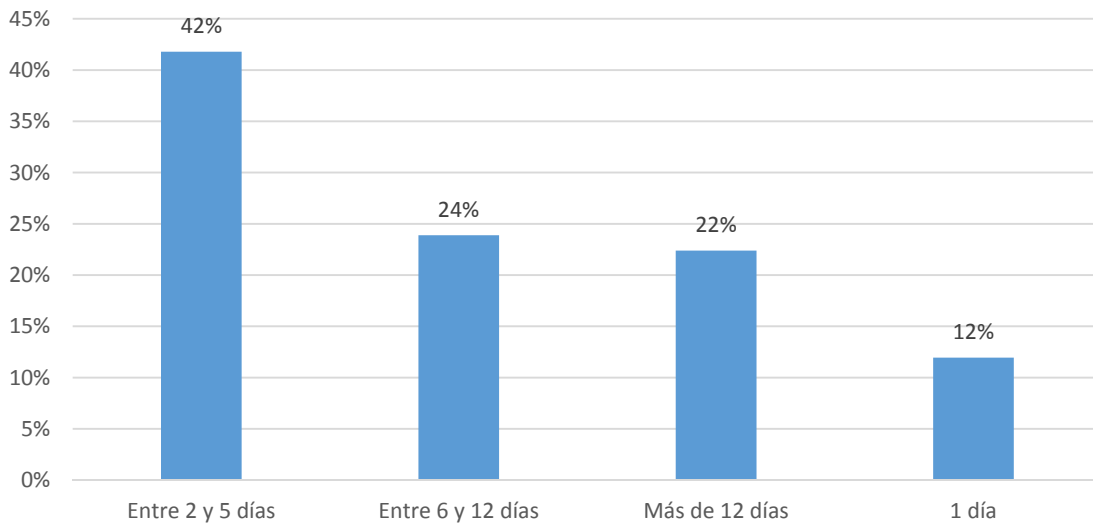


4. ¿Existe un proceso de reclutamiento y selección formal de sus relatores?

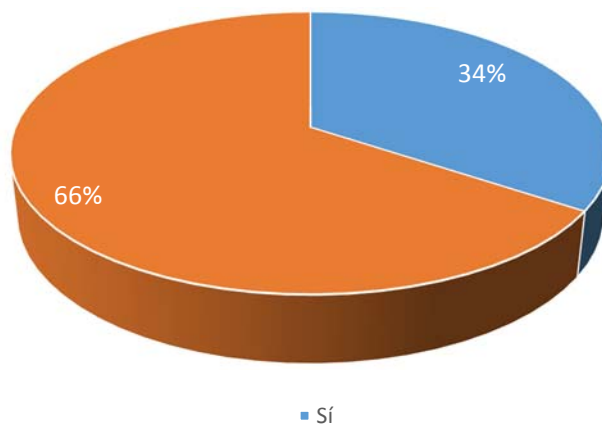




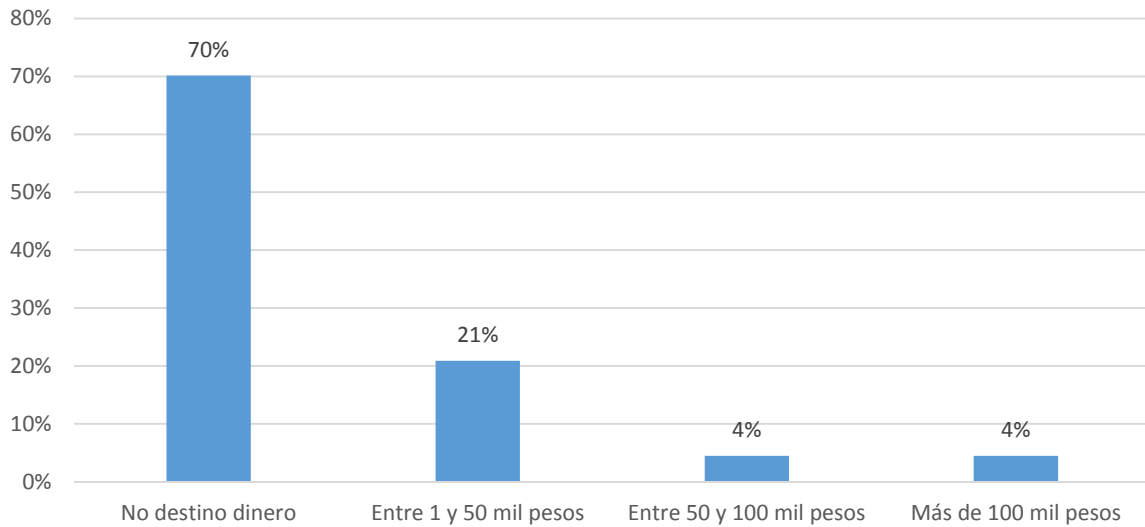
5. En promedio ¿Cuánto tiempo tarda en realizar el reclutamiento y selección de un relator?



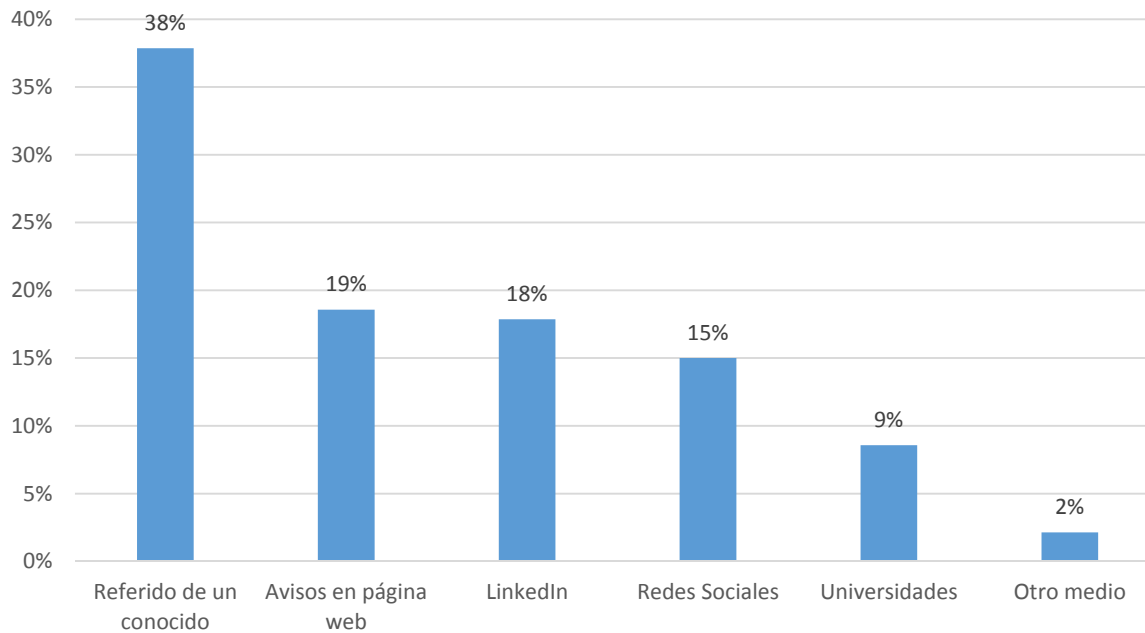
6. ¿Le interesaría contratar un servicio que seleccione y reclute a un relator en menos de 24 horas?



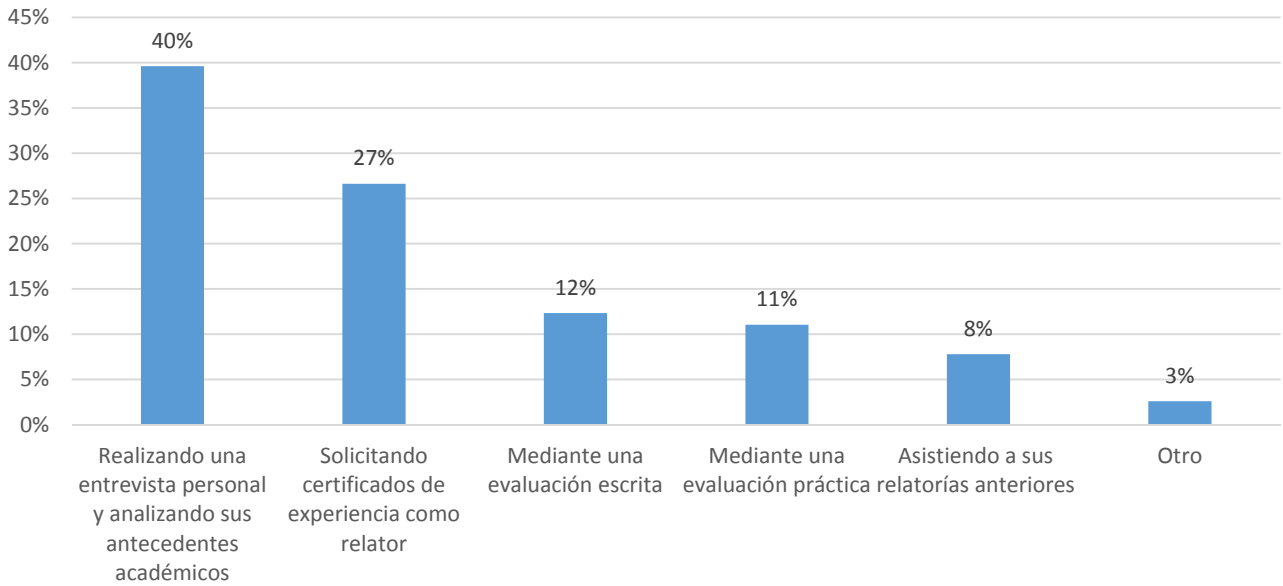
7. ¿Cuánto dinero destina al proceso de reclutamiento y selección para contratar un relator?



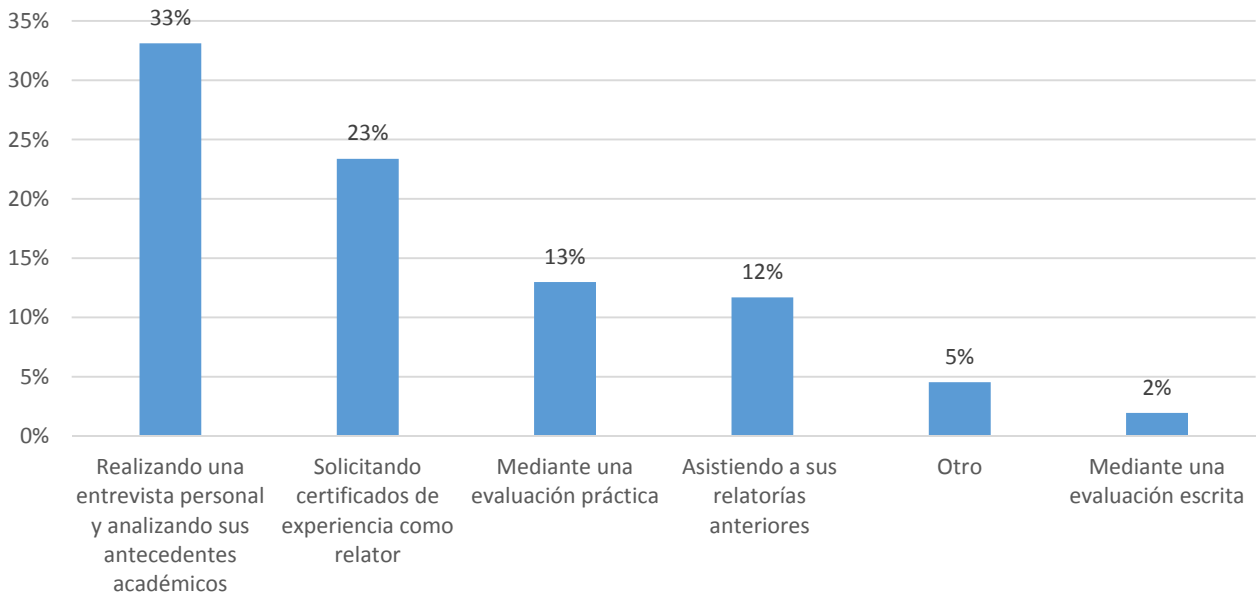
8. ¿Cuál es el canal que utiliza para reclutan los relatores?



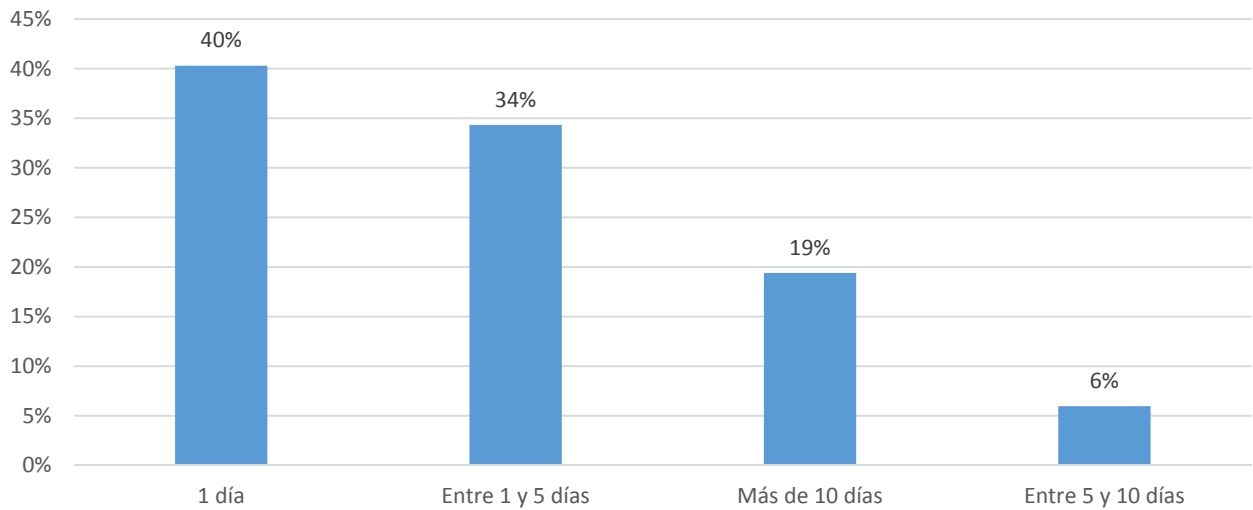
9. Cuándo va a contrata un relator ¿Cómo se asegura que tenga los conocimientos técnicos necesarios?



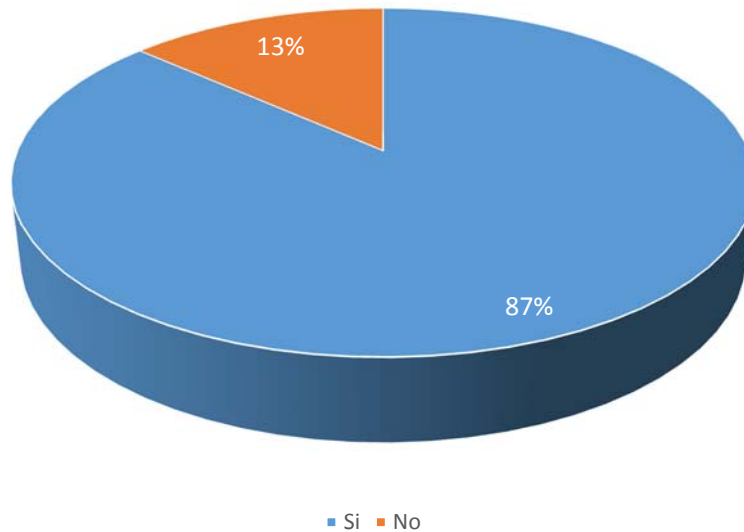
10. ¿Cómo se asegura que el relator tiene las competencias pedagógicas requeridas (Sabe cómo enseñar)



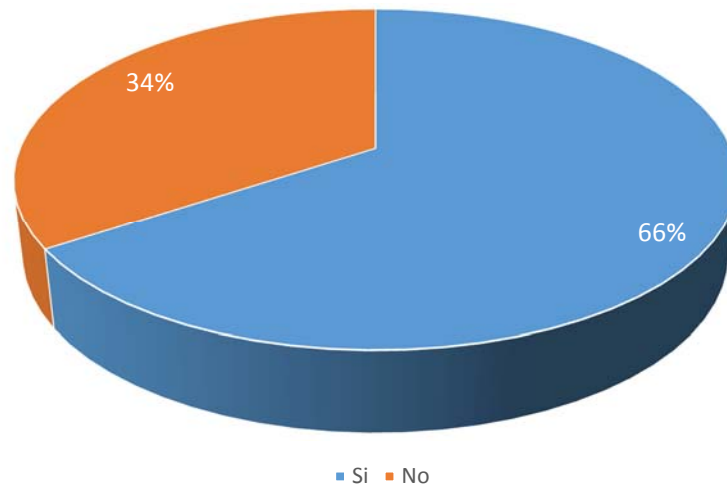
11. ¿Cuánto tiempo invierte en evaluar que los relatores tengan los conocimientos y/o sepan cómo enseñarlos?



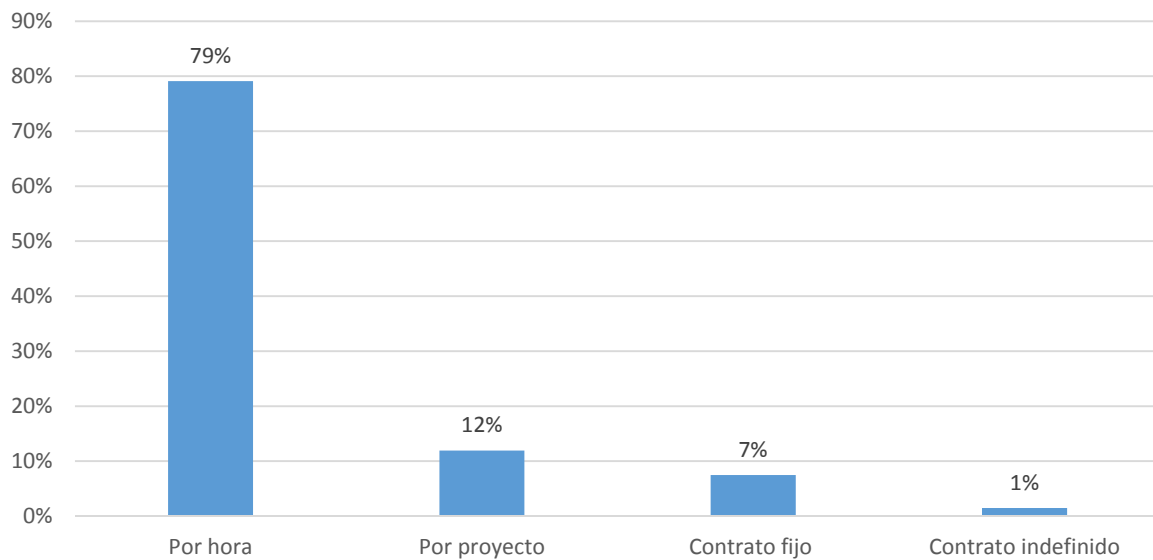
12. Considerando factor diferenciador de su OTEC ¿Le interesaría ofrecer una metodología de enseñanza distintiva donde el alumno participa activamente de la clase?



