



DEPARTAMENTO DE  
**INGENIERIA COMERCIAL**  
UNIVERSIDAD TECNICA  
FEDERICO SANTA MARIA

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA**

**Departamento de Ingeniería Comercial**

**MBA, Magíster en Gestión Empresarial**

## **PROPUESTA DE DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA ORGANISMOS TECNICOS DE CAPACITACION**

Tesina de Grado presentada por

**Mauricio Alejandro Pradenas Curinao**

Como requisito para optar al grado de

**MBA, Magíster en Gestión Empresarial**

Guía de Tesina Dr. Hugo Osorio Zelada

**Noviembre de 2019**



Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Mauricio A. Pradenas Curinao.

Fecha: 11 de noviembre de 2019

*Agradezco sinceramente el enorme apoyo y colaboración de los académicos de la USM, a mis amigos, a mis compañeros de generación, a INACAP y a mis familiares, con especial énfasis y reconocimiento al Dr. Hugo Osorio (profesor guía de mi tesina), a Roberto Arevalo (amigo y socio cofundador de NETDRIVE), y por supuesto a Valentina Pujado, mi señora esposa, quien me apoyo incansablemente en este nuevo desafío.*



## **ABSTRACT**

The general objective of the present study is to propose a methodology for the development of a competitive strategy in Technical Training Organizations (OTEC), belonging to Higher Education Institutions, as well as to develop a case applied for the OTEC of INACAP.

With this purpose, the current situation of the training market in Chile is analyzed and its status is established, then the theoretical foundations are analyzed behind the development of a competitive strategy, with a focus on service organizations.

Next, the study proposes and evaluates a methodology for the development of a competitive strategy, which is capable of adapting to the needs and context of the OTEC that belong to Higher Education Institutions.

With the selected methodology, and as a final phase of the study, a competitive strategy for the OTEC of INACAP is developed, which ends with the definition of the strategic actions, the expected impact and the evaluation of the impact (of those actions) in the mission and vision of the training organization.

The study is based on the need to deliver a strategic planning tool to the OTEC, which allows them to generate actions thinking about future conditions and to survive an increasingly competitive and dynamic market in political, social, technological, environmental and economic.

## **RESUMEN Y PRINCIPALES CONCLUSIONES**

El objetivo general del presente estudio es proponer una metodología para el desarrollo de una estrategia competitiva en Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC), pertenecientes a Instituciones de Educación Superior, así como desarrollar un caso aplicado para el OTEC de INACAP.

Con este propósito, se analiza la situación actual del mercado de capacitación en Chile y se establece su estado, luego se analizan los fundamentos teóricos tras el desarrollo de una estrategia competitiva, con foco en organizaciones de servicio.

A continuación, el estudio propone y evalúa una metodología para el desarrollo de una estrategia competitiva, que sea capaz de adaptarse a las necesidades y contexto de los OTEC que pertenecen a Instituciones de Educación Superior.

Con la metodología seleccionada, y como última fase del estudio se elabora como caso aplicado una estrategia competitiva para el OTEC de INACAP, el cual finaliza

con la definición de las acciones estratégicas, el análisis del resultado esperado y la evaluación del impacto de la estrategia competitiva en la misión y visión del organismo de capacitación.

El estudio se justifica en la necesidad de entregar una herramienta de planificación estratégica a los OTEC, que les permita generar acciones pensando en las condiciones futuras y en sobrevivir a un mercado cada vez más competitivo y dinámico en lo político, social, tecnológico, ambiental y económico.

Como principales conclusiones de este estudio, se revela que el mercado de capacitación en Chile se caracteriza por una alta especialización, con múltiples jugadores de nicho y por estar altamente atomizado, básicamente por las bajas barreras de entrada que existen. Sin embargo, solo los OTEC pertenecientes al top 100 concentran aproximadamente el 55% del mercado y tan solo 4 regiones del país (entre ellas RM) concentran más del 80% del gasto en capacitación.

Otro aspecto relevante, es la urgencia que existe desde el sector público y privado, en mejorar el impacto que tienen los OTEC en la empleabilidad y productividad.

Al revisar la situación de los OTEC en Chile, resulta evidente la gran brecha tecnológica en comparación a países desarrollados. Es posible evidenciar también que el mercado chileno, está altamente homologado en el tipo y calidad de servicio que presta a particulares y empresas, los oferentes de este mercado no tienen importantes ventajas competitivas entre sí, sino más bien se diferencian por el segmento y áreas del conocimiento que abarcan.

Las tendencias más relevantes del mercado de capacitación apuntan principalmente a:

- Mayor uso de la tecnología, dado los cambios que está generando la cuarta revolución industrial en la productividad y la empleabilidad, y como cada día más se inserta en la prestación de los servicios de capacitación.
- Articulación entre los programas de pregrado y postgrados con actividades de capacitación.
- Actividades de formación dual con prácticas en el lugar de trabajo y orientada a mejorar los resultados de productividad.

Es posible evidenciar que existe un marco teórico fundamentado para el desarrollo de una estrategia en organizaciones de servicios, tal como lo son los OTEC. En este marco, se reconoce la importancia de una estrategia acorde al dinamismo del entorno y la capacidad y recursos con los que una organización puede anticipar situaciones y actuar en consecuencia, así también, que los objetivos simples, claros y de largo plazo son entre otros aspectos, características de una estrategia exitosa.

En virtud del mercado de los OTEC en Chile y su contexto actual, se reconoce las diferencias y relaciones aplicables entre las posiciones y niveles de una estrategia,

con lo cual se concluye que, para el presente estudio, el ámbito de acción corresponde a un nivel de estrategia competitiva con la posibilidad de posiciones planificadas y emergentes, para lo cual se propone la metodología de “Estrategia Basada en Escenarios” dado el nivel de incertidumbre de la industria, la necesidad de generar estrategias a partir de la creatividad y la previsión, la necesidad de generar un curso de acción superior, los casos de éxitos en otras organizaciones y la capacidad de la metodología para romper barreras de racionalidad, plasticidad y límites de habilidad.

Mediante el desarrollo expuesto, se puede evidenciar un procedimiento paso a paso para el desarrollo de una estrategia competitiva, idónea para OTEC, Instituciones de Educación Superior u otros organismos en donde sea aplicable la metodología de Estrategia Basada en Escenarios.

La metodología incorpora bastante trabajo en equipo, dado que su esencia se basa en una visión compartida por aquellos tomadores de decisión al interior de la organización. A la vez, incorpora diversas etapas de revisión y/o verificación, lo cual la hacen confiable y pertinente al momento de desarrollar una estrategia competitiva.

Por si sola, la metodología no es suficiente para planificar y/o implementar la estrategia competitiva, pues requiere complementarse con estudios de factibilidad, tanto técnico, económico y/o cultural. Aspectos que no están dentro del alcance de este estudio.

En la aplicación de la metodología, para el OTEC de INACAP, se obtienen 88 factores para un horizonte de tiempo de 10 a 20 años, de los cuales se generan 3 escenarios que podría enfrentar el OTEC:

- **Recesión**, el cual expone la posibilidad de enfrentar una importante crisis económica en el país.
- **Sinergia**, el cual expone la posibilidad de enfrentar un ambiente que requiere que los OTEC estén articulados con Instituciones de Educación Superior y otras organizaciones para sobrevivir.
- **Tecnología con Sentimientos**, el cual expone la posibilidad de enfrentar un ambiente en dónde los recursos tecnológicos lo serán todo en la prestación del servicio.

Dada el análisis de impacto de los posibles escenarios y los recursos y capacidades del OTEC INACAP, se observa que dicha organización en cualquiera de los casos, depende en gran medida de trabajar fuertemente en sus debilidades y mantener sus fortalezas.

En virtud del análisis de los resultados obtenidos, se detecta que los escenarios sinergia y tecnología con sentimientos, son con mayor probabilidad el contexto que vivirá el OTEC, en los próximos años.

Considerando solo 7 de las 12 acciones de la estrategia competitiva, en base a la robustez positiva que representan para cualquier escenario (ver Tabla A1), es de esperar que permitan al OTEC de INACAP generar ventajas diferenciadoras en cuanto a sus competidores, una mayor rentabilidad y un mejor posicionamiento, dado que estará mejor preparado para los posibles futuros escenarios.