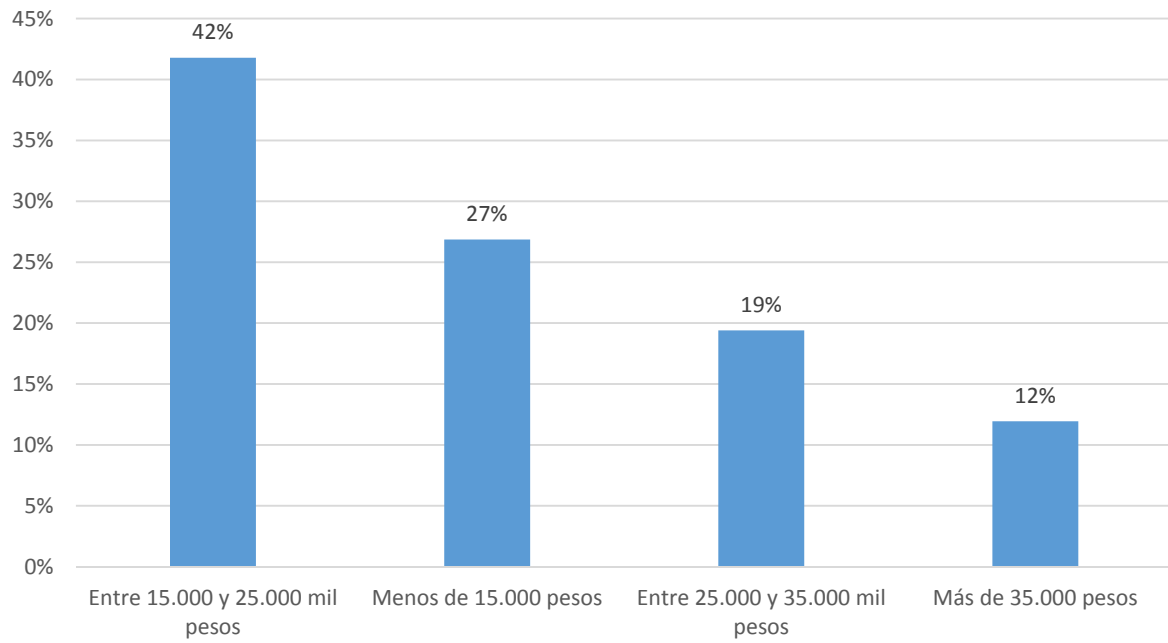
13. Le interesaría contratar relatores de una empresa certificada que asegure que los relatores tendrán los conocimientos técnicos y pedagógicos que se necesitan



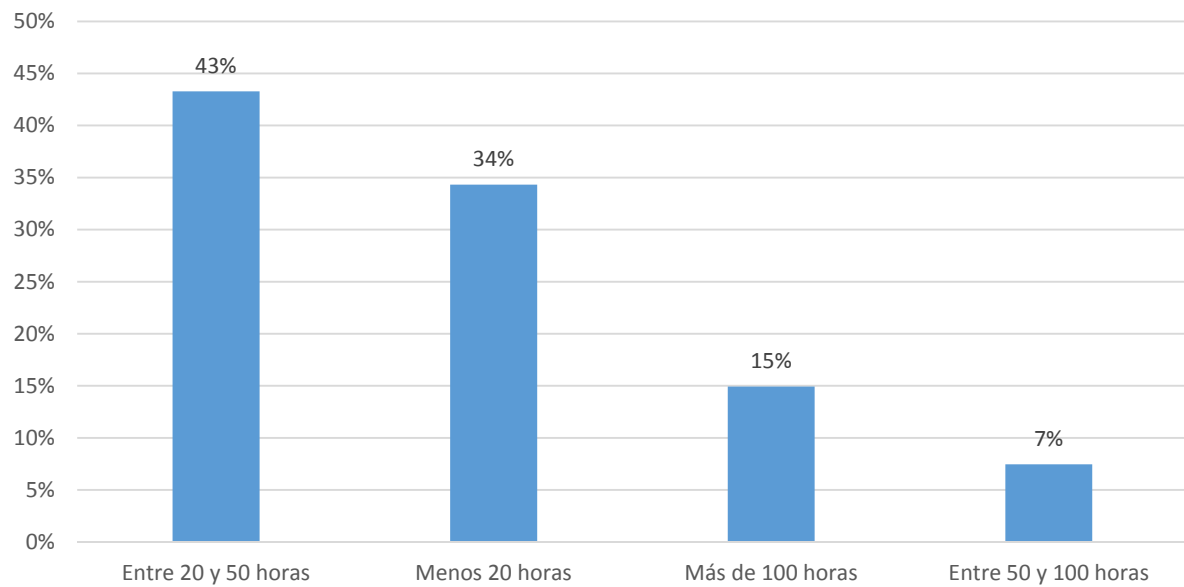
14. ¿Cuál es la modalidad de contrato con los relatores?



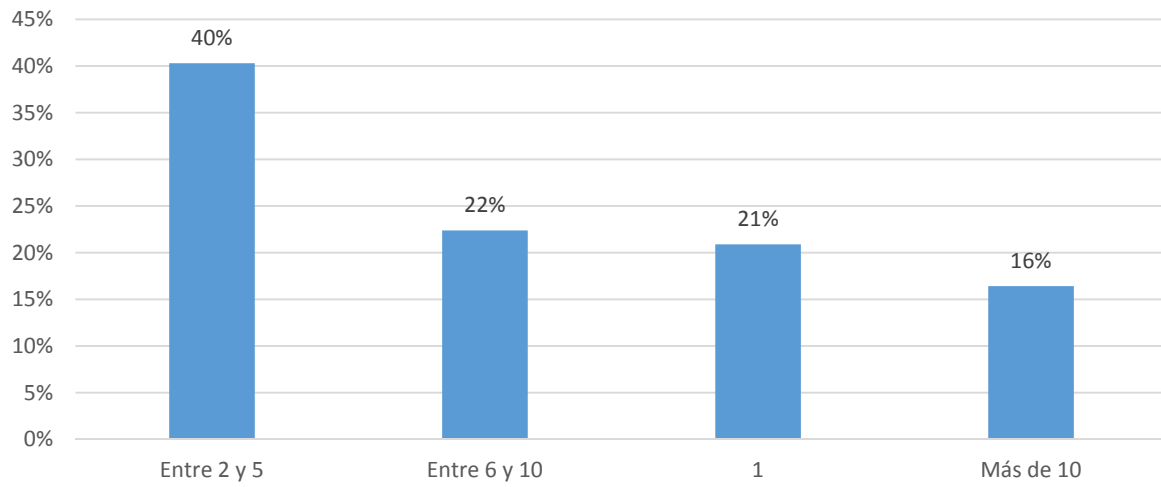
15. ¿En promedio cuál es el costo de contratar a un relator por hora?



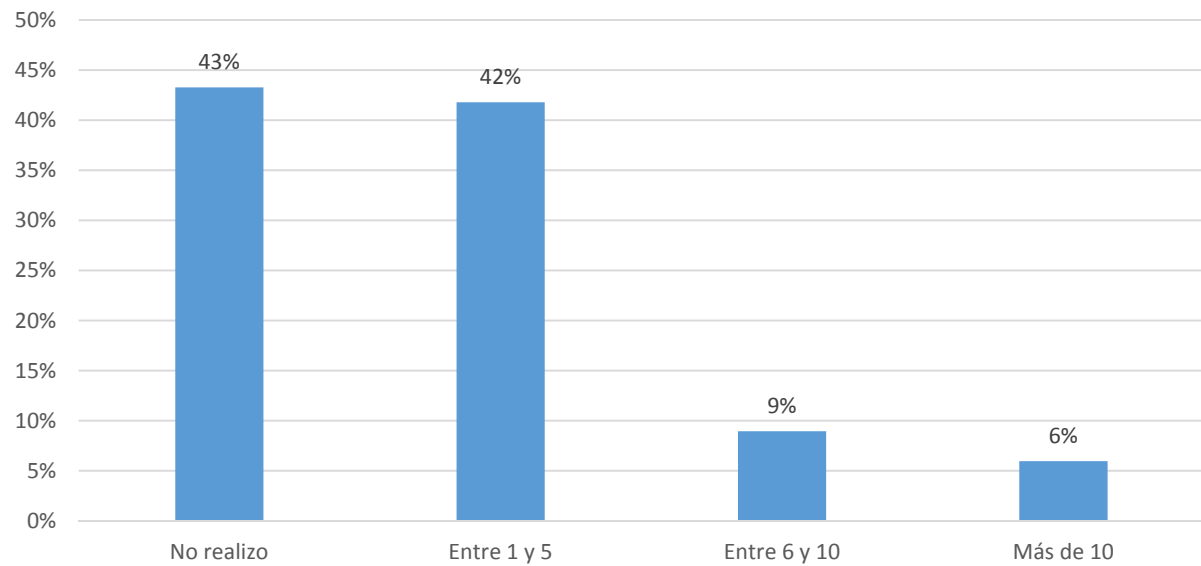
16. En promedio ¿Cuál es la duración de los cursos que imparte su OTEC?



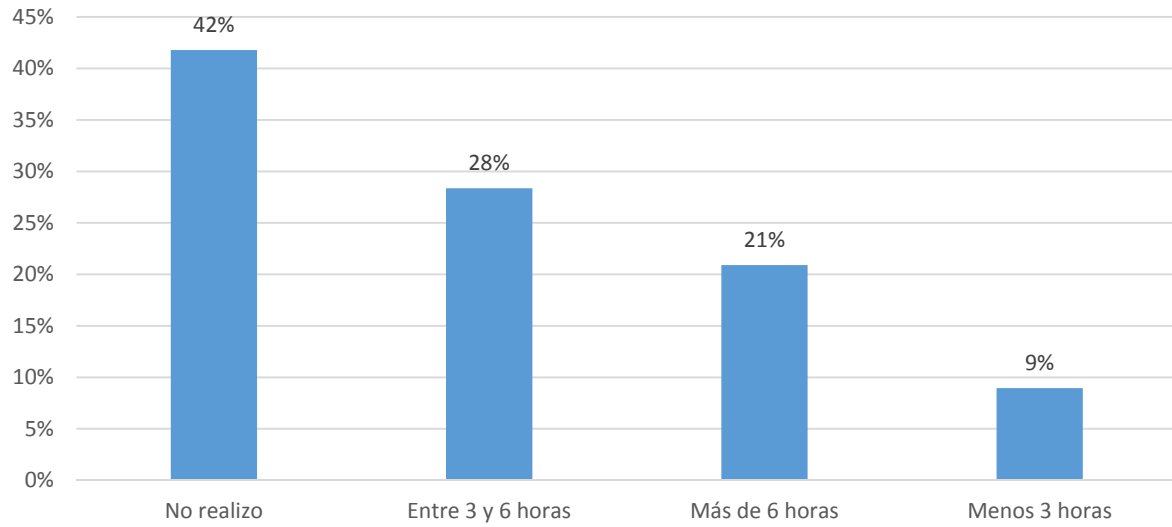
### 17. ¿Cuántos cursos realiza al mes?



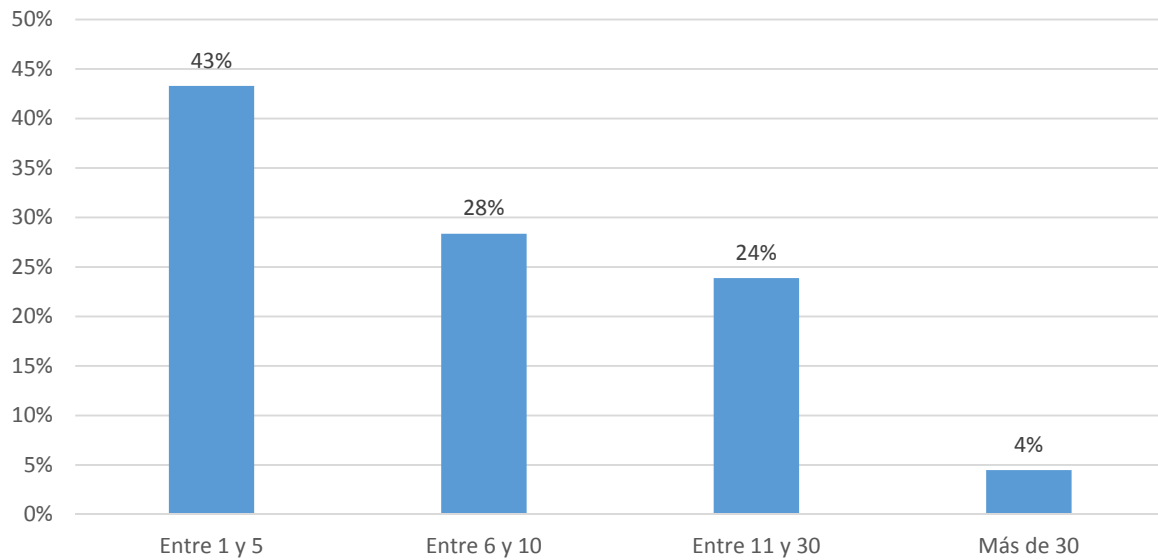
### 18. ¿Cuántos talleres y charlas realiza al mes?



19. En promedio, ¿Cuánto tiempo dura un taller o charla?

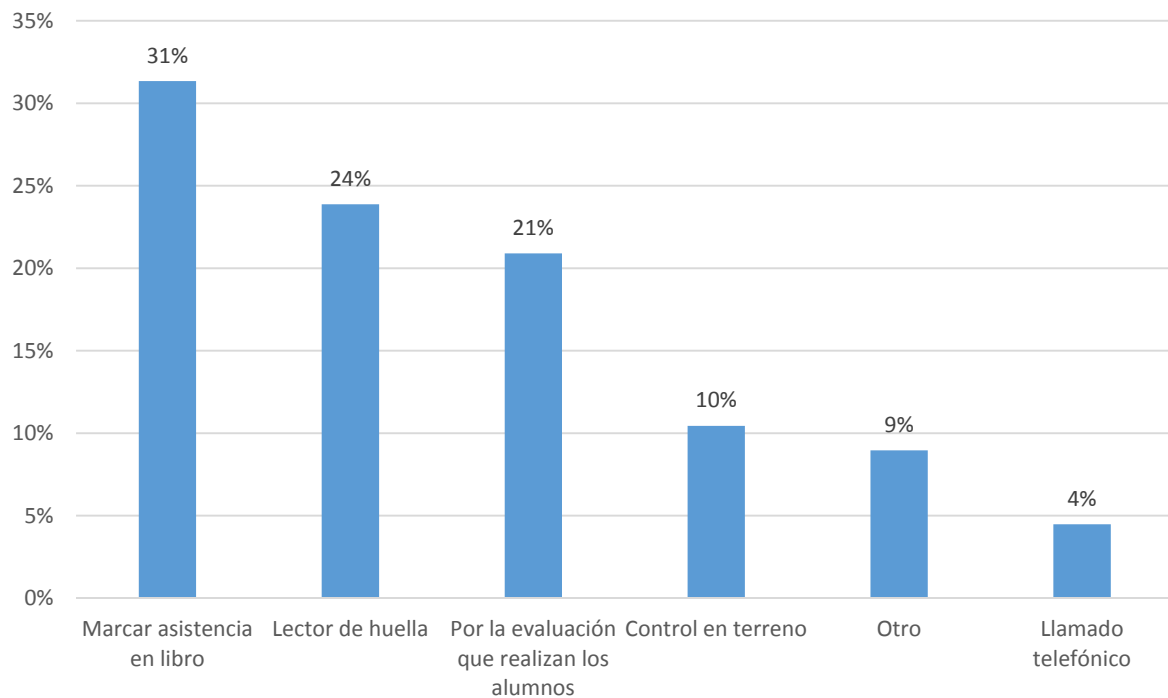


20. Aproximadamente ¿Cuántos relatores contrata al año?

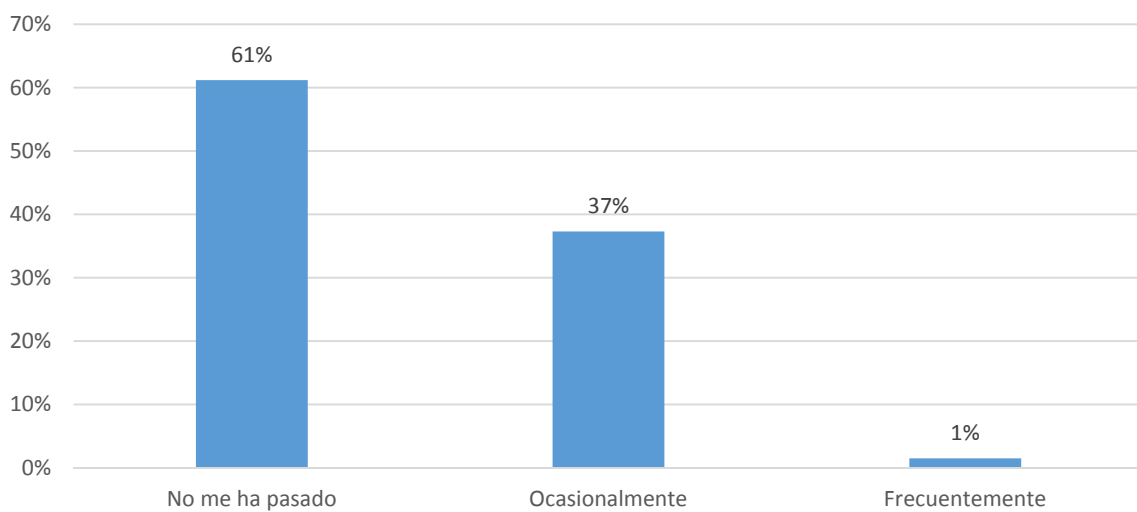




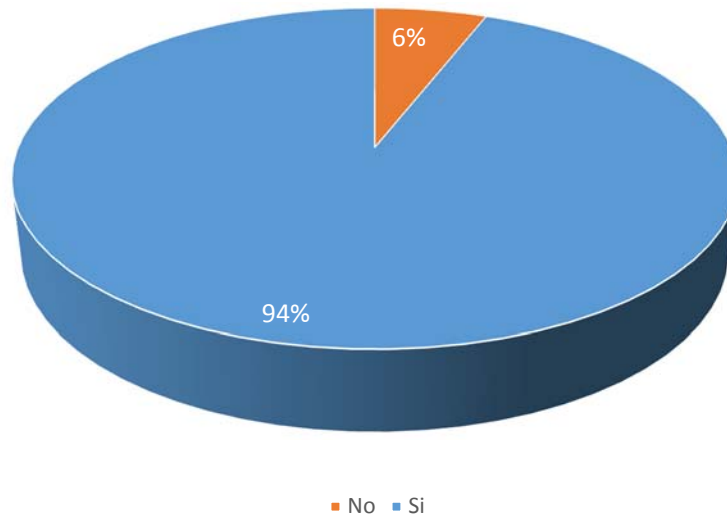
21. ¿Cómo usted controla que el relator llegue en el horario convenido a impartir el curso, taller o charla?



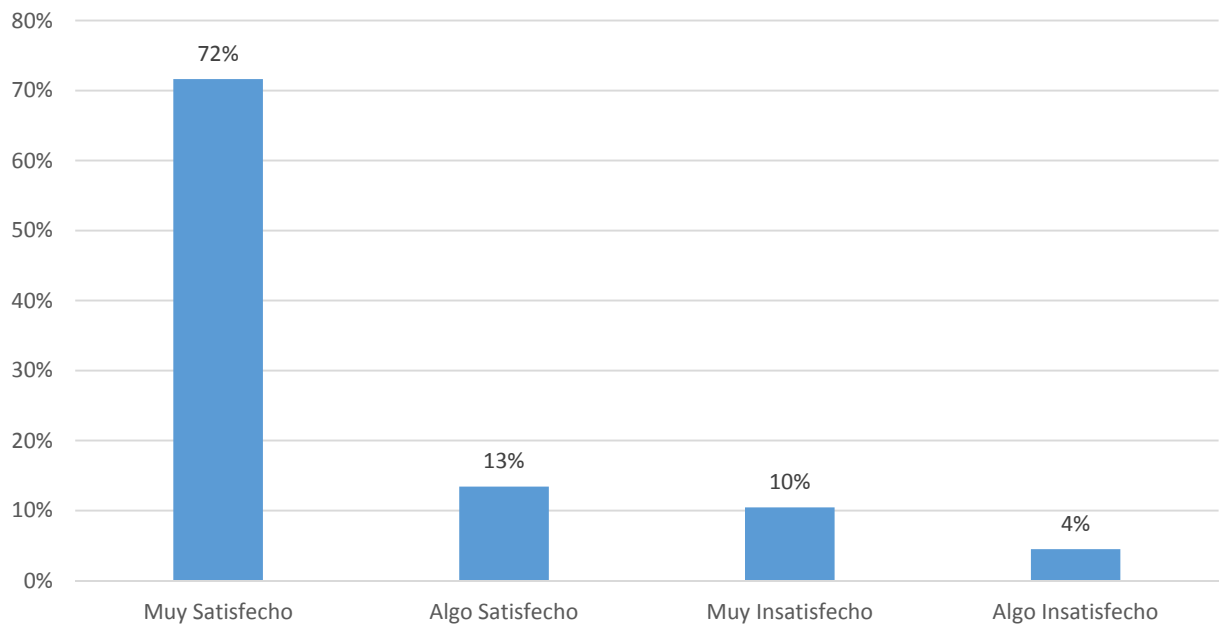
22. En el último año ¿Con que frecuencia le ocurre que el relator ha llegado retrasado a impartir la clase?



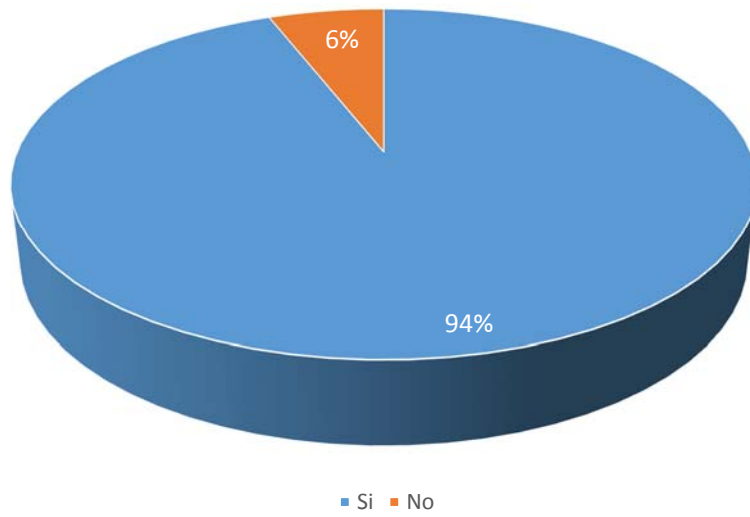
23. ¿Le interesaría trabajar con un relator que llegue siempre en el horario convenido a impartir el curso?



24. ¿Cuáles son los niveles de satisfacción que obtienen sus relatores?

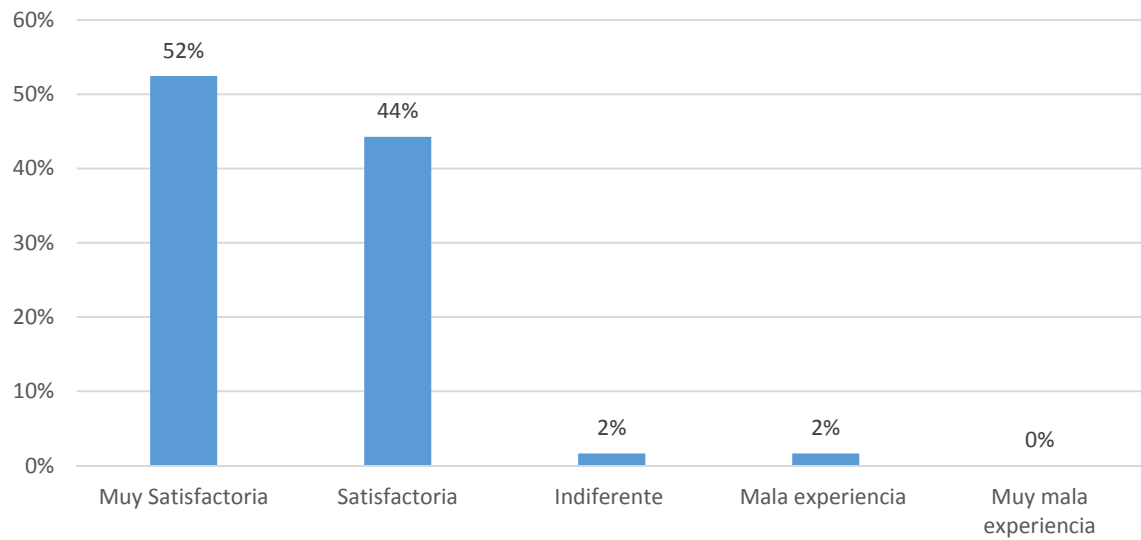


25. ¿Le interesaría seguir mejorando estos niveles de satisfacción?

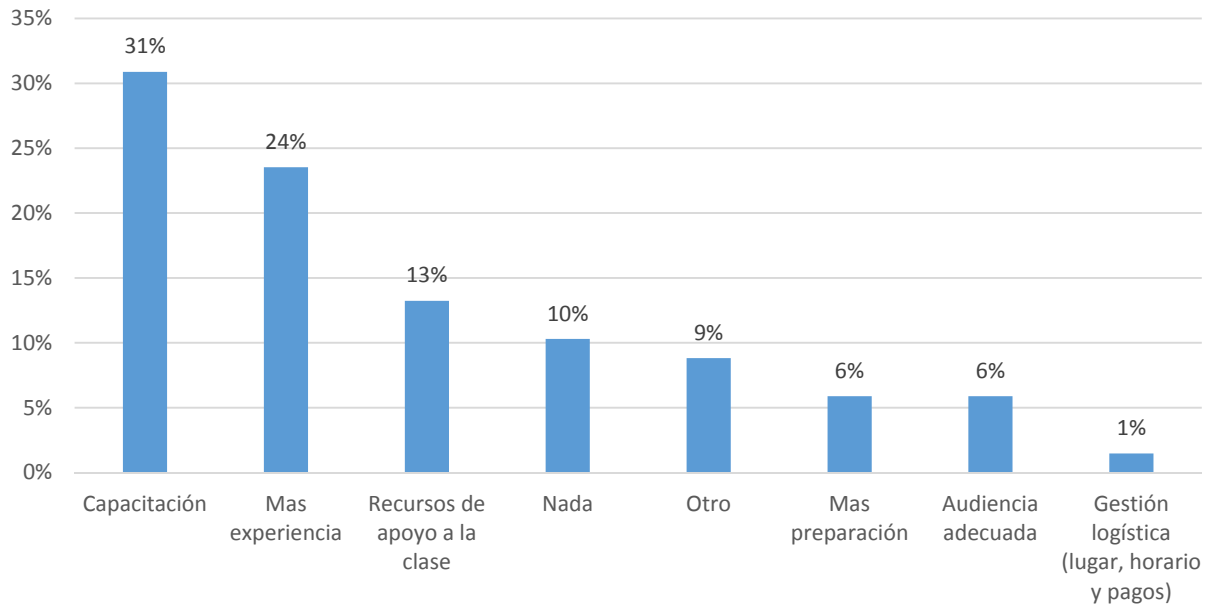


**C. Información primaria relatores (personas que han tenido experiencia como relator)**

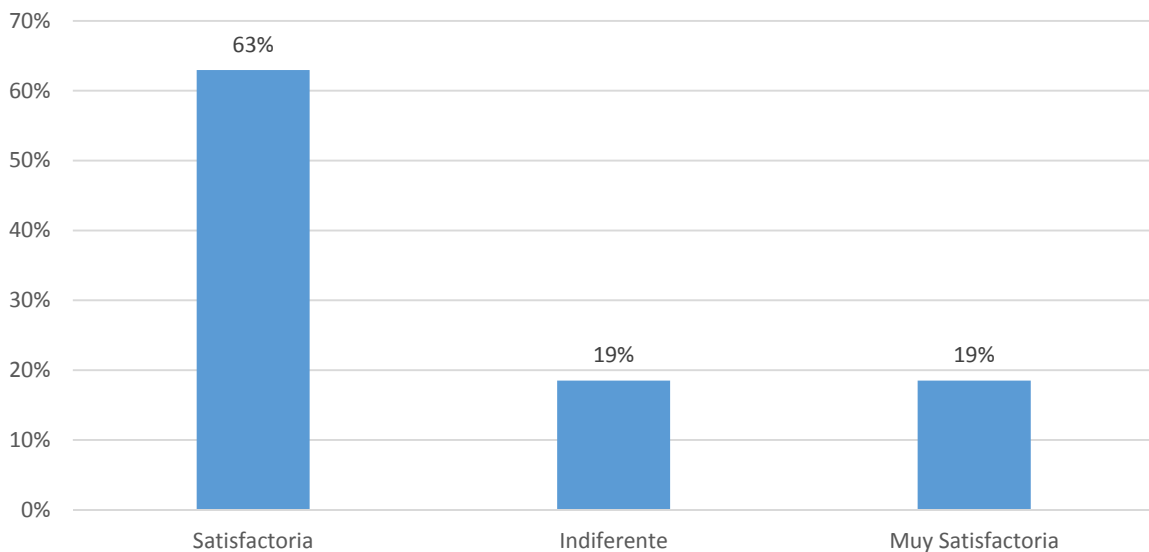
1. En general ¿Cómo evalúa la experiencia de haber sido relator?



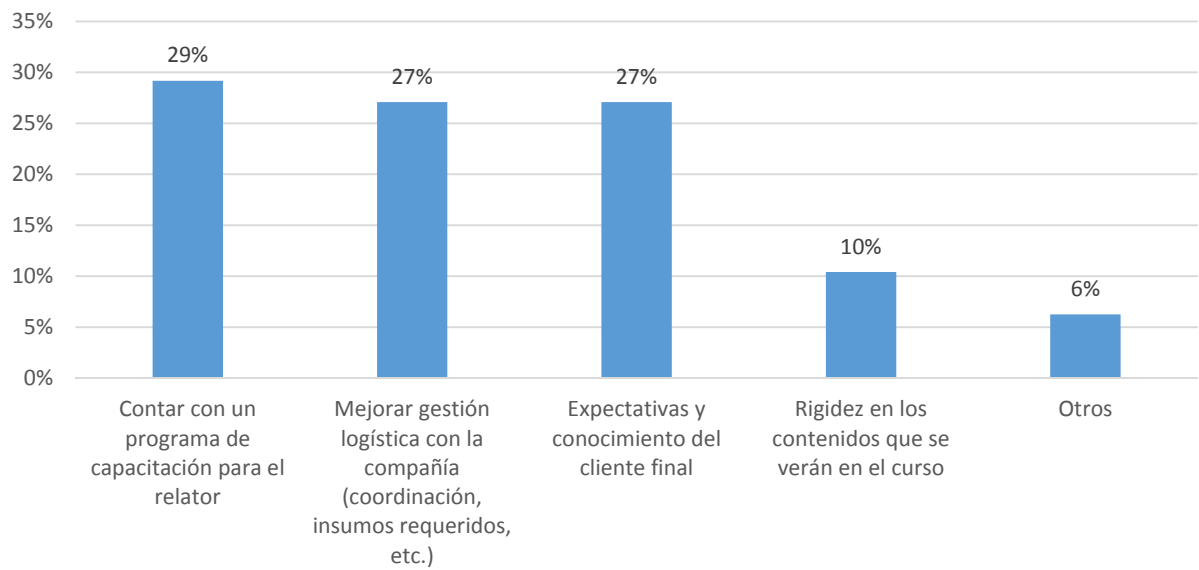
## 2. ¿Qué faltaría para que su experiencia como relator fuera mejor?



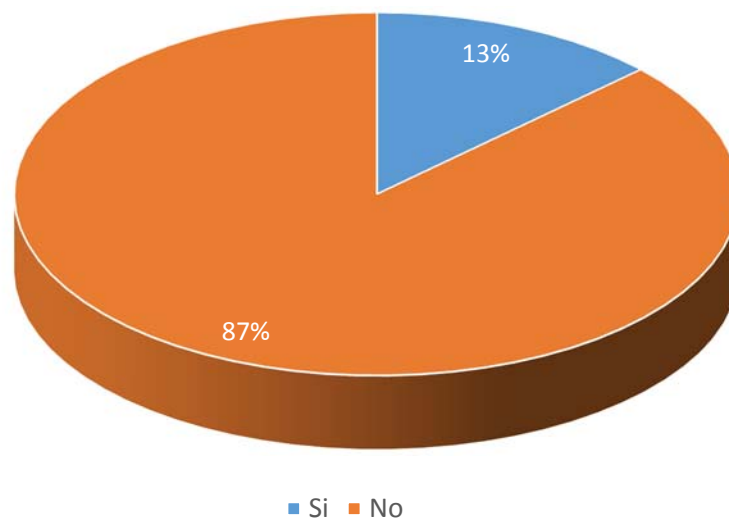
## 3. ¿Cómo evalúa la relación con la compañía que lo ha contratado para hacer relatorías?



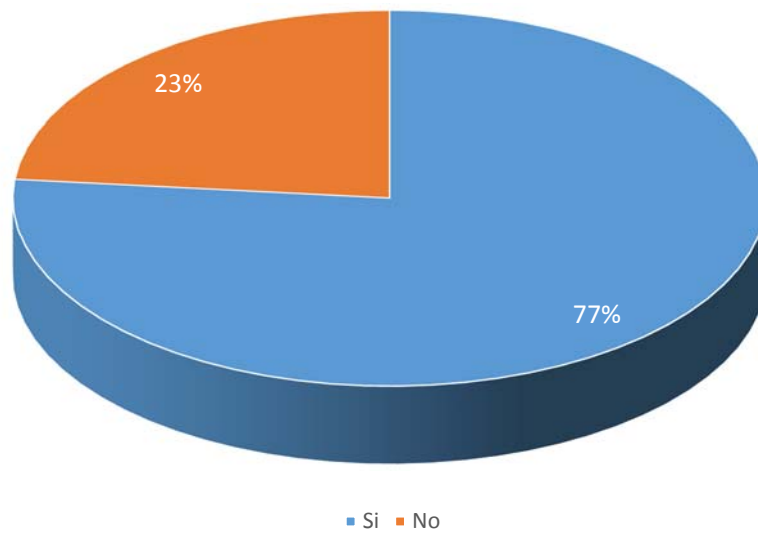
4. ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora que visualiza usted en la relación con la compañía?



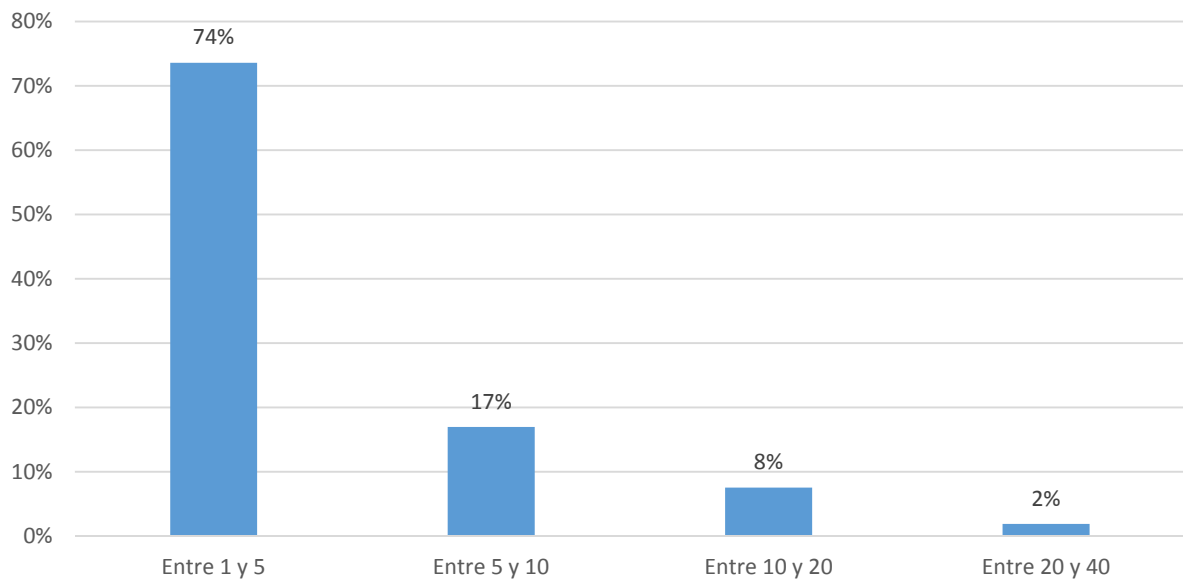
5. ¿Posee alguna certificación técnica que lo acredite como relator?