Tabla A1: Estrategia Competitiva (Acciones Robustas)	
AC	Acciones Estratégicas
	Implementar campaña de Marketing (Valor marca, calidad y trayectoria)
	Diversificar productos en el segmento "operadores"
	Implementar formación dual con foco en la productividad
	Exportar servicios de capacitación en el segmento operadores y analistas administrativos
	Integrar el OTEC al marco de cualificaciones y articular PE con INACAP (pregrado - postgrado) y otras IES
	Generar alianzas con empresas tecnológicas para modernizar la prestación del servicio
	Eficientar la cadena de valor (procesos e infraestructura)

*Fuente: Elaboración propia.*

A la vez, existen otras 5 acciones estratégicas que el OTEC podría utilizar en forma emergente y en la medida que el entorno de la institución así lo requiera.

Dado las acciones orientadas a aumentar el ingreso mediante una mayor cuota de mercado (color verde), aquellas acciones orientadas a disminuir los costos directos, fijos y gastos de administración (color rojo), y en virtud de los análisis de tendencia y comportamiento de mercado presentados en el reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018), es de esperar que al 2020, se alcancen resultados de EBITDA positivos y entre 4 a 5 años se alcancen resultados de EBITDA en línea con los benchmarks del mercado, ver Tabla A2.

Tabla A2: Comparación de Ingresos y Egresos OTEC INACAP (2019)		
Concepto	OTEC INACAP (2017)	OTEC INACAP (2024)
Ingresos	100,0%	100%
Costos Directos (Relator, Coffe, Salas, etc.)	44,4%	40 - 50%
Costos Fijos y Gastos de Administración	59,6%	25-35%
EBITDA	-7,5%	20-30%

*Fuente: Elaboración propia, basada referencialmente en la información contenida en el reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018).*

Mediante la aplicación de la metodología “Estrategia Basada en Escenarios”, fue posible desarrollar y establecer una estrategia competitiva que podría mejorar la rentabilidad y posicionamiento del OTEC INACAP, sin embargo, la efectividad de dicha estrategia se encuentra sujeta a variables como el compromiso de la alta dirección, alto nivel de desarrollo de las debilidades del OTEC y el seguimiento constante del contexto externo de la organización.

Finalmente, mediante el análisis de evaluación de la estrategia competitiva en la misión y visión, se detecta la necesidad de definir una misión exclusiva para el OTEC que adopte ciertos elementos propios del organismo.

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	16
CAPITULO I. TEMA, OBJETIVOS Y ALCANCE.....	16
1.1    Definición del Tema.....	16
1.2    Justificación del Tema.....	16
1.3    Objetivos.....	17
1.3.1    Objetivo General.....	17
1.3.2    Objetivo Específicos.....	18
1.4    Alcance del Estudio.....	18
CAPITULO II. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN.....	19
CAPITULO III. ESTADO DEL ARTE.....	19
3.1    Antecedentes.....	19
3.1.1    Historia de la Capacitación en Chile.....	19
3.1.2    Especificaciones de la Capacitación.....	20
3.1.3    Desarrollo de la Productividad y Empleabilidad a través de la Capacitación.....	22
3.1.4    Mercado y Actores Claves.....	23
3.1.4.1    Mercado de Capacitación por Regiones.....	25
3.1.4.2    Ranking por Sector.....	26
3.1.4.3    Ranking por Especialidad.....	27
3.1.4.4    Mercado SENCE.....	28
3.1.4.5    Segmentos y Actores Claves del Mercado de Capacitación.....	29
3.1.5    Tendencias del Mercado.....	31
3.1.6    Modelo de Negocio.....	34
3.1.7    Principales Características de los Modelos de Negocio de “OTEC” Extranjeros..	36
3.1.8    Conclusiones de los Antecedentes.....	37
3.2    Marco Teórico.....	38
3.2.1    Importancia de la Estrategia.....	38
3.2.2    Definición de Estrategia.....	39
3.2.3    Estrategias Competitivas en Organizaciones de Servicios.....	42
3.2.4    Estrategia Basada en Escenarios.....	43
3.2.4.1    Contexto Externo.....	43
3.2.4.2    Contexto Interno.....	45

3.2.4.3	Desarrollo de una Estrategia Competitiva Basada en Escenarios .....	46
3.2.5	Conclusiones del Marco Teórico.....	49
CAPITULO IV. DESARROLLO .....		51
4.1	Metodología para el Desarrollo de una Estrategia Competitiva en OTEC Perteneientes a Instituciones de Educación Superior .....	51
4.1.1	Etapa I: Definir la Agenda / Escena.....	51
4.1.2	Etapa II: Generar los Factores .....	53
4.1.3	Etapa III: Reducir los Factores .....	54
4.1.4	Etapa IV: Seleccionar los Temas y Desarrollar los Escenarios .....	56
4.1.5	Etapa V: Verificar la Consistencia de los Escenarios .....	59
4.1.6	Etapa VI: Presentar los Escenarios.....	60
4.1.7	Etapa VII: Evaluar el Impacto de los Escenarios.....	63
4.1.8	Etapa VIII: Desarrollar la Estrategia Competitiva de los Escenarios.....	63
4.1.9	Etapa IX: Evaluar la Estrategia Competitiva .....	65
4.1.10	Conclusiones del Desarrollo Parte I .....	66
4.2	Desarrollo de una Estrategia Competitiva para el OTEC de INACAP .....	67
4.2.1	Definición de la Escena .....	67
4.2.2	Generación de Factores.....	72
4.2.3	Reducción de Factores.....	72
4.2.4	Selección de Temas y Desarrollo de Escenarios.....	74
4.2.5	Verificación de la Consistencia de los Factores .....	76
4.2.6	Presentación de los Escenarios.....	77
4.2.7	Evaluación del Impacto de los Escenarios .....	79
4.2.8	Desarrollo de las Estrategias Competitivas a Partir de los Escenarios .....	80
4.2.9	Evaluación de la Estrategia Competitiva .....	87
4.2.10	Análisis de los Resultados .....	88
4.2.11	Conclusiones del Desarrollo Parte II .....	91
CONCLUSIONES GENERALES .....		93
BIBLIOGRAFIA.....		97
ANEXOS.....		99
	Anexo 1: Otras Especificaciones de Capacitación.....	99
	Anexo 2: Wow Room – IE Business School.....	100
	Anexo 3: Profesor Avatar “Mi profesor es un holograma” – Tecnológico de Monterrey ....	100

Anexo 4: MBA Mobile Program “The Modern MBA” – Smartly Institute .....	100
Anexo 5: Estructura Deseada del Sistema de Formación Técnico-Profesional.....	101
Anexo 6: Listado Total de Factores.....	102

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Mercado de Capacitación en Chile .....	24
Tabla 2: Ranking por Sector Empresarial.....	26
Tabla 3: Ranking por Especialidad .....	27
Tabla 4: Tipos de OTEC Según Estructura (TOP 50) .....	29
Tabla 5: Características Diferenciadoras en Modelos de Negocios de OTEC Extranjeros.....	36
Tabla 6: Etapas para el Desarrollo de una Estrategia Competitiva Basada en Escenarios....	48
Tabla 7: Clasificación de Factores.....	54
Tabla 8: Valorización de los Factores Claves.....	56
Tabla 9: Desarrollo de Escenarios.....	58
Tabla 10: Matriz de Impacto Cruzado .....	60
Tabla 11: Impacto de los Escenarios .....	63
Tabla 12: Matriz FODA para el Desarrollo de Estrategias.....	65
Tabla 13: Verificación de la Robustez de las Opciones Estratégicas.....	66
Tabla 14: Comparación de Ingresos y Egresos (2017).....	70
Tabla 15: Escena OTEC INACAP.....	71
Tabla 16: Valorización de Factores Claves.....	73
Tabla 17: Desarrollo de Escenarios .....	74
Tabla 18: Impacto de los Escenarios .....	80
Tabla 19: Recursos y Capacidades del OTEC INACAP .....	81
Tabla 20: Fortalezas y Debilidades Claves del OTEC de INACAP .....	83
Tabla 21: Opciones Estratégicas Escenario Recesión.....	84
Tabla 22: Opciones Estratégicas Escenario Sinergia.....	85
Tabla 23: Opciones Estratégicas Escenario Tecnología con Sentimientos.....	86
Tabla 24: Estrategia Competitiva (Acciones Robustas).....	89
Tabla 25: Comparación de Ingresos y Egresos OTEC INACAP (2019).....	89