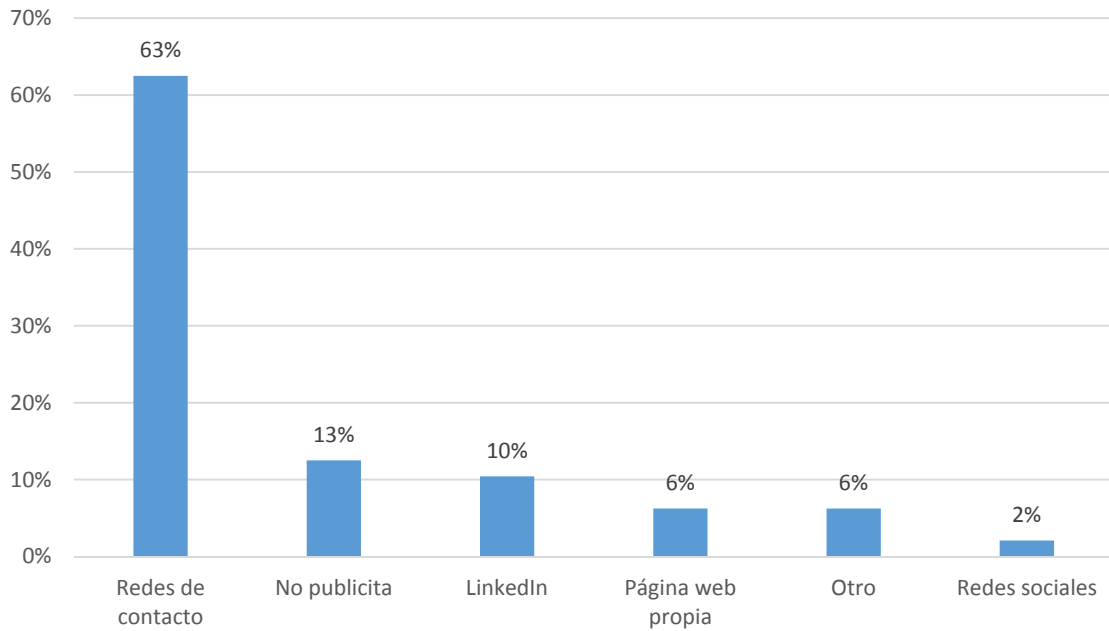
6. ¿Le interesaría poseer una certificación que lo acredite como relator experto?



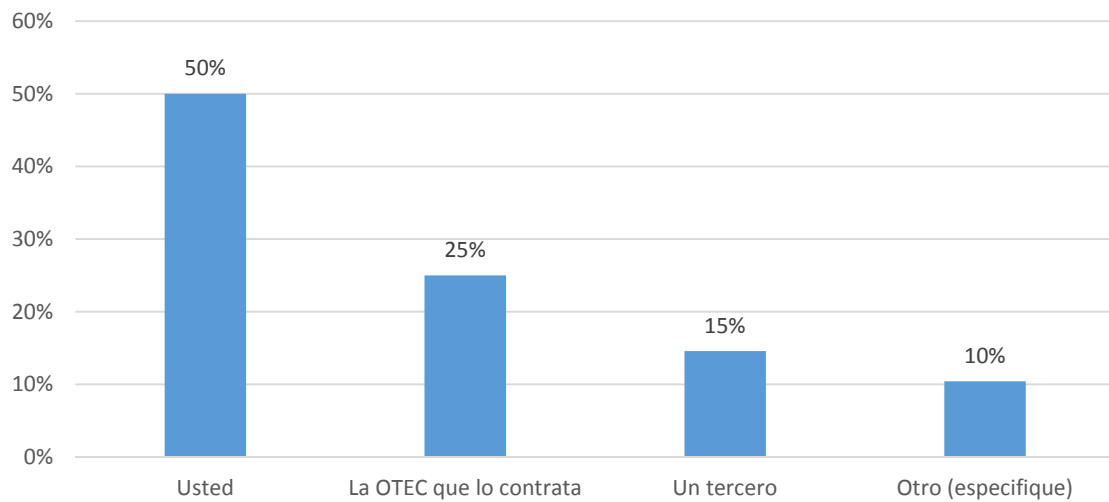
7. Al mes, ¿Cuántas horas dedica a realizar relatorías?



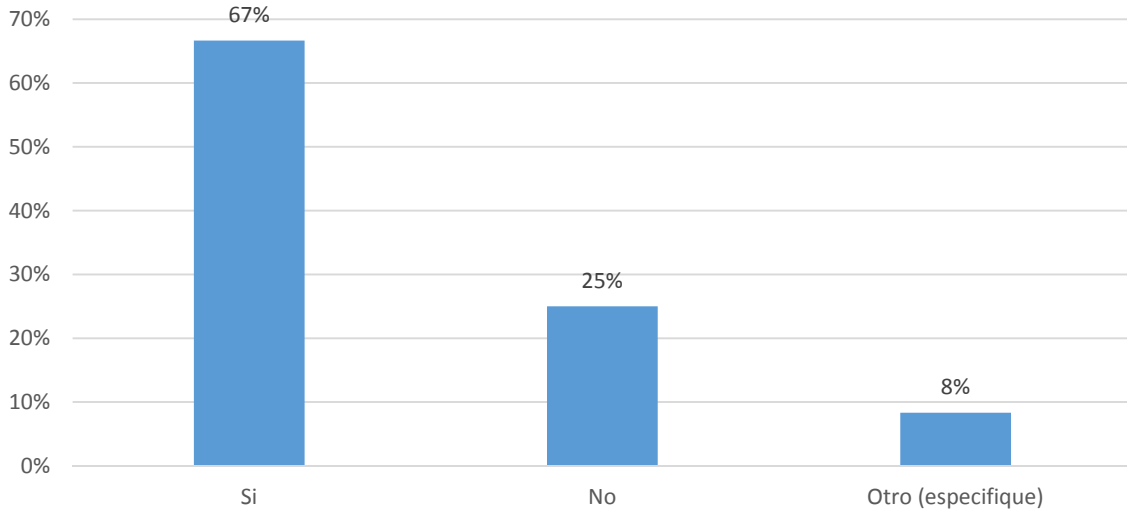
## 8. ¿Cómo publicita sus servicios de relatoría?



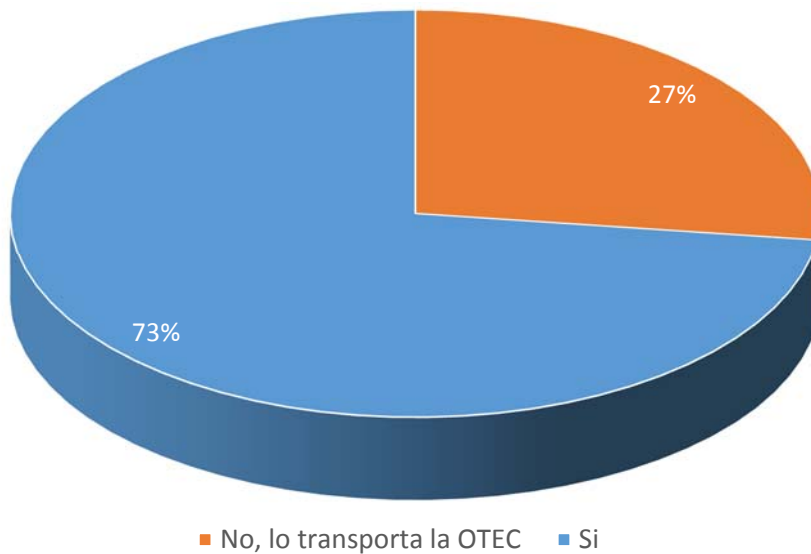
## 9. Cuando ha realizado relatorías ¿Quién gestiona la relación con la compañía que contrata el servicio?



10. ¿Le interesaría que un tercero gestionara todos los trámites administrativos con la compañía que lo contrata para que usted pudiese dedicar el tiempo principalmente a realizar su clase?

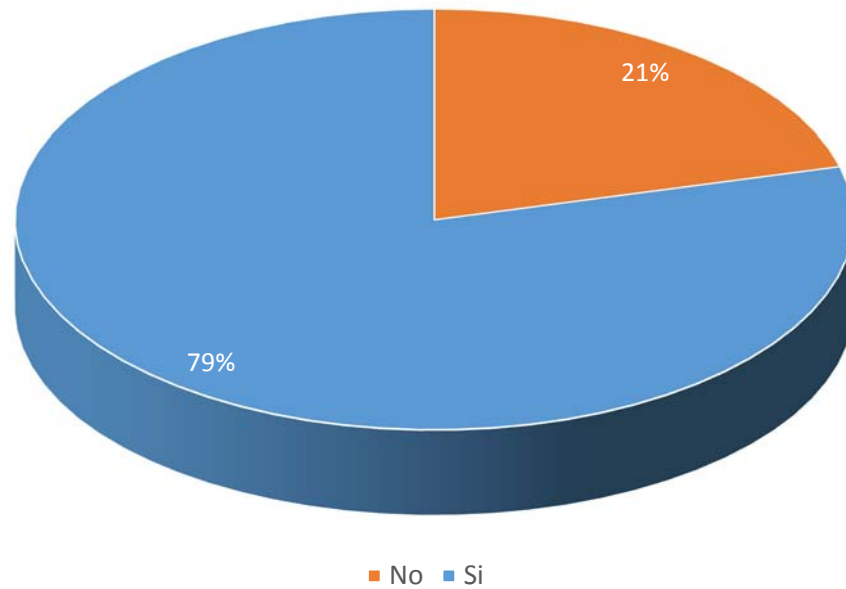


11. En los casos que se requiere material de apoyo para la clase cómo: documentos de estudio, libros, entre otros ¿Es usted quien debe transportarlo?

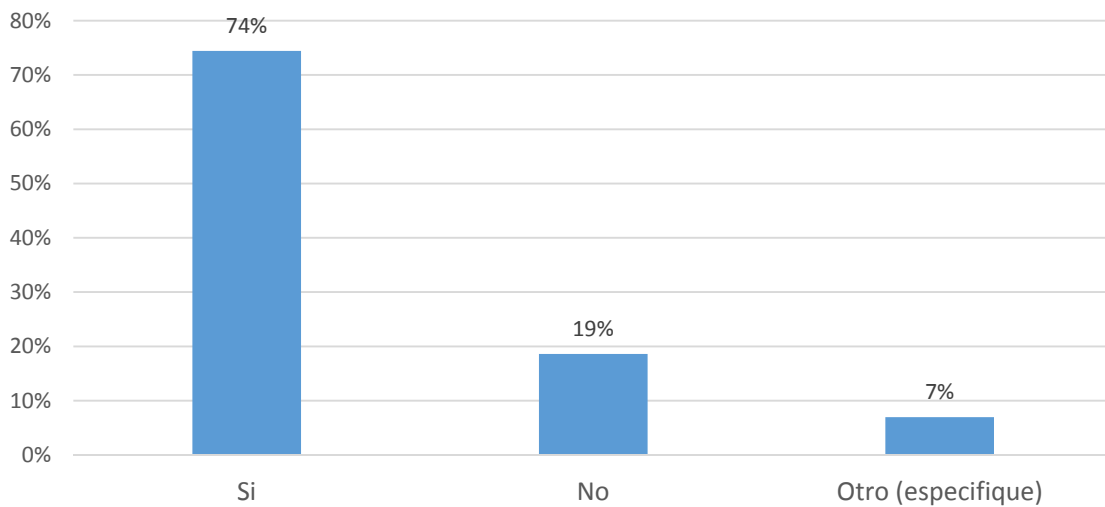




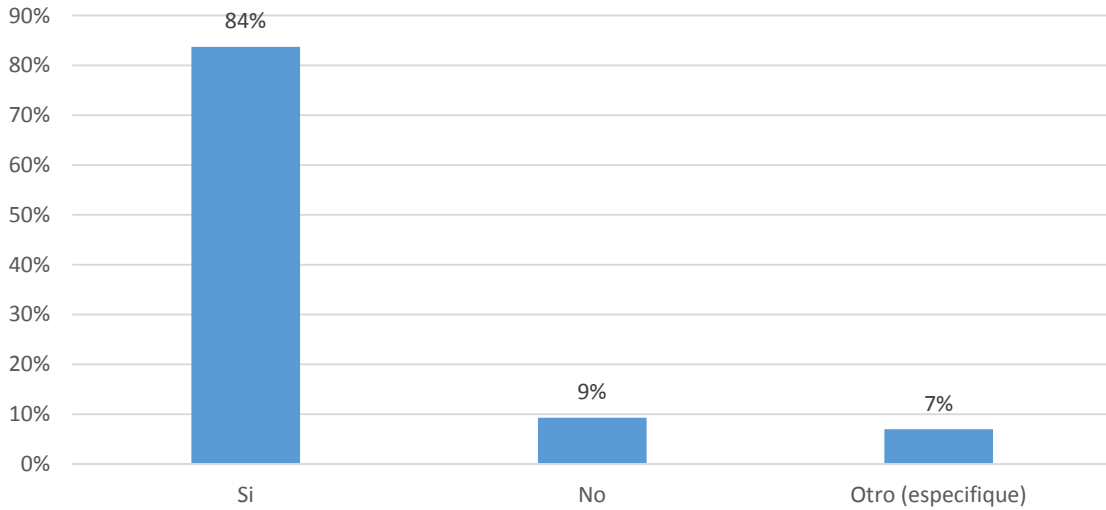
12. ¿Le gustaría que un tercero gestionara el material de apoyo y lo transportara al recinto de la clase?



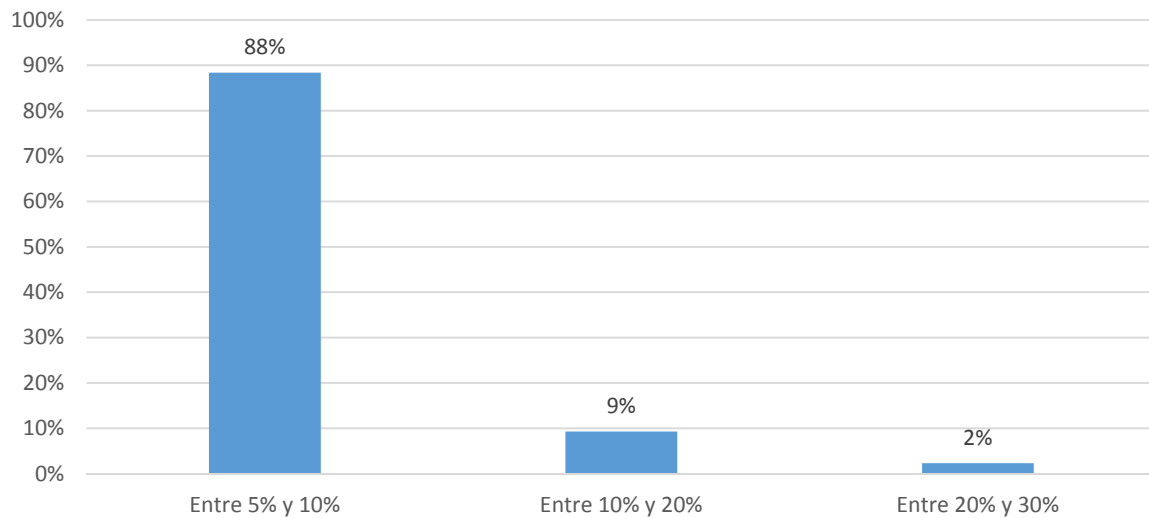
13. ¿Le gustaría disponer de una aplicación en su celular que le avise: el día, hora, ubicación y sala de clases con el mapa del recinto donde debe realizar la clase?



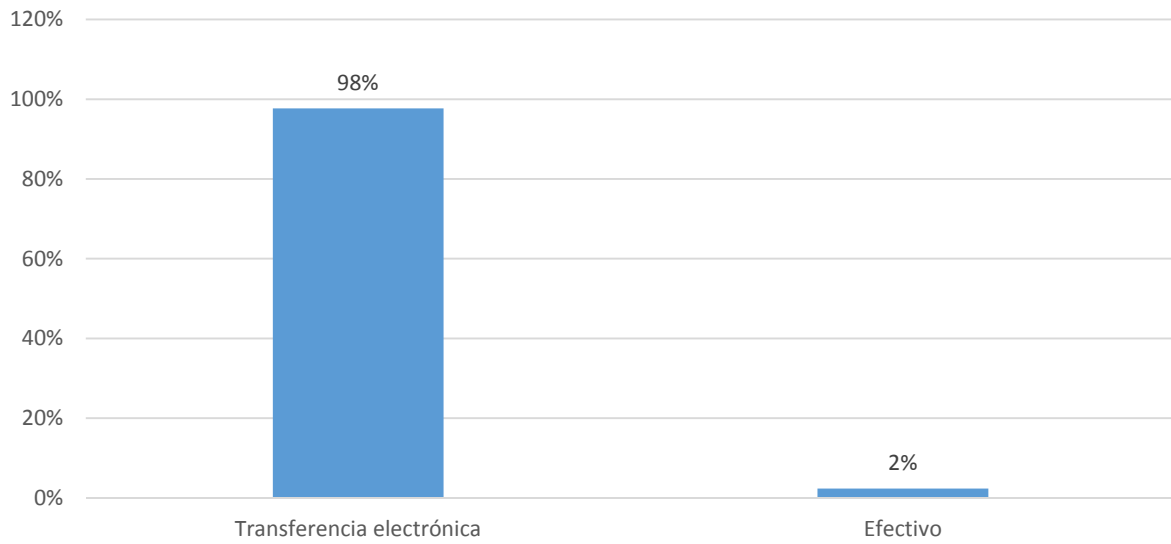
14. ¿Le interesaría formar parte de un centro de relatores que: publicite sus servicios como relator, lo capacite en su camino como relator experto y gestione los trámites administrativos con la compañía (coordinación, pago del curso, etc.)?



15. ¿Qué % de sus ingresos por relatorías estaría dispuesto a cancelar por estos servicios?

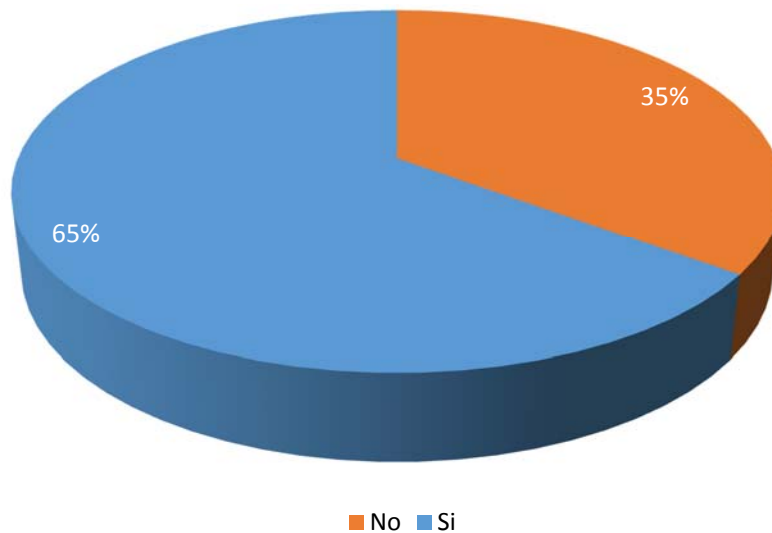


16. ¿Cómo le gustaría que le cancelen por sus servicios de relatoría?

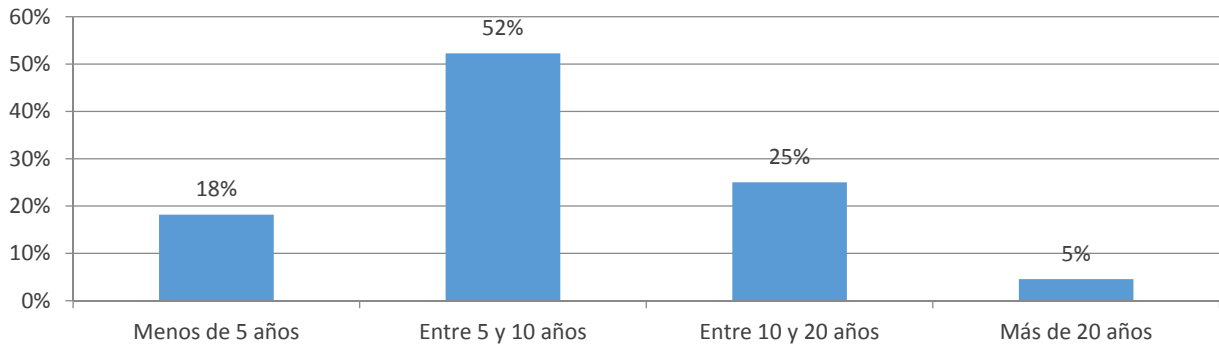


#### D. Información primaria relatores (potenciales relatores)

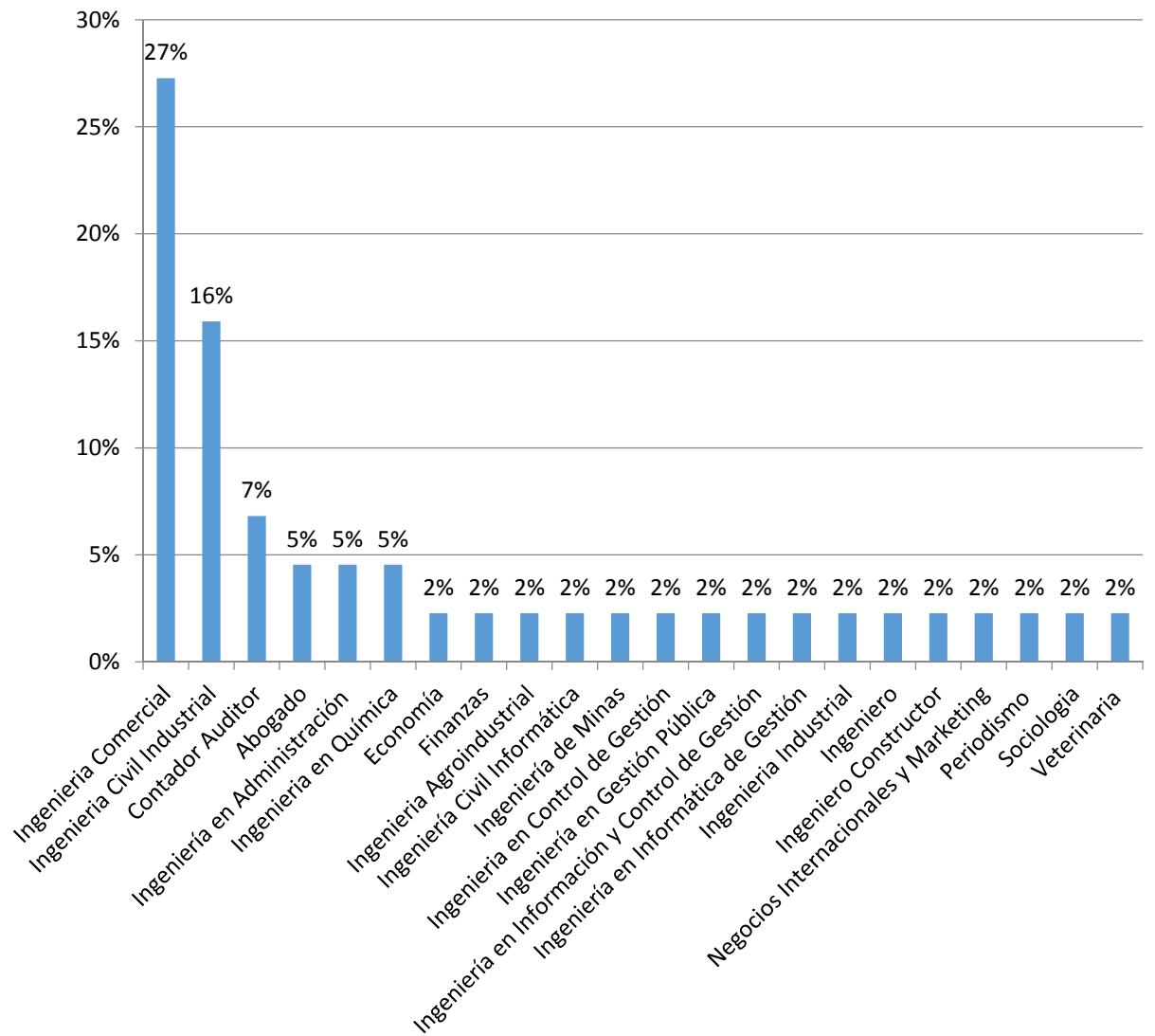
1. ¿Le gustaría ser relator de cursos, talleres y/o charlas?



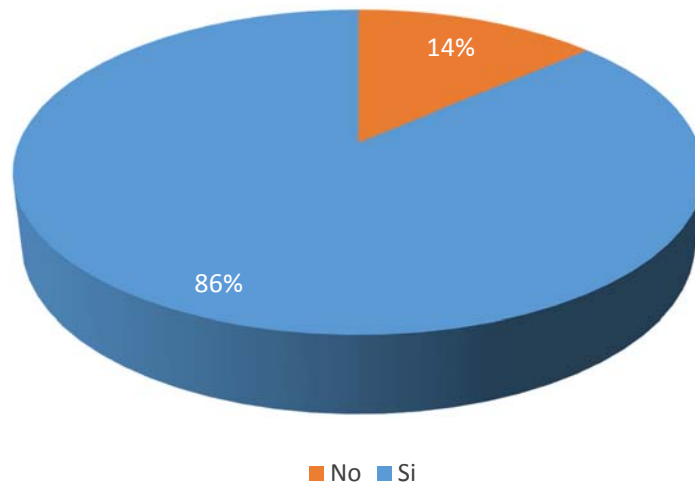
## 2. ¿Cuántos años de experiencia laboral posee?



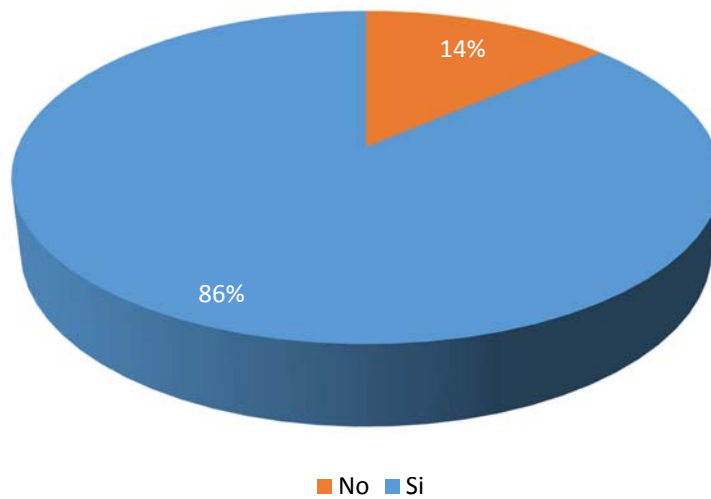
## 3. ¿Qué carrera estudió?



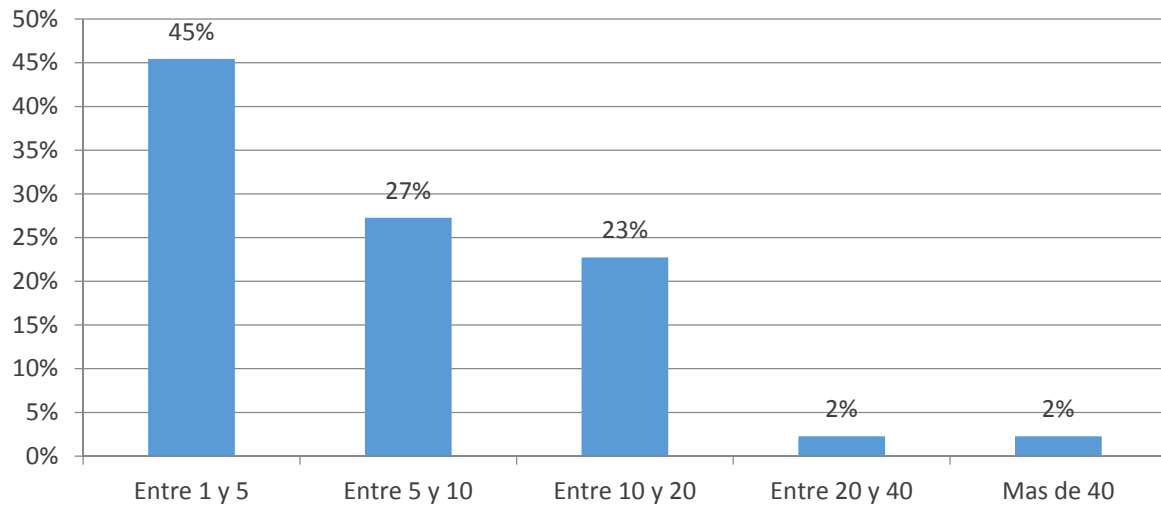
4. ¿Le interesaría poseer una certificación que lo acredite como relator experto?



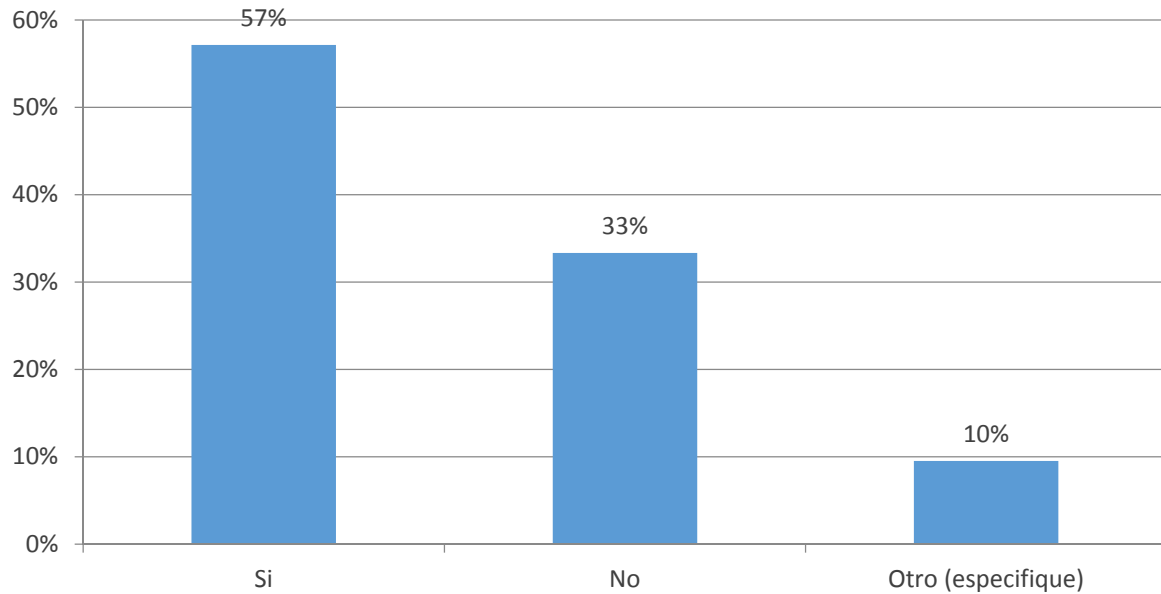
5. ¿Estaría dispuesto a recibir una capacitación permanente en su camino como relator?



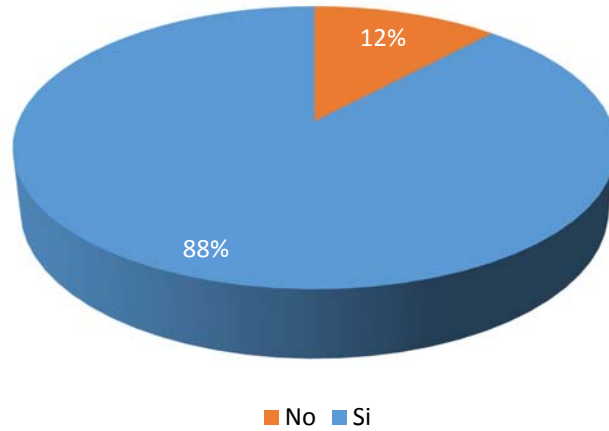
6. Al mes, ¿Cuántas horas podría destinar a realizar relatorías?



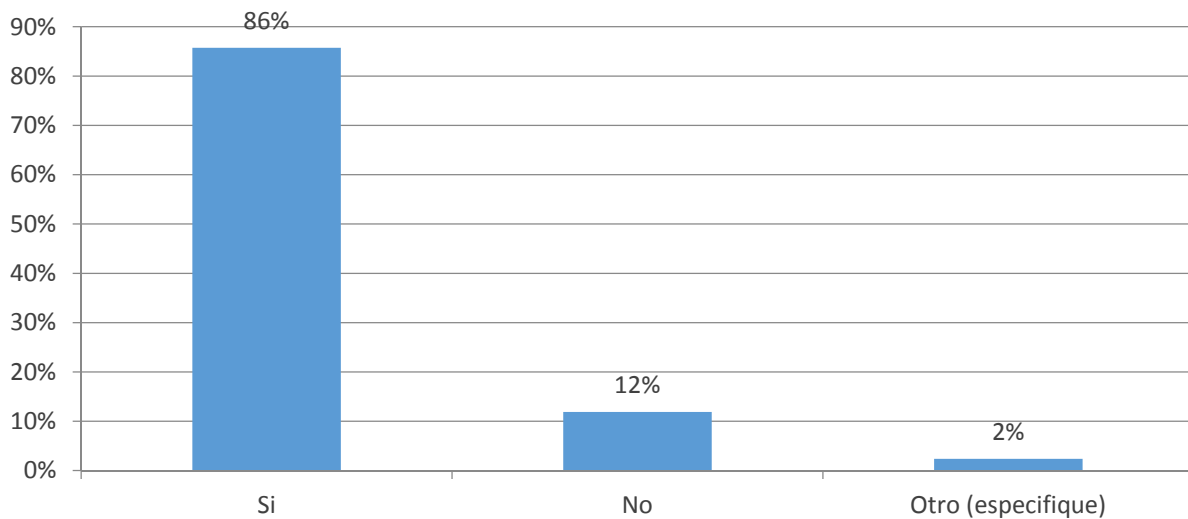
7. En el caso que usted debiera realizar relatorías ¿Le gustaría que un tercero gestionara el material de apoyo y lo transportara al recinto de la clase?



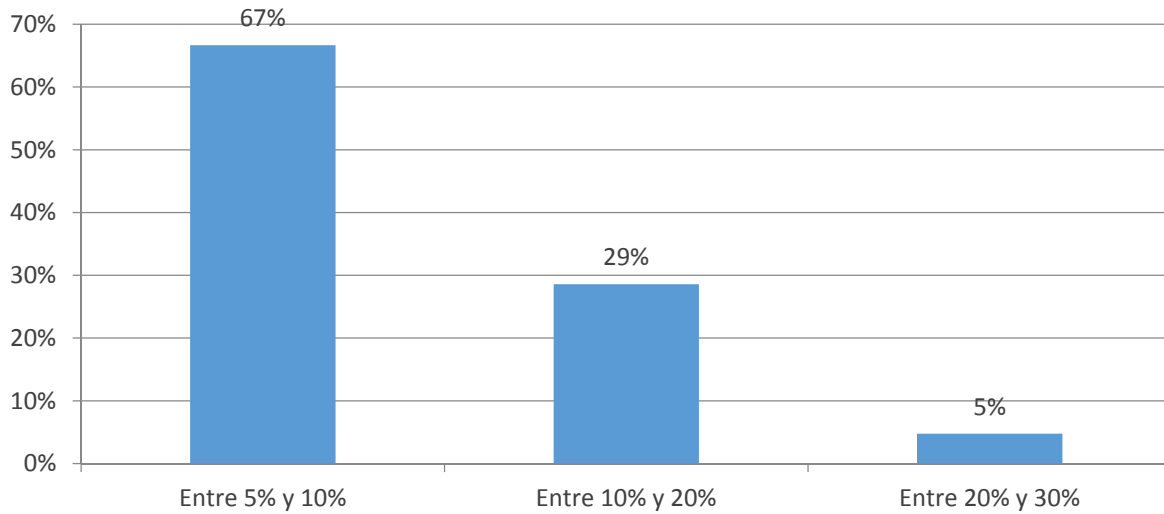
8. ¿Le gustaría disponer de una aplicación en su celular que le avise: el día, hora, ubicación y sala de clases con el mapa del recinto donde debe realizar la clase?