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Evolución del Mercado SENCE (2013 – 2017) .....	28
Gráfico 2: Ventas y Market Share OTEC INACAP (2017).....	69
Gráfico 3: Margen de EBITDA OTEC INACAP (2013 - 2017).....	69
Gráfico 4: Reducción de Factores por Nivel de Importancia e Incertidumbre .....	72
Gráfico 5: Fortaleza relativa e Importancia Estratégica de los Recursos y Capacidades del OTEC de INACAP .....	82

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa del Mercado de Capacitación en Chile .....	25
Figura 2: Segmentos y Actores Relevantes .....	30
Figura 3: Representación gráfica de la Estrategia Nacional de Formación Técnico- Profesional, Chile. ....	33
Figura 4: Macro Entorno Estratégico.....	38
Figura 5: Estrategia Planificada y Estrategia Emergente.....	40
Figura 6: Niveles Estratégicos.....	41
Figura 7: Matriz de Satisfacción Total.....	43
Figura 8: Naturaleza de la Competencia en la Industria .....	44
Figura 9: Niveles de Incertidumbre.....	44
Figura 10: Conexión entre Recursos, Capacidades y Ventaja Competitiva .....	46
Figura 11: Reducción de Factores por Nivel de Importancia e Incertidumbre.....	55
Figura 12: Presentación del Escenario "Compromiso País" .....	62
Figura 13: Mapa Estratégico de Recursos y Capacidades.....	64
Figura 14: Sistema de Gobierno Central OTEC INACAP .....	68
Figura 15: Matriz de Impacto Cruzado.....	76
Figura 16: Presentación Escenario "Recesión" .....	77
Figura 17: Presentación Escenario "Sinergia" .....	78
Figura 18: Presentación Escenario "Tecnología con Sentimientos" .....	79
Figura 19: FODA Escenario Recesión .....	84
Figura 20: FODA Escenario Sinergia .....	85
Figura 21: FODA Escenario Tecnología con Sentimientos .....	86
Figura 22: Evaluación de la Estrategia Competitiva - OTEC INACAP.....	87

## **INTRODUCCIÓN**

El mercado de capacitación en Chile, no ha estado ajeno a las críticas en cuanto a su verdadero impacto para aumentar la empleabilidad y productividad del país, a esto se suma, que el mundo productivo cada día se automatiza más dado el desarrollo tecnológico existente, generando nuevas necesidades y expectativas respecto del servicio de capacitación que desea recibir. Dichos antecedentes pueden significar el término del giro para algunos OTEC, sin embargo para otros, no será más que nuevos desafíos y oportunidades.

En este sentido resulta llamativo conocer la alta cantidad de OTEC existentes en Chile, y que solo unos pocos concentren la mayor parte del mercado. En general, es posible evidenciar muchos OTEC sin un norte estratégico definido y que reaccionan a las posibilidades que solo se presentan en el día a día.

¿Por qué planificar?, ¿cómo afrontar las exigencias y demandas actuales?, ¿cómo será el mercado de capacitación en los próximos años?, ¿existirán formas de prever lo que se vendrá?

Este estudio, busca resolver estas interrogantes y más específicamente entregar una guía con un caso aplicado para desarrollar una estrategia competitiva basada en las fortalezas y debilidades de los OTEC, que hagan frente a las oportunidades y amenazas que podrían enfrentar en los próximos años.

## **CAPITULO I. TEMA, OBJETIVOS Y ALCANCE.**

### **1.1 Definición del Tema**

Propuesta de desarrollo de una estrategia competitiva para Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC), basada en el análisis de escenarios (factores externos) y recursos y capacidades (factores internos).

### **1.2 Justificación del Tema**

En los últimos 10 años, ha existido un crecimiento en la oferta de capacitación, sin ir más lejos cifras de SENCE (2019), establecen que actualmente existen más de 3000 Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) vigentes en Chile.

Tal magnitud de participantes, significa una alta competitividad y un mercado altamente atomizado (comparado con otras industrias), lo cual se podría explicar por las bajas barreras de entrada que existen.

El ambiente en el cual conviven los OTEC se caracteriza por ser cambiante y estar afecto constantemente a nuevas exigencias regulatorias, un ejemplo son las actualizaciones de la Norma Chilena 2728 y la Directriz DA-D45 que regulan a los OTEC.

En cuanto a las tendencias del mercado en Chile, existen señales claras de adoptar los modelos de educación continua (ya implementados en países desarrollados) con el fin de hacer frente a los desafíos que deja la globalización, las nuevas tecnologías y la necesidad de capacitaciones que posibiliten el crecimiento constante del participante, a lo largo del tiempo.

Este mercado no ha estado exento de críticas desde el sector público y privado, las más resonantes en el último periodo hacen mención a la forma en que se asignan los recursos entre los distintos actores del mercado, la eficiencia de las operaciones, la efectividad de las capacitaciones para generar impacto en la productividad y el ámbito laboral, así como la falta de articulación con las demandas cambiantes del sector productivo y el modelo de educación chileno.

En este contexto complejo, una de las preguntas de interés que deben resolver todos los altos ejecutivos de los OTEC es ¿cómo sobrevivir en un mercado tan competitivo y dinámico? y aún más difícil ¿cómo lograr la sustentabilidad y el éxito en este mercado? La clave estará sin duda en establecer e implementar una correcta estrategia competitiva que sea el punto de partida para definir los objetivos que harán que el OTEC cree valor gestionando con sabiduría la incertidumbre del futuro.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer una metodología para el desarrollo de una estrategia competitiva en Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC), pertenecientes a Instituciones de Educación Superior, así como desarrollar un caso aplicado para INACAP.

### **1.3.2 Objetivo Específicos**

- Analizar la situación actual e identificar el estado del mercado de los OTEC en Chile.
- Analizar los fundamentos teóricos para el desarrollo de estrategias competitivas en organizaciones de servicio.
- Proponer y evaluar una metodología para el desarrollo de una estrategia competitiva, para OTEC pertenecientes a Instituciones de Educación Superior.
- Desarrollar un caso aplicado para el OTEC de INACAP.

### **1.4 Alcance del Estudio**

El presente estudio contempla desde el análisis del mercado de los OTEC en Chile, hasta la elaboración de una propuesta de estrategia competitiva (específicamente hasta definir las acciones estratégicas) para un caso aplicado en el OTEC de INACAP. El marco de estudio se focalizó en los OTEC dependientes o asociados a Instituciones de Educación Superior, sin embargo, no resulta excluyente para OTEC no relacionadas con dichas instituciones.

## **CAPITULO II. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN**

Frente al objetivo planteado, el trabajo investigativo se llevó a cabo a través de una fuente de información cualitativa (no probabilística) y bibliográfica, con un alcance descriptivo y explicativo. El objeto de estudio corresponde al mercado de los OTEC en Chile asociados o dependientes de Instituciones de Educación Superior. En tanto la producción de la información se basó en entrevistas en profundidad y en estudios previos, finalmente la técnica de análisis de la información se basa en teoría fundamentada.

## **CAPITULO III. ESTADO DEL ARTE**

### **3.1 Antecedentes**

#### **3.1.1 Historia de la Capacitación en Chile**

La capacitación en Chile se remonta a la década de los 50, con la creación de cursos de capacitación ocupacional para adultos en la Universidad Técnica del Estado (actual USACH), en el año 1955 se constituye oficialmente el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) como una institución de derecho privado cuyo objeto estaba en fomentar la productividad, investigar y enseñar técnicas de organización y administración, capacitar y adiestrar personal, asesorar a organismos públicos y promover y asesorar la asociación de pequeños industriales y artesanos en cooperativas (SERCOTEC, 2018).

En 1966 se crea el Instituto Nacional de Capacitación (INACAP) como un organismo estatal encargado de entregar servicios de capacitación, en sus comienzos ofrecía cursos destinados a oficios, programas de aprendizaje, cursos de formación a mandos medios y a técnicos superiores, incluso en algunos programas mantenía convenio con universidades. Ya en 1976, atendía a cerca de 45 mil trabajadores jóvenes y adultos, equivalentes al 2.6% de la fuerza laboral de la época, tomando el Estado un rol principal en la entrega de servicios de capacitación (Faure, 2015).

En el mismo año (1976) se crea el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) con foco en potenciar la empleabilidad y el acceso al trabajo, mediante la instalación de política publicas tendientes a posicionar la capacitación como eje prioritario y efectivo de impulso de las competencias laborales. Con la creación de SENCE se generaron subsidios a la capacitación por medio de un descuento

tributario para las empresas o más bien llamado “franquicia tributaria”. Esta nueva estructura trajo consigo oferta de capacitación con proveedores privados.

Durante el año 1997, se oficializó la Ley 19518 la cual tiene por objeto promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, con foco en mejorar el empleo, la productividad, los procesos y productos, con esta nueva ley se generó la creación del registro público de OTEC, se reglamentó la constitución de los Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC), se creó el Consejo Nacional y los Consejos Regionales de carácter tripartito, así como se reglamentó la Constitución de los Comités Bipartitos de Capacitación.

Llegado el año 2019, el gobierno de turno, incorporó cambios a la gestión de SENCE, tales como; énfasis en la capacitación en nuevas tecnologías, un sistema en línea para la elección de cursos por empleabilidad y acceso a la evaluación de los cursos disponibles para comparar y elegir mejor. Adicionalmente, levantó un proyecto de ley denominado “Modernización SENCE”, que busca alinear los incentivos para cursos con mayor impacto en empleabilidad, acceso a cursos de educación superior, oportunidades de capacitación para trabajadores contratistas y el fortalecimiento de la fiscalización y sanciones.

### **3.1.2 Especificaciones de la Capacitación**

**Capacitación:** Proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo e incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía (Ley N° 19.518, Art 10 - Ley SENCE, 2018).

**Competente:** Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales (SENCE, 2003).

**Curso de Capacitación:** Proceso de calificación o habilitación que está compuesto de acciones de capacitación organizadas y planificadas, conforme a objetivos observables y medibles (SENCE, 2003).

**Facilitador:** Persona que se desempeña como orientador o instructor de una actividad de capacitación, cuya misión es conseguir que los participantes, adquieran el aprendizaje en una determinada área del conocimiento.

**Formación Continua:** Proceso que permite a las personas revertir insuficiencias del sistema educacional y de capacitación, atendiendo requerimientos de equidad y

progreso social, de formación de competencias para el trabajo y de satisfacción de las necesidades de movilidad laboral. Provee de mecanismos e instrumentos que permiten a las personas evaluar sus competencias laborales y desarrollar itinerarios de formación técnica permanentes a lo largo de la vida laboral de las persona (SENCE, 2003).

Franquicia Tributaria para la Capacitación: Incentivo a las empresas, contribuyentes de la 1era Categoría de la Ley sobre la Renta, que invierten en capacitación de sus recursos humanos, cuyo monto máximo anual es del 1% de las remuneraciones imponibles pagadas por la empresa en el mismo lapso, o de 13 Unidades Tributarias Mensuales (UTM) en el caso que el 1% sea inferior a esa cifra (SENCE, 2003).

Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC): Instituciones, con personalidad jurídica, que están facultadas por SENCE para impartir capacitación ocupacional a través de acciones o cursos. Integran también esta calidad, por derecho propio, los Centros de Formación Técnica; Institutos Profesionales y Universidades (SENCE, 2003).

Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC): Corporaciones de derecho privado sin fines de lucro organizados sectorial o regionalmente, y reconocidos por SENCE, que tienen como objetivo primordial otorgar apoyo técnico a sus empresas adherentes en la promoción, organización y supervisión de programas de capacitación ocupacional, no pudiendo ellos impartir directamente acciones de capacitación.

Participante: Persona y/o trabajador que asiste a una acción de capacitación (SENCE, 2003).

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE): 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. Su misión es mejorar la empleabilidad y potenciar las trayectorias laborales, a través de una oferta integrada y de calidad de políticas, programas e instrumentos, dirigidos a ocupados, desocupados y quienes no participan del mercado laboral, con especial atención en acompañar a personas vulnerables para su inserción y continuidad laboral. Entre sus funciones destacan: (i) 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, (ii) 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, (iii) Fomentar la calidad de los servicios que presentan las instituciones intermedias (OTIC) y ejecutoras de capacitación (OTEC), (SENCE).

Para más definiciones relacionadas, ver Anexo 1: Otras Especificaciones de Capacitación.

### **3.1.3 Desarrollo de la Productividad y Empleabilidad a través de la Capacitación**

Diversos estudios han demostrado que la capacitación del personal, resulta ser un factor determinante para el crecimiento de la productividad. Pero, ¿por qué?, ¿es siempre así?, según Cerna (2001), el éxito de la economía está accionado por las habilidades y conocimientos de los ciudadanos y trabajadores, a su vez establece que las inversiones en educación y capacitación son probablemente el recurso más valioso de ventaja competitiva. La esencia estaría en que cuando un colaborador tiene las competencias que la empresa u organización necesita, facilita el logro de los objetivos propuestos (Pasquel, 2017).

Por tanto, mientras más preparados se encuentren los colaboradores, más eficiente será la organización, y si esto se extrapola a mayor productividad en la industria, el efecto siguiente será el aumento de la empleabilidad.

Ahora bien, esto no siempre ocurre, Cerna (2001) establece que la capacitación es parte de un proceso y no el objetivo final de una organización y será efectiva cuando este destinada a transferir conocimiento, habilidades o conductas relacionadas con el trabajo. Demás está decir, que también existen muchos otros factores relevantes que impactaran en el desarrollo de una organización, tales como los factores políticos o económicos.

Medir la efectividad de las capacitaciones, así como la administración e inversión en estas, resulta fundamental para determinar cuánto aportan a los objetivos que persigue cada organización y si están siendo gestionadas de forma correcta.

La Association Talent Development (ATD) ha concluido a través de diversos estudios, que las organizaciones que tienen un alto desempeño, tienen como factor común, un alto porcentaje de empleados capacitados, un mayor gasto total en capacitación por empleado, mejores prácticas laborales de alto desempeño y prácticas de capacitación y compensación innovadoras. Factores que los OTEC en Chile deben considerar en su estrategia, si su propósito es convertirse en aliados claves de sus clientes.

En este sentido Cerna (2001) agrega que, los cursos ofrecidos por los OTEC debieran responder a un perfil de competencias definidos para cada disciplina y estar a la altura de las exigencias de productividad y calidad que requiera cada sector.

Por su parte, la Comisión Nacional de Productividad (2018), de acuerdo a un estudio realizado en relación a la formación de competencias para el trabajo ha establecido entre otros, los siguientes hallazgos en cuanto a la capacitación en Chile:

- Los programas tienen poca vinculación con el sector productivo. Son programas fundamentalmente teóricos; se imparten en salas de clases, no en talleres o sitios de trabajo y miden su éxito por asistencia y horas lectivas. En la mayoría, no se incluye la formación práctica, ni en los puestos de trabajo y no se certifican las competencias adquiridas.
- Hay una gran dispersión en duración de los distintos programas de capacitación, aún con propósitos similares, y una amplia variación en los gastos por hora.
- La desarticulación de los programas de capacitación entre sí y respecto de la oferta formativa formal atenta contra la construcción de trayectorias en un grupo importante de la fuerza laboral. También limita la posibilidad de re-inscripción de los usuarios a la educación formal.
- La gran mayoría de los programas en Chile tiene una duración menor a las 40 horas, mientras que la evidencia internacional apunta hacia cursos de duración de 200 y más horas para tener impacto significativo.
- El país no cuenta con un mecanismo serio de evaluación de programas de capacitación ni de medición de adquisición de competencias. Por el contrario, éste se basa, en la práctica, en meros criterios de asistencia (típicamente 75%) y no de aprendizaje y empleabilidad.
- Si bien se ha avanzado en la definición de perfiles de competencias para certificación, el número de certificaciones es bajo, apenas incipiente (menos de 100.000). Tampoco representa un estándar vinculante para los programas de capacitación. Su estructura de financiamiento no es adecuada para el mandato establecido en la ley.

En virtud de los antecedentes expuestos, es claro identificar que el modelo actual de capacitación en Chile tiene oportunidades de mejora, que, si bien no tan solo dependen de los OTEC, estos tienen hoy, la gran oportunidad de innovar y agregar valor para sus clientes y participantes, así como adelantarse a cualquier nuevo requerimiento normativo o legal.