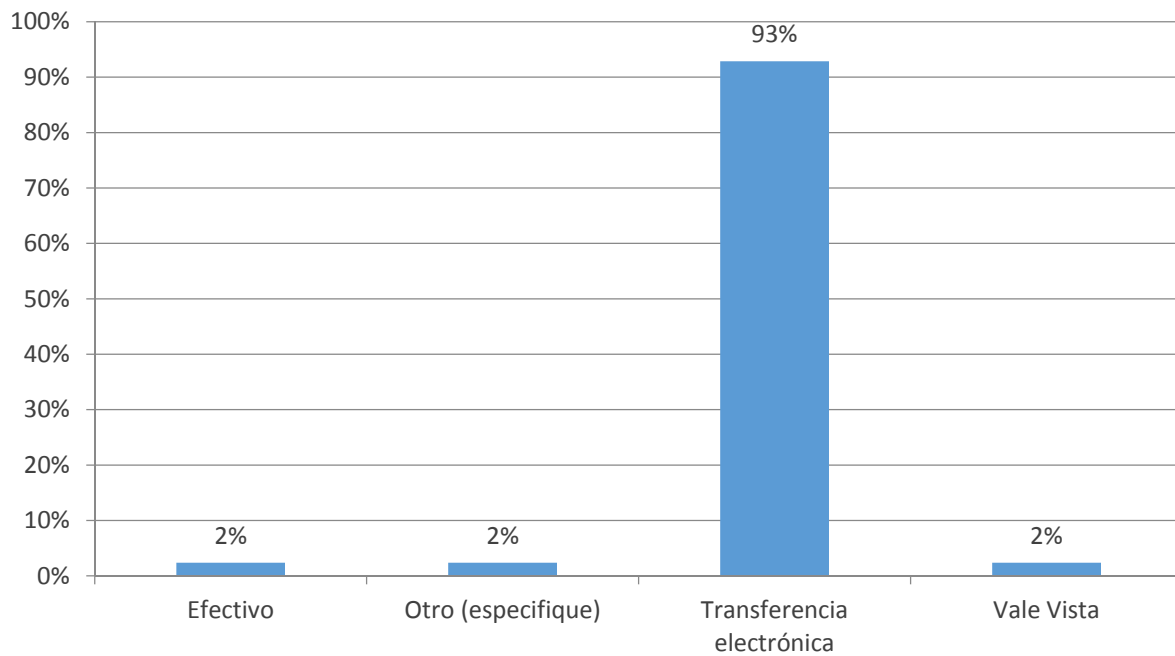
9. ¿Le interesaría formar parte de un centro de relatores que: publicite sus servicios como relator, lo capacite en su camino como relator experto y gestione los trámites administrativos con la compañía (coordinación, pago del curso, etc.)?



10. ¿Qué % de sus ingresos por relatorías estaría dispuesto a cancelar por estos servicios?



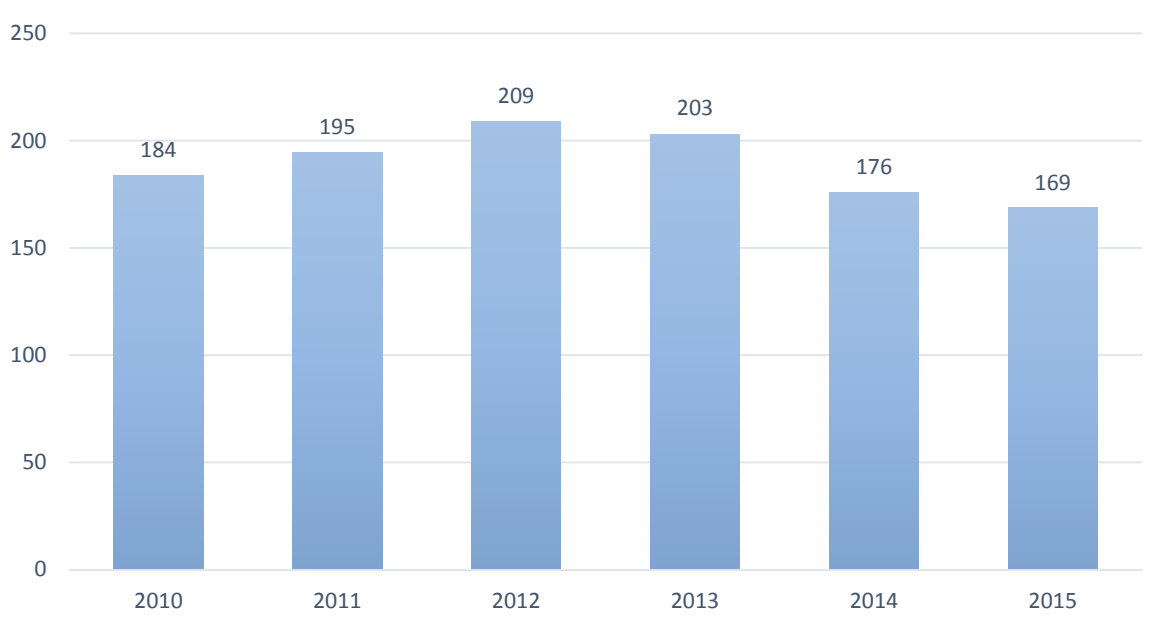
11. ¿Cómo le gustaría que le cancelen por sus servicios de relatoría?





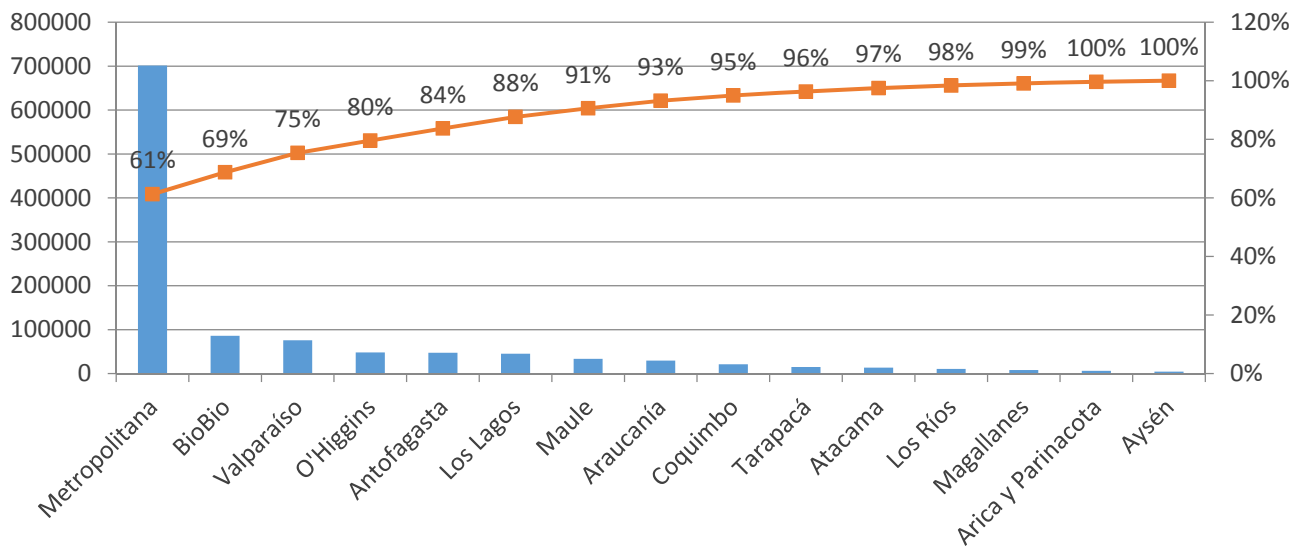
## E. Información cuantitativa de la industria de capacitación en Chile

### Evolución del gasto en capacitación (cifras en millones de USD)



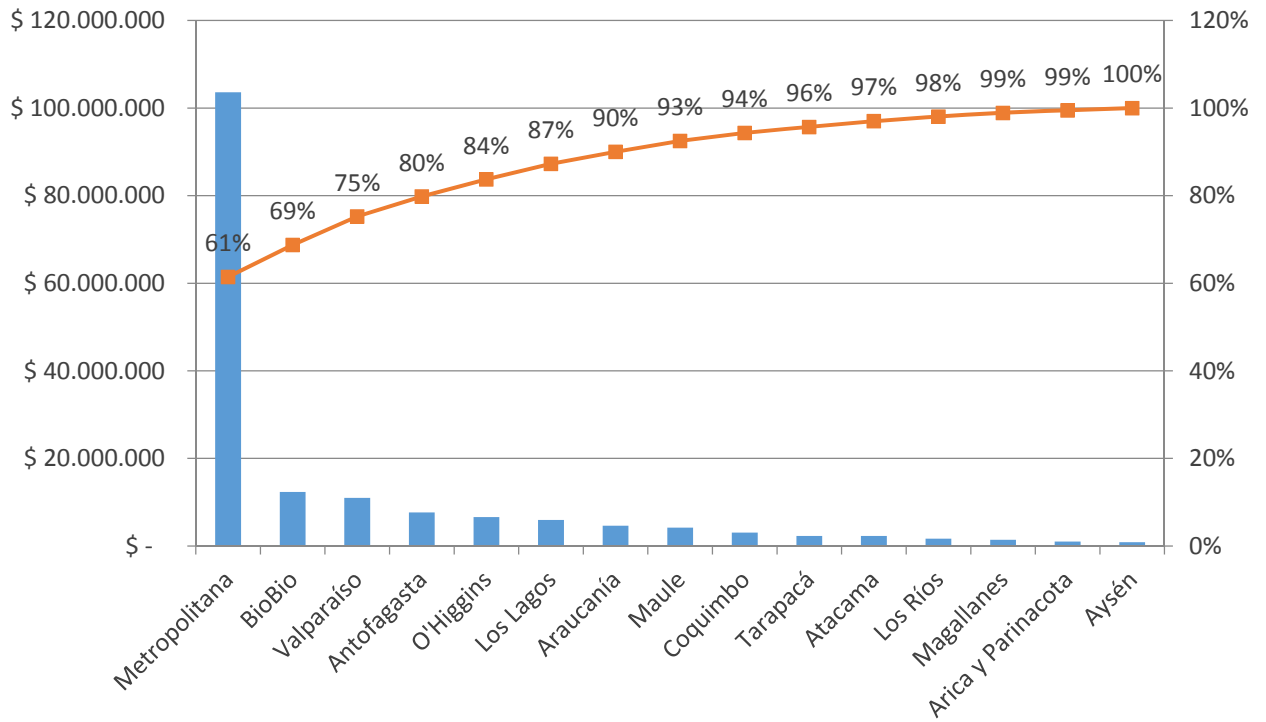
Fuente. Elaboración propia

### Participantes en capacitación por Región de Chile



Fuente. Elaboración propia

### Inversión en capacitación por Región de Chile (Cifras en millones de dólares)

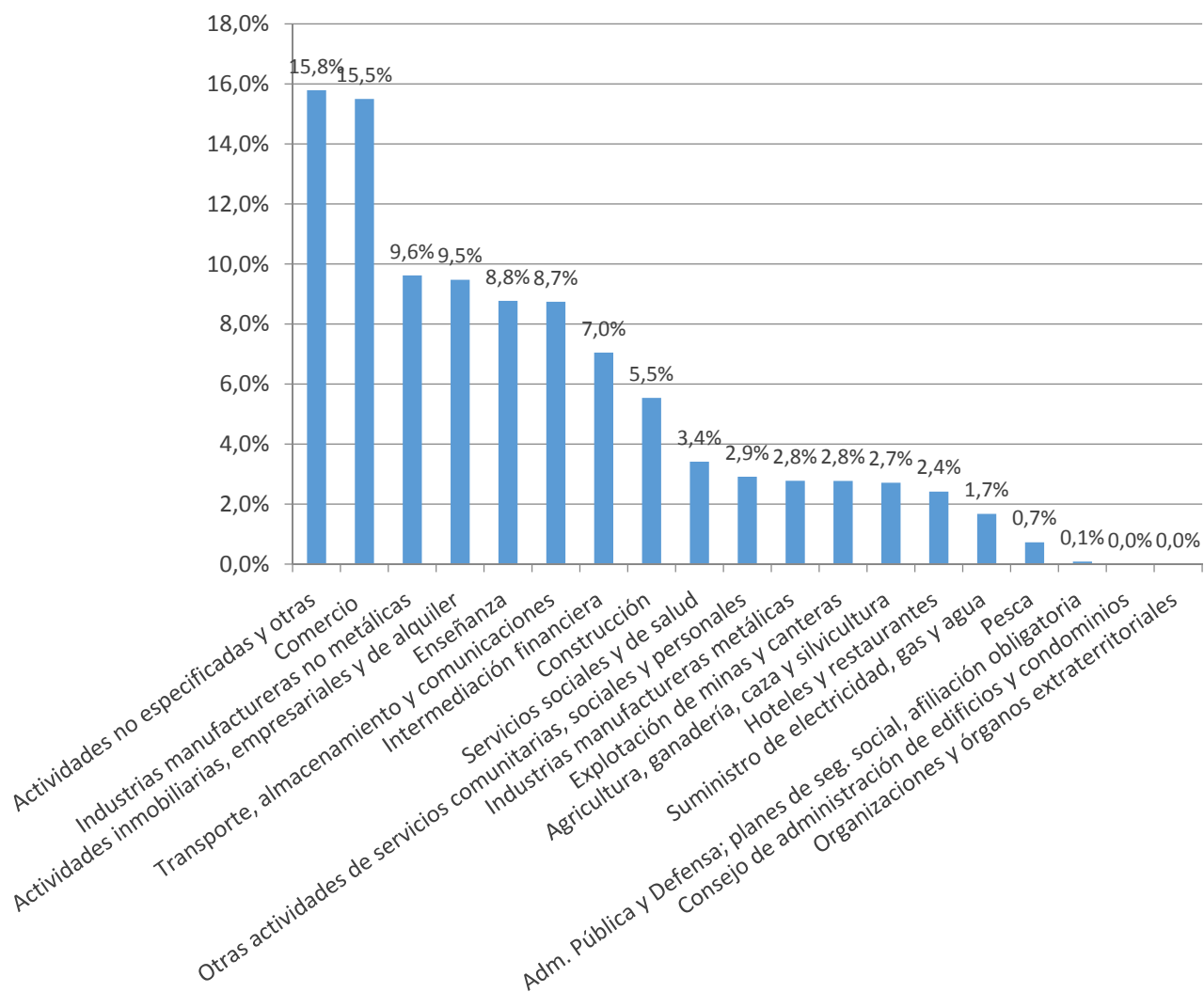


Fuente. Elaboración propia.

### Distribución de OTEC en Chile para cada región

N°	Región	Cantidad	% del Total
I	Tarapacá	167	10%
II	Antofagasta	332	19%
III	Atacama	170	10%
IV	Coquimbo	258	15%
V	Valparaíso	494	29%
VI	O'Higgins	334	19%
VII	Maule	298	17%
VIII	Biobío	493	28%
IX	Araucanía	236	14%
X	Los Lagos	298	17%
XI	Aysén	84	5%
XII	Magallanes	117	7%
XIII	Metropolitana	1147	66%
XIV	Los Ríos	167	10%
XV	Arica-Parinacota	86	5%
	<b>Total</b>	<b>1733</b>	<b>100%</b>

## Porcentaje del gasto en capacitación por sectores económico



## **F. Sence y descripción de los programas**

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Sence, es un organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica de derecho público, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. El Sence fue creado en 1976, como resultado de la promulgación del Decreto de Ley N° 1446 "Estatuto de Capacitación y Empleo". Actualmente tiene presencia a nivel nacional, con la Dirección Nacional ubicada en Santiago y representación en las 15 capitales regionales a través de las Direcciones Regionales.

### Misión

Mejorar la empleabilidad de los trabajadores ocupados, personas desocupadas e inactivas, con especial foco en las más vulnerables, a lo largo de su vida laboral, a través de una gestión articulada y con calidad de la orientación, capacitación e intermediación laboral, para contribuir a la productividad de Chile y sus regiones.

### Visión

Ser la institución pública de excelencia a nivel nacional e internacional que lidere el desarrollo de políticas y programas que potencien el desarrollo de las personas a lo largo de su trayectoria laboral, otorgando servicios altamente valorados por la ciudadanía, con el mejor equipo humano.

### Funciones

- Supervigilar el funcionamiento del sistema de capacitación y difundir la información pública relevante para el funcionamiento eficiente de los agentes públicos y privados que actúan en dicho sistema.
- Estimular las acciones y programas de capacitación que desarrollen las empresas a través de la aplicación del incentivo tributario, y administrar programas sociales de capacitación.
- Promover y coordinar actividades de orientación ocupacional a las trabajadoras y trabajadores, principalmente a través de las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL).

- Fomentar la calidad de los servicios que presentan las instituciones intermedias (OTIC) y ejecutoras de capacitación (OTEC).

## **Programas Sence**

### 1. Programa más capaz

Tiene el objetivo de apoyar el acceso y permanencia en el mercado laboral de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad que se encuentren en situación de vulnerabilidad social, mediante la capacitación técnica, habilidades transversales e intermediación laboral, que favorezcan su empleabilidad.

### 2. Franquicia tributaria

La Franquicia Tributaria es un incentivo tributario que permite a las empresas contribuyentes clasificadas en la Primera Categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, descontar del pago de impuestos, los gastos relacionados con capacitación y/o evaluación y certificación de competencias laborales, en un monto de hasta el 1% de la planilla anual de remuneraciones imponibles. La empresa puede administrar directamente la franquicia tributaria o hacerlo a través de un Organismo Técnico Intermedio para Capacitación (OTIC) que actúa como ente intermediario ante Sence. La capacitación la puede realizar directamente la empresa, o bien contratando los servicios de un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) acreditado en Sence. En ambos casos el Sence debe aprobar previamente el curso a impartir.