### **3.1.4 Mercado y Actores Claves**

Según un informe de Ernst & Young Global Limited - EY (2018), en Chile el mercado total de programas de capacitación no conducentes a grado se estima en alrededor de los 900 millones de dólares, y está compuesto por cinco segmentos principales:

- Programas sociales SENCE: Orientados a discapacitados, cesantes, independientes y microempresarios.
- Programas empresas bajo franquicia tributaria (FT) – gasto público: Valor imputable como franquicia tributaria por gasto de empresas en actividades de capacitación.
- Programas empresas bajo franquicia tributaria (FT) – gasto privado: Porción del gasto de empresas en actividades de capacitación no imputable, o sea, que no podrá ser franquiciada.
- Programas empresas fuera de franquicia tributaria (FT): Programas financiados 100% por empresas u otras organizaciones, sin utilizar fondos fiscales.
- Programas financiados por personas naturales: Diplomados y postítulos (no conducentes a grados), financiados por el mismo participante.

La distribución del mercado de acuerdo a los programas antes mencionados, se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 1: Mercado de Capacitación en Chile			
Programa	Tamaño de Mercado (%)	Ingresos en Miles de Millones de CLP	Cantidad de Participantes
Sociales SENCE	14%	\$ 79	59.000
Empresas bajo FT- gasto publico	16%	\$ 93	1.183.000
Empresas bajo FT- gasto privado	4%	\$ 20	
Empresas fuera de FT	60%	\$ 340	desconocido
Financiados por personas naturales	6%	\$ 34	17.000

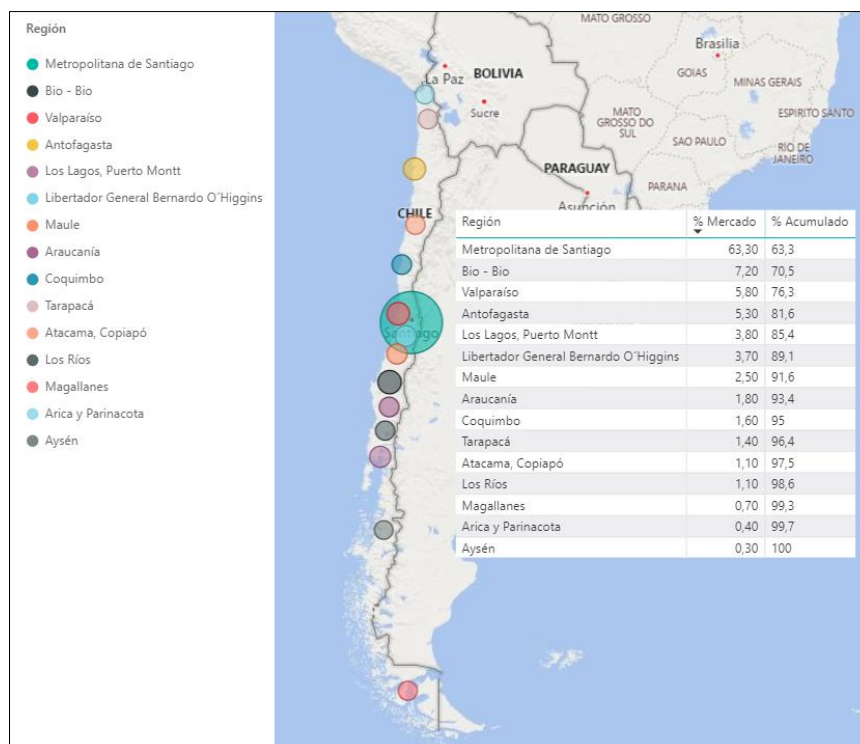
*Fuente: Adaptado a partir de la información contenida en el reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018).*

Como se puede concluir a partir de la Tabla 1, Los ingresos totales de este mercado, provienen en un 70% del gasto privado equivalentes a 394 mil millones de pesos y en un 30% del gasto público equivalentes a 172 mil millones de pesos, lo que significa alrededor del 0,1% del PIB en igual periodo.

### 3.1.4.1 Mercado de Capacitación por Regiones

De acuerdo al reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018), las regiones Metropolitana de Santiago, Bío-Bío, Valparaíso y Antofagasta acumulan más del 80% del mercado de capacitación y solo RM de Santiago tiene el 63% del mercado. En la Figura 1 se muestra en detalle el mercado de los OTEC para cada región.

Figura 1: Mapa del Mercado de Capacitación en Chile



Fuente: Adaptado a partir de la información contenida en el reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018).

### 3.1.4.2 Ranking por Sector

En un análisis sectorial por gasto en capacitación (ver Tabla 2), el retail, inmobiliaria, manufactura (no metálica) y educación acaparan más del 50% del mercado (Ernst & Young Global Limited - EY, 2018).

Sector	Tamaño del Mercado (%)
Retail	18,7%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	11,6%
Industrias manufactureras no metálicas	10,5%
Educación	9,5%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	8,5%
Construcción	6,8%
Intermediación financiera	6,0%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3,7%
Servicios sociales y de salud	3,2%
Explotación de minas y canteras	2,7%
Otros sectores	18,8%

*Fuente: Adaptado a partir de la información contenida en el reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018).*

### 3.1.4.3 Ranking por Especialidad

Como se puede observar en la Tabla 3, las áreas laborales que más invierten en capacitación son; Administración, ciencias y técnicas aplicadas y servicios a las personas, abarcando más del 60% del mercado.

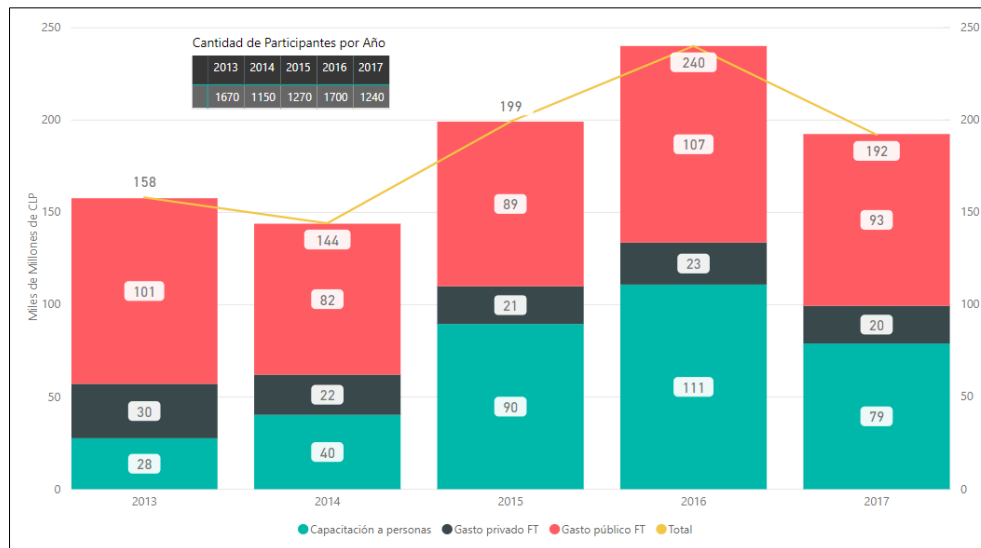
Tabla 3: Ranking por Especialidad	
Especialidad	Tamaño del Mercado (%)
Administración	34,3%
Ciencias y técnicas aplicadas	15,8%
Servicios a las personas	10,8%
Computación e informática	7,8%
Idiomas y comunicación	5,8%
Educación y capacitación	5,6%
Transportes y telecomunicaciones	4,3%
Alimentación, gastronomía y turismo	2,9%
Salud, nutrición y dietética	2,2%
Construcción	2,1%
Otras	8,4%

*Fuente: Adaptado a partir de la información contenida en el reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018).*

### 3.1.4.4 Mercado SENCE

Entre los años 2013 y 2017 el mercado SENCE ha tenido variaciones principalmente asociadas al desarrollo económico del país y cambios regulatorios que ha implementado este organismo.

Gráfico 1: Evolución del Mercado SENCE (2013 – 2017)



Fuente: Adaptado a partir de la información contenida en el reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018).

Como se observa en el Gráfico 1, en el año 2014 existió una contracción del 9% del mercado, el cual se debió a la implementación de un nuevo modelo de gestión SENCE que imponía nuevas reglas a los OTEC, tales como la implementación del libro de clases electrónico, el aumento de las horas mínimas para hacer capacitación (8 a 16 horas) y la reducción del valor hora (CLP 4000 a CLP 2000) para cursos online con franquicia tributaria.

Posterior al 2014 y hasta comienzos el año 2016 el mercado SENCE creció en un 67%, sin embargo, el año 2017 el mercado sufrió una caída del 20% respecto del año anterior, lo cual podría explicarse principalmente por la desaceleración económica del país y la dificultad que tuvieron los OTEC para implementar los nuevos requisitos de la Norma NCh 2728:2015 que entró en vigencia en diciembre del 2017. Respecto a la expectativa de este mercado, Ernst & Young Global Limited - EY (2018), estima un crecimiento entre un 10 y 20% para los próximos años.

### 3.1.4.5 Segmentos y Actores Claves del Mercado de Capacitación

De los cerca de 3000 proveedores de actividades de capacitación registrados (SENCE, 2019), se estima según cifras del reporte emitido por Ernst & Young Global Limited - EY (2018), que el top 10 de los OTEC abarca aproximadamente el 15% del mercado y los top 100 el 55% de este. Dicho mercado se caracteriza por una alta especialización, con múltiples jugadores de nicho y por estar altamente atomizado básicamente por las bajas barreras de entrada que existen.

Los OTEC se pueden clasificar en virtud de su estructura, tal como se muestra en la Tabla 4:

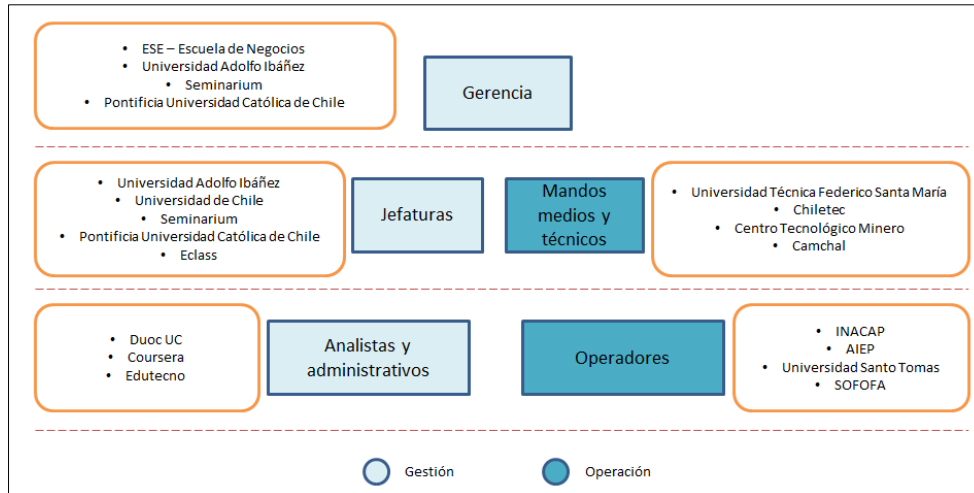
Tipo de OTEC	Definición	Cantidad de Oferentes	Porción del Grupo (%)
Instituciones especializadas en capacitación	Instituciones y empresas dedicadas principalmente a la capacitación	30	60%
Consultoras de recursos humanos	Asesores de recursos humanos y empresas de coaching de ejecutivos	8	16%
<b>Instituciones de educación superior</b>	<b>Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica</b>	<b>7</b>	<b>14%</b>
Empresas y otras organizaciones	Empresas de diversas industrias, fundaciones y otras organizaciones no educativas, con instituciones de capacitación asociadas	3	6%
Gremios	OTEC pertenecientes a Asociaciones Gremiales, que adicionalmente poseen también sus propias OTIC	1	2%

*Fuente: Adaptado a partir de la información contenida en el reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018).*

Los segmentos a los que apuntan los oferentes de capacitación, se pueden dividir por foco de actividad (operaciones o gestión) y por el escalafón organizacional de

quienes participan de la actividad de capacitación, en virtud de lo anterior, algunos oferentes se han posicionado de la siguiente forma (ver Figura 2):

Figura 2: Segmentos y Actores Relevantes



Fuente: Adaptado a partir de la información contenida en el reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018).

Las capacitaciones con foco en la gestión, se caracterizan por abordar aspectos teóricos y de habilidades blandas, en cambio las que tienen foco en la operación, se caracterizan por priorizar la práctica en aspectos técnicos y las habilidades duras.

En la parte alta de la escala jerárquica, o sea en el segmento Gerentes, los participantes están interesados plenamente en la gestión, el mercado de capacitación es de menor tamaño, con actividades más de nicho, específicas y con empresas y participantes que están dispuestos a pagar más a cambio de un servicio de alto estándar y con facilitadores referentes en su área. Este segmento tiene un nivel educacional alto (postgrados y/o postítulos) y se interesa bastante por la capacitación a través de seminarios y congresos.

En el nivel medio de la escala jerárquica, se encuentran dos segmentos:

- Las jefaturas con foco en la gestión, cuyo objetivo es el perfeccionamiento profesional y el manejo de las habilidades blandas.
- Mandos medios y técnicos con foco en lo operacional, su interés está en adquirir conocimientos respecto a nuevos métodos aplicados y específicos que sirvan al propósito de la producción.

Ambos segmentos poseen estudios superiores, la calidad y la especialización del servicio resulta relevante para ellos, no tanto así el precio, aunque los límites de presupuestos están acotados.

En tanto en la base de la escala jerárquica, se encuentra el segmento analistas / administrativos y el segmento operadores, ambos segmentos tienen como propósito la nivelación y capacitación más técnica, su nivel de educación es básica o media completa, y en menor proporción técnica nivel superior. Son sensibles al precio y el tipo de capacitación que requieren mayoritariamente es de baja especialización, ambos segmentos representan la mayor parte del mercado.

### **3.1.5 Tendencias del Mercado**

En el contexto tecnológico, productivo y económico actual, ya se está hablando de la cuarta revolución industrial, la cual se basa en la tercera revolución industrial o revolución digital, entendida en sí como el uso de la electrónica y tecnologías de la información para automatizar la producción y que se está produciendo desde mediados del siglo pasado, generando una fusión de tecnologías que está borrando las líneas entre las esferas físicas, digital y biológica. Ahora, la cuarta revolución industrial representa nuevas formas en que la tecnología se integra en las sociedades e incluso en el cuerpo humano, está marcada por los avances tecnológicos emergentes en varios campos, que incluyen; robótica, inteligencia artificial, nanotecnología, computación cuántica, biotecnología, internet de las cosas (IoT), impresión 3D y vehículos autónomos (Schwab, 2016).

Según Schwab (2016) Fundador y Presidente Ejecutivo del World Economic Forum, la cuarta revolución industrial no solo cambiará lo que hacemos sino también lo que somos, entre esto, los patrones de consumo, el tiempo dedicado al trabajo y al ocio, sin embargo, advierte al mismo tiempo, que podría generar una mayor desigualdad, en virtud de la automatización en sustitución del trabajo y por otro lado puestos laborales (no automatizables) más seguros y gratificantes, por tanto esto dará lugar a un mercado laboral cada vez más segregado en trabajadores de “baja calificación / baja remuneración” y “alta calificación / alta remuneración”. Agrega que, para la mayoría de los países de altos ingresos la demanda de trabajadores altamente calificados ha aumentado, mientras que la demanda de trabajadores con menos educación y menos habilidades ha disminuido.

Chile no está ajeno a la inminente llegada de la cuarta revolución industrial, sin ir más lejos, la probabilidad de automatización de un empleo promedio en Chile es de 42,2% mientras que el 17,0% de los ocupados presenta un alto riesgo de automatización, a la vez se estima que los hombres presentan un mayor riesgo laboral de automatización en comparación a las mujeres (18,8% contra 14,7% respectivamente), en tanto, las industrias con mayor porcentaje de trabajadores en alto riesgo de automatización son transporte, almacenamiento y comunicaciones

(46,9%), explotación de minas y canteras (27,6%) e intermediación financiera (23,2%) (Bravo, García, & Schlechter, 2019).