### **Tipos de actividades e ítems imputables a la franquicia tributaria**

- Cursos para desarrollar competencias laborales, con el fin de mejorar la productividad y calidad de procesos y productos de la empresa; de actualización de conocimientos básicos y medios para trabajadores que hayan perdido capacidad de lectoescritura y aritmética; y cursos para desarrollar aptitudes y conocimientos para la formación de dirigentes sindicales;
- Cursos de nivelación de estudios básicos y medios para trabajadores, impartidos por entidades niveladoras acreditadas en Mineduc y en Sence;

- Viáticos y traslados de participantes al lugar de ejecución del curso, siempre que éste se imparta fuera del radio urbano, en un monto de hasta un 10% de los costos directos.
- Módulos de formación en competencias laborales conducentes a títulos técnicos de nivel superior, impartidos por CFT, acreditados en el Ministerio de Educación y en Sence;
- Evaluación y certificación de unidades de competencias laborales, correspondientes a perfiles ocupacionales, a través de entidades acreditadas en ChileValora;
- Estudio de detección de necesidades de capacitación de la empresa, en un monto de hasta el 10% de los costos directos.
- Gastos de administración de la Unidad de Capacitación de la empresa, si ésta existieran en un monto de hasta el 15% de los costos directos, excluidos los montos aportados a los Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación, OTIC.

### 3. Aprendizices

Aprendices se basa en la formación dual, donde una persona es formada a través de componentes teóricos (enseñanza relacionada o capacitación) y prácticos (formación en la empresa). Estos dos componentes constituyen lo que se denomina "Plan de Aprendizaje". El Programa posee el doble objetivo de generar empleabilidad al aprendiz y productividad a la empresa y/o sector productivo, a través del desarrollo de competencias que le permitan a la persona llevar a cabo una ocupación. La empresa debe contar con un Maestro Guía, el cual imparte la formación en la empresa y adicionalmente debe contratar a un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) o realizar una relatoría interna, para que el aprendiz sea capacitado en habilidades que no se desarrollan en el puesto de trabajo.

### 4. Capacitación en oficios

Es una iniciativa del Gobierno de Chile que busca aumentar las posibilidades de inserción laboral de hombres y mujeres vulnerables, entre 16 y 65 años, mediante un modelo de capacitación integral entregada por Entidades Formadoras, especializadas en la formación en oficios.

Este Programa de Capacitación tiene como propósito generar en sus usuarios/as competencias laborales que les permitan aumentar la probabilidad de acceder a puestos de trabajos, en base a la capacitación recibida.

En su resultado final esperado, busca la colocación laboral de los/as beneficiarios/as dentro de los 3 meses posteriores al término del proceso de formación.

#### 5. Evaluación y certificación de competencias laborales

La Unidad de Competencias Laborales administra y gestiona la línea Programática con la que se financia el Programa de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales. El Programa tiene como objetivo ejecutar procesos de evaluación y/o certificación de competencias laborales de trabajadores y personas en los perfiles ocupacionales vigentes de la Comisión Nacional de Certificación de Competencias Laborales (ChileValora).

Las únicas instituciones que desarrolla procesos de evaluación de Competencias Laborales con los Centros de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales (en adelante El centro o Los Centros), acreditados por ChileValora.

La Certificación de Competencias tiene como objetivo contribuir a la movilidad, la empleabilidad y profesionalización en el mercado del trabajo. Los recursos que financian el Programa están contemplados en el Fondo Nacional de Capacitación señalado en el artículo 44 de la ley N°19.518, los que serán aplicados preferentemente a los trabajadores cesantes, jóvenes y mujeres vulnerables.

Además, ésta ha adaptado otras dos herramientas del Servicio para realizar procesos de evaluación y Certificación de Competencias Laborales: Franquicia Tributaria y Becas Franquicia Tributaria para la Evaluación de Competencias Laborales, licitado por los OTIC, a solicitud de una o más Entidades Requirientes o por una empresa(s). Ello con la aprobación de Sence, en coordinación y con la supervisión de éste.



Todos los perfiles ocupacionales están formados por Unidades de Competencias Laborales (UCL). La evaluación en perfiles ocupacionales se debe realizar en todas las UCL que integran un perfil (existe un nivel básico y otro avanzado dentro de los mismos perfiles, en algunos casos, con distinta cantidad de UCL). Sólo en caso de que el Organismo Sectorial Competente (OSCL) lo autorice, un perfil puede ser evaluado en menos UCL de las que lo integran.

## 6. Capacitación en oficios sectorial

Es una iniciativa del Gobierno de Chile que busca aumentar las posibilidades de inserción laboral de hombres y mujeres entre 18 y 65 años, mediante un modelo de capacitación integral entregada por Entidades Formadoras especializadas en la formación en oficios. Busca generar competencias laborales de acuerdo a los requerimientos de capital humano de distintos sectores productivos: Minero, Acuícola, Transporte, Forestal, Montaje, Retail y Agrícola.

Generar competencias laborales de acuerdo a los requerimientos de capital humano de distintos sectores productivos: Minero, Acuícola, Transporte, Forestal, Montaje, Retail, Agrícola.

El Programa realiza un levantamiento de necesidades de capacitación según sector productivo. Luego se contratan los cursos a través de una licitación pública; catálogo electrónico o, eventualmente, compra directa. La ejecución de los cursos es supervisada por las Direcciones Regionales del Sence.

## 7. Becas laborales

Este es un programa de capacitación en oficios, con enfoque basado en desarrollo de competencias laborales, cuya finalidad es posibilitar el acceso a un trabajo dependiente o independiente de calidad, a personas vulnerables y/o en situación de

riesgo, cesantes, que buscan trabajo por primera vez o con empleos precarios o de baja calificación laboral.

La formación con posibilidad de salida laboral dependiente, incluye, además de los módulos técnicos relacionados con el oficio, práctica laboral en alguna empresa. Por su parte, la formación con posibilidad de salida laboral independiente, incluye módulos técnicos relacionados con el oficio y módulos relativos a competencias transversales, relacionales y de gestión de negocios.

El programa se financia con los montos no utilizados (remanentes) de las empresas usuarias de la franquicia tributaria de Capacitación, adheridas a un Organismo Técnico Intermedio para Capacitación, OTIC.

A partir del 2014, el Sence implementó un sistema de fondo concursable con todos los remanentes de franquicia tributaria de todos los OTIC. En este concurso pueden participar diversas organizaciones que atienden a personas o grupos vulnerables, tales como fundaciones, corporaciones, cooperativas, comunidades y asociaciones indígenas, juntas de vecinos y otras organizaciones comunitarias, gremios y sindicatos; además, organismos públicos como municipios, gobiernos regionales, secretarías regionales ministeriales y gobernaciones. Las organizaciones presentan sus proyectos de capacitación, modalidad presencial, a Sence. Cada proyecto comprende uno o más cursos de distintas áreas o sectores productivos, que pueden tener diferentes componentes, según la salida laboral esperada. El costo de cada proyecto debe ser hasta de \$250 millones. Los proyectos son seleccionados mediante un proceso de evaluación técnica.

El Sence distribuye los proyectos de capacitación seleccionados entre los OTIC, de acuerdo a los fondos disponibles en cada uno y al sector productivo al que representan, y les solicita llamar a licitación a Organismos Técnicos de Capacitación, los cuales deben presentar sus propuestas técnicas de acuerdo a las bases administrativas establecidas por Sence y al plan de capacitación definido por la entidad requirente.

El OTIC evalúa las propuestas presentadas por los OTEC y realiza una pre adjudicación de éstas. Finalmente, el Sence adjudica mediante resolución del director nacional. El Sence norma, evalúa y fiscaliza permanentemente este programa, en todos sus componentes y fases.

#### 8. Transferencias al sector público

El objetivo del Programa Transferencia al Sector Público es complementar las acciones propias de las instituciones públicas en convenio con Sence, con capacitación que entregue herramientas que faciliten las condiciones de empleabilidad y posterior inserción laboral de los/as beneficiados/as.

Para el cumplimiento de sus objetivos, SENCE puede celebrar convenios con organismos de la administración del Estado a objeto de facultarlos para que, con recursos de Sence, desarrollen programas o acciones de capacitación, bajo su fiscalización y supervigilancia, conforme lo autoriza el artículo 68 de la Ley N° 19.518.

#### 9. Becas fondo de cesantía solidario

Es un beneficio que otorga el Estado por el cual una persona puede elegir dónde y en qué capacitarse. Programa focalizado para los beneficiarios activos del Fondo de Cesantía Solidario. El programa está dirigido a beneficiarios/as activos/as del Fondo de Cesantía Solidario (FCS) al momento de la postulación al curso. Es decir, que cuenten con la solicitud de prestación del Seguro de Cesantía con cargo al FCS, aprobada por la Administradora de Fondos de Cesantía, y vayan a iniciar o hayan iniciado el proceso de certificación de Beneficios del FCS.

#### 10. Bono trabajador activo

Es un beneficio que otorga el Estado por el cual una persona puede elegir dónde y en qué capacitarse. El Bono Trabajador Activo tendrá por objetivo aumentar la empleabilidad y movilidad laboral de los trabajadores, mediante la capacitación, para de esta forma mejorar sus competencias laborales. Podrán postular al beneficio las trabajadoras entre 18 y 60 años de edad y los trabajadores entre 18 y 65 años de edad, que cumplan con los requisitos que el programa contempla.

## 11. Programas financiador por el FNDR

Los Gobiernos Regionales (GORE) suscriben un convenio con las Secretarías Regionales de SENCE, para ejecutar programas financiados con el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), a solicitud del (GORE), o a petición SENCE, según las necesidades detectadas en cada región. El tipo de programas a ejecutar está dentro del rango de líneas de trabajo de SENCE; a saber: Formación en Oficios; Bonos, Colocación de Personas, Estudios etc. Las cuales deben enmarcarse en la Estrategia de Desarrollo Regional. Las propuestas deben ser aprobadas por los Consejos Regionales respectivos (CORE).

## G. Ficha de levantamiento de información de competidores

### Nombre: Colegio de relatores de Chile

Descripción	Empresa de Servicios de Capacitación, Certificación y Outsourcing de Relatores
Propuesta de valor	<p>Empresa con especialidad en relatorías, Habilidades Blandas y Calidad de Vida y Salud. Los principales servicios son:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.- Capacitación</li><li>2.- Certificación de Relatores</li><li>3.- Outsourcing de Relatores</li></ol> <p>Colegio Relatores de Chile está orientado, a optimizar las horas en el trabajo, la calidad de vida y lograr equilibrar el área emocional de los individuos. Logramos así una mejoría en el ambiente laboral, efectividad y rendimiento.</p> <p>El principal objetivo, es lograr los cambios y aprendizajes necesarios, para que a través de la motivación, el respeto y la lealtad, todos alcancen el equilibrio perfecto en su quehacer laboral y la vida cotidiana. Esto nos hace ser diferentes a nuestra competencia.</p> <p>Para dar este servicio, certifican a los relatores, para que entreguen relatorías de calidad, profesionales y en forma entretenida, con una metodología propia y comprobada en los resultados.</p> <p>Nuestra novedad en el mercado es dar servicios de Outsourcing de Relatores, Certificados por el Colegio de Relatores de Chile, a las Empresas Privadas, Organismos Públicos y sobre todo a las OTEC del Mercado Nacional, que siempre están en búsqueda de Relatores para impartir sus capacitaciones.</p> <p>Tenemos también servicios de programas o paquetes de actividades anuales, muy entretenidas y originales que van orientados a mejorar la sensibilidad y compromiso de los funcionarios a través de actividades originales, que motivan a mejorar su calidad emocional.</p>

### Nombre: Pontificia Universidad Católica (educación continua UC)

Descripción	Herramientas para la formación de relatores internos
Descripción del curso	<p>Este curso surge producto de una encuesta de detección de necesidades, aplicada a los alumnos que realizaron cursos en PROCADDE durante el año 2013, que ocupaban cargos de jefe de unidad o departamento, así como cargos de supervisor o coordinador de equipos de trabajo en unidades o departamento, quienes realizan instrucción interna continua en empresas, que reportaron la necesidad de utilizar técnicas pedagógicas, para enseñar tareas técnicas al personal nuevo en sus áreas. Así como enseñar tareas técnicas al personal, cuando hay un cambio de tecnología o de procedimientos en sus tareas. De modo que el personal pueda realizar más efectiva y eficientemente sus tareas, disminuir los accidentes, bajar costos y reclamos por malos productos o servicios.</p>
Dirigido a	<p>Jefes de departamento, jefes de área, supervisores de departamento, coordinadores de departamento, instructores internos, prevencionistas de riesgos y personas que ocupan cargos de responsabilidad en la capacitación de equipos de trabajo.</p> <p>Prerrequisitos Conocimientos o experiencia básicos en la capacitación de equipos de trabajo.</p>
Objetivos	<p>Al término del curso los participantes serán capaces de efectuar acciones de capacitación en el ámbito de competencias del puesto.</p> <p>Identificar los elementos básicos de la capacitación.</p>
Contenidos	<p>Módulo 1: Descripción de los elementos básicos de la capacitación en la empresa o institución. 1.1. Ciclo de la capacitación. 1.2. 5 principios del aprendizaje adulto. 1.3. Rol y características del instructor interno en la empresa. 2. Reconocer los diferentes métodos de instrucción en el puesto de trabajo.</p> <p>Módulo 2: Instrucción en el puesto de trabajo. 2.1. Simulación de capacitación a trabajador en una tarea, filmada. 2.2. Cómo aprenden efectivamente los adultos. 2.3. Estilos de instrucción. 2.4. Cómo instruir con el método de los 4 pasos. 2.5. Practica del uso del método de los 4 pasos. 3. Construir los aspectos metodológicos de un plan de capacitación.</p> <p>Módulo 3: Preparación de plan de lección 3.1. Cómo prepararse para instruir. 3.2. Habilidades que debe poseer el instructor. 3.3. Preparación del plan de lección. 3.4 Fases importantes y puntos</p>

	<p>clave: objetivo, metodología, actividades, contenidos, evaluación de la capacitación.</p> <p>Módulo 4: Apoyos de instrucción. 4.1. Uso de apoyos de instrucción. 4.2. Uso de pizarra y papelógrafos. 4.3. Uso de apoyos audiovisuales. 4.4. Uso de modelos. 4.5. Uso de simulaciones en sala y terreno. 5. Reconocer los diferentes métodos para relacionarse con los alumnos.</p> <p>Módulo 5: La relación con los alumnos. 5.1. Tipo y características de los instruidos. 5.2. Manejo de las preguntas. 5.3. Manejo de las objeciones y resistencias. 5.4. Saber escuchar. 5.5. Lo que hay que hacer cuando se escucha. 5.6. Método para mejorar las comunicaciones. 5.7. Responsabilidad del instructor en el clima de la clase. 6. Reconocer las técnicas del ponente en una presentación oral.</p> <p>Módulo 6: Técnicas de presentaciones orales. 6.1. Propósito de la introducción, cuerpo y síntesis de una presentación oral. 6.2. Elementos y técnica de la introducción, cuerpo y síntesis de la presentación. 6.3. Manejo del espacio en el lugar de instrucción. 6.4. Manejo de la conducta verbal y no verbal durante la clase. 7. Exponer una clase sobre un tema específico.</p> <p>Módulo 7: Exposición. 7.1. Revisión de simulación de capacitación antes filmada, con retroalimentación de oportunidades de mejora, aplicando lo aprendido 7.2. Cada alumno prepara una instrucción en un tema sobre el cual tendrá que hacer instrucción en su empresa: preparar plan de lección; material de instrucción; evaluación de la instrucción.</p>
Equipo docente	<p>JEFE DE PROGRAMA JORGE HERRERA MÉNDEZ Ingeniero Comercial, Licenciado en Ciencias de la Administración, Universidad de Santiago de Chile. Director-Gerente del Programa de Capacitación en Computación y del Programa de Capacitación y Desarrollo Integral PROCADE, Dirección General de Educación Continua, Pontificia Universidad Católica de Chile. PROFESOR RENÉ CARRASCO SANTANA Psicólogo, Universidad de Chile. Diplomado en Administración de Personal y Desarrollo Organizacional. Profesor Procade, Pontificia Universidad Católica de Chile.</p>
Metodología	<p>Se emplean esquemas visuales, dinámica interactivas, discusión de casos y ejercicios diseñados para facilitar la participación y</p>

	<p>comprensión de los alumnos, analizando experiencias prácticas e internalizando los contenidos para potenciar actitudes, criterios, habilidades y competencias que resultan favorables para una efectiva comprensión de los contenidos.</p> <p>Los asistentes aprobarán el curso con nota mínima 4.0 en escala de 1 a 7. Tendrá las siguientes evaluaciones y ponderación: una evaluación de contenidos teóricos (40%) y ejercicios prácticos individuales y grupales (60%). Requisitos de aprobación El alumno aprobará al obtener como promedio de nota igual o superior a 4.0 y asistencia mínima de 75%.</p>
<b>Duración</b>	21 horas cronológicas (3 semanas de clases)
<b>Costo</b>	\$134.400
<b>Modalidad</b>	Presencial
<b>Horario</b>	Lunes, miércoles y viernes de 18:30 a 21:30

<b>Nombre: Universidad de Santiago de Chile (SEGIC)</b>	
<b>Descripción</b>	Formación de relatores internos
<b>Descripción del curso</b>	En la actualidad, muchas veces al interior de las Empresas, los mismos empleados se ven en la obligación de instruir, preparar, o bien capacitar a sus pares, en temas relacionados con la gestión, en los cuales ellos poseen más experiencia, debido a esta necesidad del mercado nace este curso orientado a otorgar las capacidades técnicas para poder realizar una capacitación óptima y de calidad.
<b>Dirigido a</b>	El Curso está dirigido a Trabajadores, Funcionarios y/o Profesionales que presten labores de capacitación a sus similares.
<b>Objetivos</b>	Al término del curso los participantes podrán Fortalecer y/o desarrollar habilidades comunicacionales y sociales a través del entrenamiento en técnicas y herramientas que permitan la efectiva transmisión del mensaje en una instancia de capacitación o relatoría.