Dado el gran cambio tecnológico que Chile experimentará en los próximos años, la capacitación y la formación continua tomarán un rol fundamental en la adaptación de las nuevas competencias que se requerirán en el mundo laboral. Sin embargo, esto requerirá también, que los mismos OTEC reestructuren su ambiente de aprendizaje, con el fin de simular o aproximarse a la nueva realidad laboral. En este sentido las tendencias que están marcado el mercado de capacitación son:

- Plataformas de streaming con reconocimiento de emociones, el cual a través de sistemas inteligentes reconoce identidades y las emociones de sus participantes, entregando indicadores en tiempo real. Un ejemplo de esto es el sistema “Wow Room” implementado por la IE Business School. Para más información ver video en Anexo 2: Wow Room – IE Business School.
- Hologramas, en el cual se utiliza una pantalla holográfica que permite la dictación de una clase a distancia en múltiples aulas de clases a la vez y con la posibilidad de interactuar en cada una de ellas. Un ejemplo de esto es el sistema “Profesor Avatar” implementado por el Tecnológico de Monterrey. Para más información ver video en Anexo 3: Profesor Avatar “Mi profesor es un holograma” – Tecnológico de Monterrey
- Realidad virtual, en el cual el participante vive una experiencia simulada a través de lentes o cascos, este sistema se ha utilizado para simular recorridos por minas, evitando los costos y riesgos que esto traería si se llevase en forma real.
- Realidad aumentada, sistema basado en la realidad virtual, pero que se complementa con elementos reales para mejorar la experiencia, se ha utilizado en la capacitación de profesionales médicos en donde se sobreponen imágenes de órganos internos en el exterior de un cuerpo real.
- Gamification, aprendizaje basado en la competitividad a través de la experiencia en juegos o simuladores tecnológicos con alto detalle en los procesos. Se ha utilizado en diversas áreas de la gestión.
- Sistemas online y aplicaciones móviles, en donde se aprovechan los dispositivos electrónicos como notebooks y móviles para actividades de capacitación y educación a distancia. Un ejemplo de esto, es el programa Executive MBA que se realiza por una aplicación para dispositivos móviles, implementado por Smartly Institute. Para más información ver video en Anexo 4: MBA Mobile Program “The Modern MBA” – Smartly Institute.
- Desarrollo de contenidos en capsulas de video, breves y con disponibilidad para elegir entre variadas temáticas.

Actualmente los OTEC en Chile, demuestran un retraso importante respecto a las nuevas tecnologías y tendencias que se están usando en los ambientes de

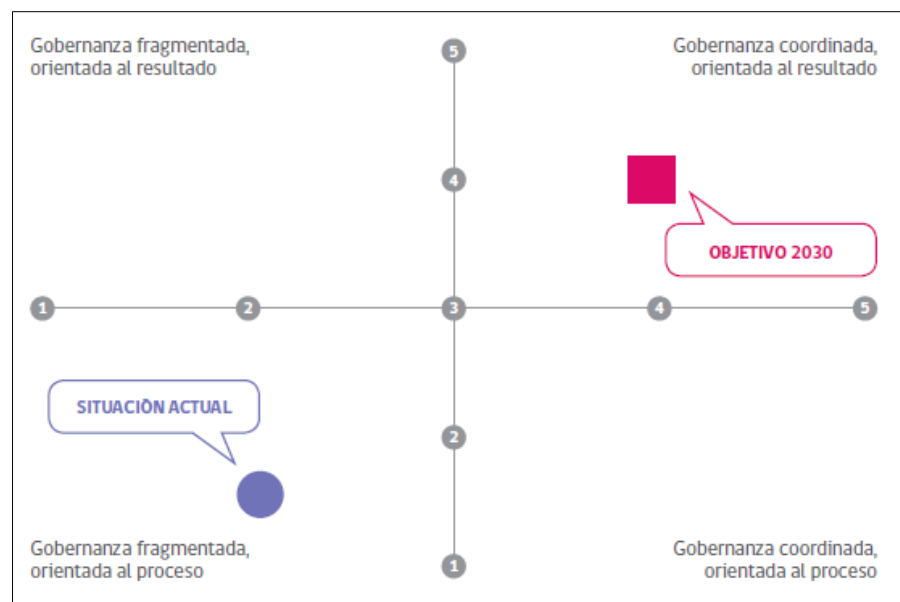
aprendizaje de países desarrollados y, aunque es reconocible el esfuerzo puesto en los cursos online y lo rápido que se han masificado en Chile dado las mejoras respecto a sus primeras versiones, aún son puestos en cuestionamiento respecto al verdadero impacto que generan.

Otras tendencias que está mostrando el mercado de capacitación, se relaciona con la articulación y el modelo dual.

En la primera de estas, el objetivo es articular las actividades de capacitación con programas de pregrado y postgrado de instituciones de educación superior, sin ir más lejos actualmente en Chile, en un trabajo conjunto entre el Ministerio de Educación, el sector productivo, Instituciones de Educación Superior y algunos OTEC, se trabaja en la implementación piloto de un marco de cualificaciones que busca articular la formación técnico profesional, con foco en la empleabilidad, el ámbito social y la productividad, mediante rutas formativas.

Para lograrlo, se ha elaborado un plan 2018 - 2030 (ver Figura 3) basado en lograr una gobernanza coordinada con orientación al resultado.

Figura 3: Representación gráfica de la Estrategia Nacional de Formación Técnico-Profesional, Chile.



Fuente: (Consejo Asesor de Formación Técnico-Profesional del Ministerio de Educación, Chile, 2018)

En el Anexo 5: Estructura Deseada del Sistema de Formación Técnico-Profesional, se muestra un esquema elaborado por el Consejo Asesor de Formación Técnico-

Profesional del Ministerio de Educación (2018), respecto de las rutas formativas que representaría el marco de cualificaciones.

En tanto, el modelo dual (fuertemente implementado en países desarrollados) se basa en el aprendizaje teórico tradicional, pero con la práctica en el puesto de trabajo, su foco está en aumentar la efectividad de las actividades de capacitación y consigo la productividad.

### **3.1.6 Modelo de Negocio**

De acuerdo a un estudio realizado por el Centro de Sistemas Públicos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile (2015), el modelo de negocio más tradicional o frecuente de los OTEC chilenos, es el siguiente:

#### **Promoción y Ventas:**

El desarrollo y mantención de los vínculos comerciales con empresas y OTIC con foco en incrementar las ventas de sus servicios, se lleva a cabo con técnicas de visita a empresas a través de ejecutivos de ventas, en esta instancia el fin es la detección de necesidades y convertirse en socios permanente de la empresa-cliente. Otra forma de relacionarse es la publicidad a través de sitios web.

Respecto a la Post-venta, generalmente es reactiva y enfocada a atender reclamos y sugerencias.

#### **Diseño de la Oferta:**

Una de las actividades principales del diseño es desarrollar el contenido de los cursos y definir el personal necesario para su realización. En este punto, se distinguen tres enfoques principales:

- Anticipación de la demanda por capacitación, en función de necesidades observadas en el mercado que luego promocionan entre las empresas.
- Demanda por capacitación a la medida, ajustándose a las necesidades de empresas.
- Especialización o integración de facto con empresa-cliente que pertenecen a grandes empresas o holdings, o que están integradas a ellas en la práctica, por lo cual desarrollan cursos de capacitación sólo para sus empresas relacionadas.

En cuanto al diseño de actividades online, la mayor parte se gestiona a demanda del cliente y minoritariamente se diseña antes de venderse.

Cualquiera sea el formato de la actividad de capacitación (presencial u online), el diseño está a cargo de técnicos especialistas en metodologías de aprendizaje, que se apoyan por expertos en el área en cuestión, muchas veces el mismo facilitador que dictará la actividad.

**Formalización:**

Inscripción en el registro de cursos de SENCE para acceder al sistema de franquicia tributaria, cuando aplica.

**Implementación:**

Posterior a la inscripción de los participantes, la actividad de capacitación se puede llevar a cabo en las mismas instalaciones del proveedor, en dependencias del cliente o en instalaciones arrendadas (usualmente salones de hoteles). Las variables que afectan la decisión de dónde impartir la actividad, son la disponibilidad de los recursos necesarios (equipamiento, talleres, salas, etc.) y la factibilidad de traslado de los participantes en relación a sus puestos de trabajo. La mayoría de los cursos de capacitación presenciales cuentan con un servicio de coffee para los participantes.

La relatoría está a cargo de un Facilitador (profesional y/o experto en el área en cuestión), quién es contratado solo por la faena, previa validación de sus competencias.

Finalizada la actividad, la mayoría de los OTEC aplica una encuesta de satisfacción a los participantes, dicha encuesta evalúa infraestructura, facilitador y contenido del curso.