<b>Contenidos</b>	<p><b>La Comunicación:</b> Estilos, Procesos y Barreras, Comunicación Humana Aplicada a las Relaciones Interpersonales, factores inconscientes y personales que influyen en la comunicación.</p> <p><b>Herramientas comunicacionales.</b> La Expresión Corporal como parte importante entre el proceso comunicativo, Expresión oral y asertividad, Comunicación no verbal y su impacto en las relaciones.</p> <p><b>Actitud positiva.</b> ¿Qué entendemos por Actitud Positiva?, la personalidad y la actitud, la actitud y la instancia de capacitación.</p> <p><b>El ejercicio del relator.</b> Comunicaciones Interpersonales Efectivas, Habilidades del Comportamiento, Comunicación Visual, Postura y Movimiento, Gestos y expresión de la cara, El vestir y el aspecto, Voz y variedad, Lenguaje, pausas y muletillas, Atraer la atención del que lo escucha, Usar el Humor, Ser uno mismo, Ejercicios de dinámicas sobre el ejercicio del relator.</p>
Equipo docente	No se especifica
Metodología	Análisis de caso Uso de material audiovisual. Dinámicas grupales
Duración	12 horas
Costo	\$90.000
Modalidad	Presencial
Horario	Durante la semana y fines de semana

<b>Nombre: Universidad Católica Silva Henríquez</b>	
Descripción	Formación de relatores internos
Descripción del curso	Esta actividad se desarrolla con el Objetivo de entregar Competencias Técnicas a los participantes ya que la Capacitación es un desafío permanente, por cuanto, se debe lograr objetivos y equilibrar los

	<p>resultados o efectos de la acción de Capacitación, con el costo que implica realizar la actividad. Este costo no está asociado solamente al aspecto económico sino también a lo que implica motivar a los participantes. El adecuado uso de técnicas metodológicas, el diseño y planificación de la actividad. En este aspecto el relator juega un papel fundamental en el éxito de la capacitación, en especial cuando es un Empleado o Asesor de la Propia Empresa.</p>
Dirigido a	No se especifica
Objetivos	<p>Al finalizar esta actividad, el participante estará en condiciones de :          Desarrollar Competencias Técnicas que permitan tener manejo en charlas, exposiciones, otros y utilizar distintas dinámicas manejando técnicas comunicacionales de motivación; conducir diversas situaciones y tipos de participantes a los cuales debe dirigir en su rol de Monitor de Capacitación.</p>
Contenidos	<p>Módulo 1 Identificar y caracterizar los Factores del proceso de la Comunicación.</p> <p>Módulo 2 Identificar los diferentes estilos de Aprendizaje y su uso dentro de la Capacitación. • Proceso de enseñanza aprendizaje • Principios del aprendizaje • Estilos de aprendizaje • El alumno activo • El alumno teórico • El alumno pragmático</p> <p>Módulo 3 Aplicar elementos básicos del diseño Instruccional, Técnicas y Dinámicas de enseñanza aprendizaje. • Las metas de instrucción • Taxonomía de objetivos instruccionales • Los eventos de la instrucción • La Planificación del diseño Instruccional • Técnicas explicativas • Técnicas de discusión dirigida • Técnicas de demostración • Técnicas participativas</p> <p>Módulo 4 Aplicar principios metodológicos y de demostración. • No sustitución • Actividad Selectiva • Anticipación • Motivación por el contenido terminal • Motivación por la mediación instrumental • Motivación por el método • Motivación por la experiencia de éxito y por el efecto sinérgico</p> <p>Módulo 5 Usar adecuadamente la Expresión Verbal y para-Verbal y Planificar y aplicar instrumentos de evaluación de los aprendizajes. • Vicios de dicción • La Norma culta formal e informal de la</p>

	comunicación • Recursos para –verbales • Expresión corporal • Presentación personal • Elementos básicos de retórica • La evaluación de los aprendizajes • Tipos de evaluación • Estrategias y Técnicas de evaluación • Cuantificación de resultados
Equipo docente	No se especifica
Metodología	<p>El curso se desarrollara en su parte teórica a través de la exposición del Relator, con apoyo de material audiovisual Power Point y videos; mediante la participación activa de los asistentes vía consultas o preguntas. La parte práctica considera: Ejercicios prácticos realizando una actividad, reforzamiento y aclaración de dudas en panel abierto, Talleres prácticos y role playing, foros de discusión y análisis de casos . Todo esto con exposición Audiovisual, pautas de trabajo y bajo la supervisión del relator a cargo de la actividad.</p> <p>Los participantes aprobarán el Curso si su asistencia es igual o superior a un 75% y el promedio ponderado de sus calificaciones es igual o superior a 4.0 sobre la base de una escala de 1.0 a 7.0</p>
Duración	24 horas
Costo	\$96.000
Modalidad	Presencial
Horario	No se especifica

<b>Nombre: Procace</b>	
Descripción	Formación de relatores
Descripción del curso	No se especifica
Dirigido a	No se especifica
Objetivos	Al finalizar el curso, los participantes adquirirán las herramientas necesarias para preparar capacitación en su área y relatar los contenidos de éstas a quienes sea necesario, asegurando entregar


	adecuadamente los conocimientos y de una forma lógica que permita obtener buenos resultados de aprendizaje.
<b>Contenidos</b>	<p><b>1. FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACIÓN OCUPACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Capacitación del Personal en la Empresa.</li> <li>- Necesidades de Capacitación en la Empresa.</li> </ul> <p><b>2. NATURALEZA Y FUNCIONES DEL RELATOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil del Relator.</li> <li>- Funciones del Relator.</li> <li>- Selección y Formación del Relator.</li> </ul> <p><b>3. PREPARACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propósitos y Características de un Programa de Capacitación.</li> <li>- Etapas de Preparación de un Programa.</li> <li>- Consejos Técnicos para la Preparación de un Programa de Capacitación.</li> </ul> <p><b>4. PROCESO DE ENSEÑANZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de Enseñanza.</li> <li>- Principios del proceso de Enseñanza.</li> <li>- Cómo y Qué enseñar.</li> </ul> <p><b>5. PROCESO DE APRENDIZAJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de Aprendizaje.</li> <li>- Cómo se Aprende.</li> </ul> <p><b>6. PRESENTACIÓN DEL CURSO A LOS ALUMNOS (PROCESO DE PRESENTACIÓN A LOS OYENTES)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura de la presentación.</li> <li>- Imprevistos que pueden surgir y cómo enfrentarlos.</li> <li>- Técnicas de expresión (corporal y verbal).</li> <li>- Ejercicios y Dinámicas.</li> <li>- Materiales y herramientas de apoyo.</li> <li>- Relato de experiencias personales y/o de otros.</li> <li>- Planificación y preparación del cierre.</li> </ul>
<b>Equipo docente</b>	No se especifica
<b>Metodología</b>	La metodología utilizada será de clases E.Learning basadas en un profundo análisis de temas a tratar y además serán planteados puntos de vista desde la diversidad de realidades y situaciones, así se pasará a ejemplos y ejercicios con los conocimientos de base ya adquiridos en las clases teóricas y serán aplicados con la supervisión del Equipo Docente.
<b>Duración</b>	18 horas
<b>Costo</b>	Por confirmar

Modalidad	Full online
Horario	Sin restricciones

**PROCASE** **Formación de Relatores** **CERRAR** **Módulo 1 Fundamentos de la Capacitación Ocupacional** **LECCIONES**

### La Capacitación del Personal en la Empresa(II)

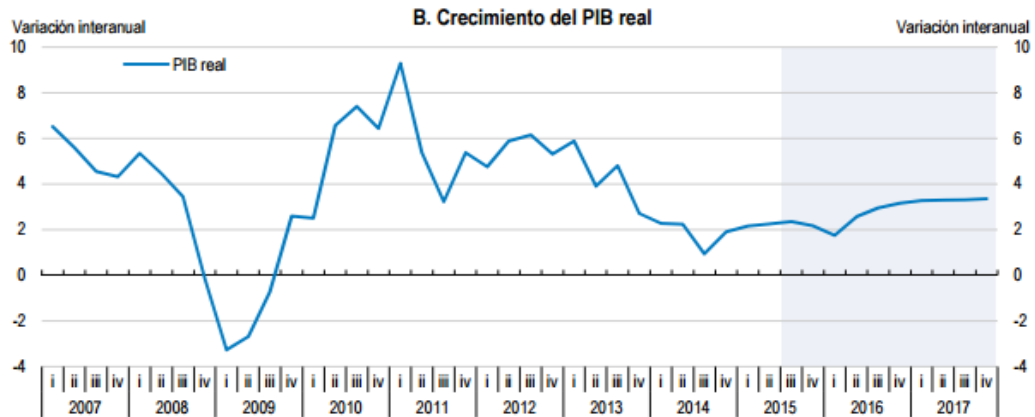
Hay empresas que quieren ser reconocidas como emprendedoras, y deben saber que la mayoría de las PYMES, nunca dejan de ser lo que son por su poco pensamiento emprendedor. En empresas familiares por ejemplo, o micro empresas, el gerente ocasionalmente sabe si lo que quiere es una empresa o un negocio. Cuando suceden acontecimientos como los nombrados anteriormente, la gerencia analiza la situación y decide capacitar al personal en lo que se necesita para ampliar conocimientos y fortalecer otros que ya tiene.



06:26:54 pm Progreso del módulo > PANTALLA 5 de 28

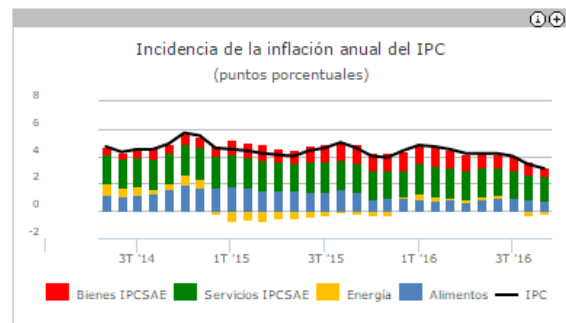
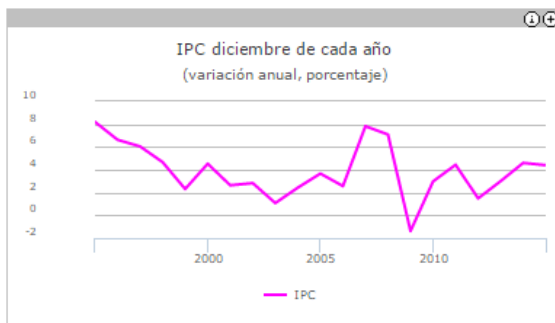
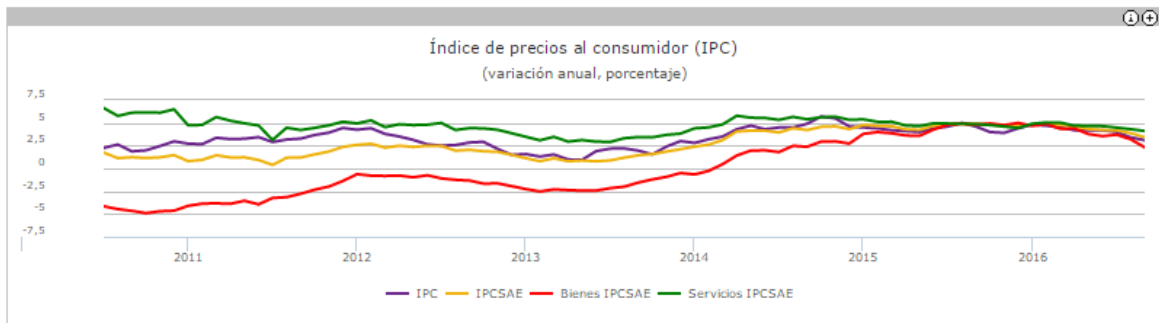
## H. Indicadores económicos

### Evolución del crecimiento del PIB real

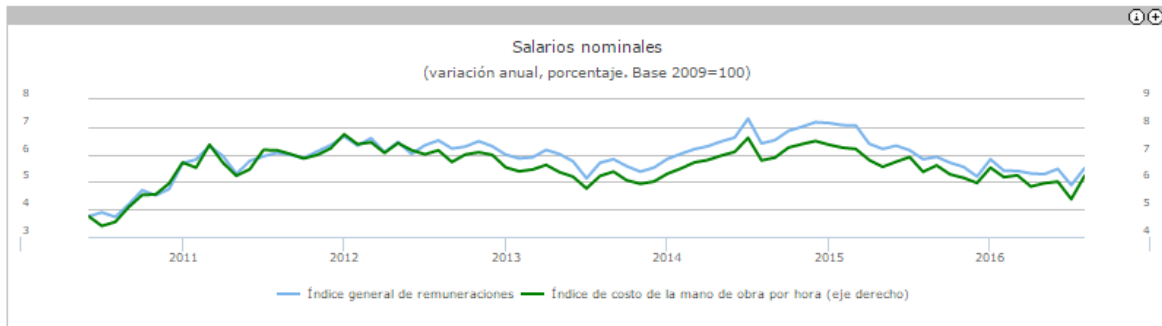
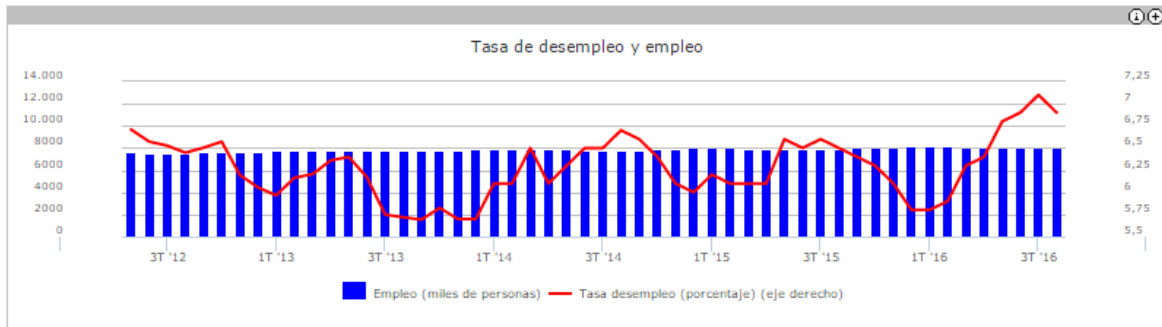


Fuente: Codelco y OCDE, base de datos de perspectivas económicas 98.

### Evolución del Índice de precios al consumidor (IPC)



## Evolución de indicadores del mercado laboral



### I. Cono del aprendizaje

## El cono del aprendizaje de Edgar Dale



"Lo que tenemos que aprender a hacer, lo aprendemos haciendo". Esta cita, atribuida a Aristóteles, es la mejor muestra de que la valoración del aprendizaje experimental sobre el puramente académico no es una moda nueva o una tendencia pasajera, sino que pervive en el tiempo. Con el paso de los años, numerosos especialistas en educación han contribuido a reafirmar esta sentencia del filósofo griego, entre ellos el pedagogo estadounidense Edgar Dale. El "Cono del Aprendizaje", desarrollado por este reconocido experto, representa una pirámide que explica cuáles son los métodos más y menos efectivos para el aprendizaje. Según esta representación, en la cúspide, con menor incidencia positiva, se ubican los métodos que implican una mayor pasividad del alumno, como leer, ver u oír. Sin embargo, en la base se sitúan los métodos más eficaces, que requieren mayor actividad por parte del aprendiz: experiencia directa, simulaciones, dramatizaciones y demostraciones.

En la actualidad, bajo la denominación "aprender a haciendo" ha surgido una metodología pedagógica que aboga por implantar este tipo de aprendizaje experimental en los sistemas educativos, sobre todo, en los más centrados en la adquisición de conocimientos y la evaluación de los mismos, que en la valoración de las aptitudes prácticas que adquieren los estudiantes con ellos.



J. Portada brochure

**PROGRAMA DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA  
RELATORES**



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (2016), Anuario estadístico [en línea]. Santiago. Sence. Recuperado el 30 de marzo de 2016 <<http://www.sence.cl/portal/Estudios/Anuario-estadistico>>
- Villena, Benjamín. (2015). "Organización, estructura y funcionamiento de la capacitación en Chile", evidencias, conclusiones y recomendaciones de política. Chile.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2015), Estudios económicos de la OCDE. Recuperado el 09 de septiembre de 2016 <<https://www.oecd.org/eco/surveys/Chile-2015-vision-general.pdf>>
- Consejo Nacional de Educación (2016), Bases de datos [en línea]. Santiago. CNED. Recuperado el 09 de septiembre de 2016 <[http://www.cned.cl/public/secciones/SeccionIndicesPostulantes/indices\\_otras\\_estadisticas.aspx](http://www.cned.cl/public/secciones/SeccionIndicesPostulantes/indices_otras_estadisticas.aspx)>
- Ediciones especiales el mercurio (2016), estudio sobre los Organismos Técnicos de Capacitación en Chile y Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación. 26 de abril de 2016.
- Comisión revisora (2011). "Informe final, comisión revisora del sistema de capacitación e intermediación laboral" 13p, 32p, 41p.
- Pontificia Universidad Católica de Chile (2016), Educación continua [en línea]. Santiago. Recuperado el 25 de septiembre de 2016 <<http://www.educacioncontinua.uc.cl/211110-ficha-herramientas-para-formacion-de-relatores-internos>>
- Universidad de Santiago de Chile (2016), Educación continua [en línea]. Santiago. Recuperado el 25 de septiembre de 2016 <<http://educacioncontinua.usach.cl/programas-de-estudios/curso-formacion-para-relatores>>
- Universidad Católica Silva Henríquez (2016), [en línea]. Santiago. Recuperado el 25 de septiembre de 2016 <[http://ces.ucsh.cl/?page\\_id=2299](http://ces.ucsh.cl/?page_id=2299)>.

- Procace Capacitación (2016), [en línea]. Santiago. Recuperado el 25 de septiembre de 2016 <[http://www.procace-elearning.cl/Cursos.aspx?Cu\\_Id=1](http://www.procace-elearning.cl/Cursos.aspx?Cu_Id=1)>.
- Educa Chile (2016), [en línea]. Santiago. Recuperado el 25 de septiembre de 2016 <<https://sites.google.com/site/educaipchile/modelo-cognitivo-constructivista/aprender-haciendo>>.
- Banco Central de Chile (2016), [en línea]. Santiago. Recuperado el 10 de octubre de 2016 <<http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>>.
- Servicio de Impuestos Internos (2016), [en línea]. Santiago. Recuperado el 10 de octubre de 2016 <<http://www.sii.cl/pagina/valores/uf/uf2016.htm>>.
- Investing (2016), [en línea]. Santiago. Recuperado el 10 de octubre de 2016 <<http://es.investing.com/indices/igpa-historical-data>>.