Para el caso de los cursos online, la implementación está dada a través de la disposición del curso en plataformas digitales, que identifican al usuario, el avance alcanzado, así como la cantidad de horas que ha estado conectado.

**Soporte:**

Las funciones de soporte, corresponde esencialmente a gestión y control financiero, generación de marketing y gestión de recursos humanos.

### 3.1.7 Principales Características de los Modelos de Negocio de “OTEC” Extranjeros

De acuerdo al reporte de Ernst & Young Global Limited – EY (2018), se han identificado algunas características diferenciadoras en los modelos de formación técnica o de oficios en el extranjero, las cuales se detallan en la Tabla 5.

País	Característica
 Alemania	<p>Cuentan con un modelo dual tradicional, en dónde los alumnos realizan 3 días de entrenamiento práctico en sus puestos de trabajo y 2 días de teoría en aula.</p> <p>Los organismos de formación certifican sus cursos con el Instituto Alemán de Formación para el Trabajo.</p>
 Canadá	<p>Cuentan con un modelo “Technician-Trade”, en donde los alumnos pueden optar por el camino “technician” basado en la teoría del conocimiento o en la trayectoria “trade” u oficio, el cual consta en formación directamente en el puesto de trabajo.</p>
 Australia	<p>Cuentan con un modelo de trayectorias de aprendizaje, en donde los alumnos reemplazan los títulos técnicos por trayectorias de aprendizaje en cursos de capacitación. Cabe destacar que existe un marco de cualificaciones (AQF) que valida previamente los contenidos. Con este modelo, los alumnos realizan de 7 a 12 semanas intensivas teóricas y el resto del año se forman en su puesto de trabajo, bajo la modalidad dual.</p>
 Nueva Zelanda	<p>Modelo ITO (Industry Training Organization), modelo aplicado principalmente al aprendizaje en el puesto de trabajo, pero con la característica que es verificado mediante certificaciones por ITOs gremiales.</p>

Fuente: Adaptado a partir de la información contenida en el reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018).

### 3.1.8 Conclusiones de los Antecedentes

El mercado de capacitación se caracteriza por una alta especialización, con múltiples jugadores de nicho y por estar altamente atomizado básicamente por las bajas barreras de entrada que existen. Sin embargo, solo los OTEC pertenecientes al top 100 concentran aproximadamente el 55% del mercado y tan solo 4 regiones del país (entre ellas RM) concentran más 80% del gasto en capacitación.

Otro aspecto relevante, es la urgencia que existe en mejorar el impacto que tienen los OTEC en la empleabilidad y productividad, sin ir más lejos, el mismo Presidente Sebastian Piñera (2017), ha señalado que: “todos los estudios indican que la capacitación que hace el actual SENCE no tiene ningún impacto en la empleabilidad”. La urgencia estaría en los nuevos desafíos que enfrentan áreas como la minería, transportes y la manufactura en donde se requieren colaboradores con competencias actualizadas. Por su parte, los empresarios esperan un real retorno de la inversión a través de un mayor impacto en la productividad.

Al revisar la situación de los OTEC en Chile, resulta evidente la gran brecha tecnológica en comparación a países desarrollados. Es posible evidenciar también que el mercado chileno, está altamente homologado en el tipo y calidad de servicio que presta a particulares y empresas, los oferentes de este mercado no tienen importantes ventajas competitivas entre sí, sino más bien se diferencian por el segmento y áreas del conocimiento que abarcan.

Es importante reconocer o entender que la cuarta revolución industrial o era digital está más cerca que nunca del mercado de capacitación chileno, aquellos que se adapten mejor a estos nuevos desafíos serán quienes liderarán el mercado por los próximos años.

¿Están preparados los actores claves del mercado de capacitación, para este importante cambio tecnológico? La respuesta no es evidente, pero si lo es, que estos deberán analizar y mejorar sus recursos y capacidades para hacer menos difícil este camino.

Se reconoce a la vez, el esfuerzo impulsado por el Ministerio de Educación y su Consejo Asesor de Formación Técnico-Profesional en su plan 2030 para articular la educación superior en el país, lo cual para los OTEC significa un nuevo desafío, pues integrarse a este sistema será fundamental para su existencia.

Por último, la formación dual con prácticas en el lugar de trabajo y orientada a mejorar los resultados de productividad en el país, se visualiza como una tendencia fuerte que probablemente cambie los cuestionamientos a la efectividad de las capacitaciones actuales.

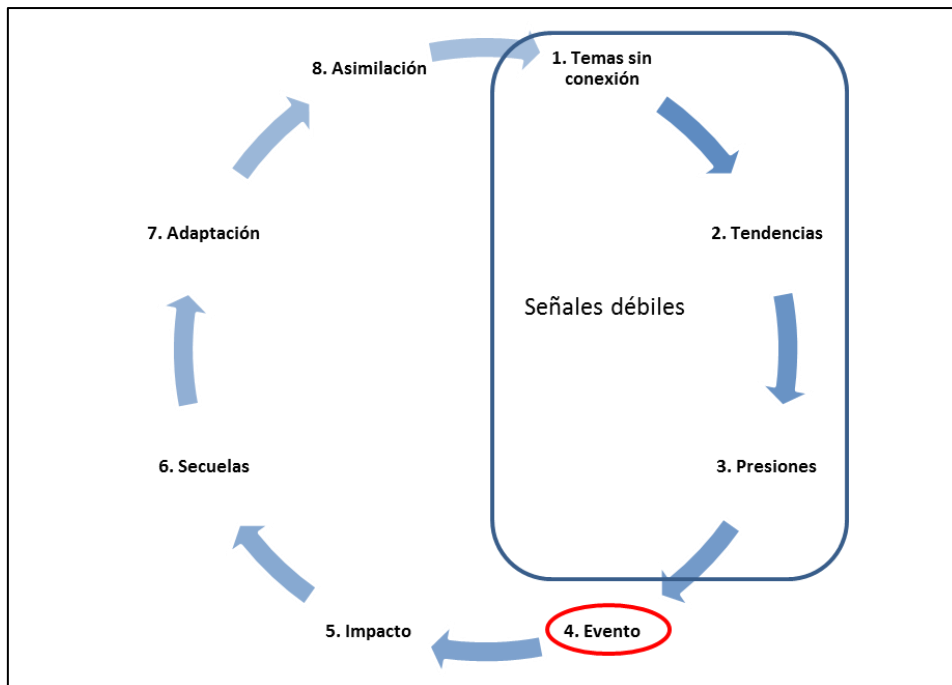
## 3.2 Marco Teórico

### 3.2.1 Importancia de la Estrategia

Según Musso (2017), regularmente los aspectos de detalle y de corto plazo son simples reflejos de la estructura estratégica. Además, menciona que la importancia de un marco estratégico, no importa de cuál se trate, es que provee de un conjunto estructurado e idealmente suficiente de aspectos que deben ser considerados para modelar y complementar las diversas dimensiones de un proyecto.

En esta línea y tal como muestra la Figura 4, una estrategia ayudará a dimensionar en forma secuencial temas que inicialmente podrían estar desconectados, pero que al poco andar se convertirán en tendencias, sucesivamente en presiones, hasta llegar a un evento que tendrá impactos y secuelas a las cuales habrá que adaptarse y asimilarlas. Comprender el macro entorno como un ciclo que se repetirá indefinidamente es parte de una estrategia que deberá anticipar situaciones y actuar en consecuencia.

Figura 4: Macro Entorno Estratégico



Fuente: Actas de clases, Estrategias Corporativas, Martin H. Kunc (2019)

Una estrategia cuya implementación esté asegurada, permitirá a las organizaciones aunar y optimizar esfuerzos hacia un mismo objetivo.

Sin desmedro de lo anterior, es necesario mencionar que el hecho de generar una estrategia, por sí solo, no asegura el éxito de conseguir el o los objetivos propuestos, al respecto Rubin de Celis (2018), menciona que en general alguna de las características de una estrategia exitosa, son:

- Objetivos simples, claros y de largo plazo.
- Conocimiento profundo del entorno.
- Conocimiento profundo de los recursos y capacidades propios.
- Compromiso y determinación para una implementación efectiva.

### **3.2.2 Definición de Estrategia**

La literatura evidencia una gran variedad de definiciones para estrategia, adicionalmente en el diario vivir es muy común escuchar esta palabra casi en cualquier área de desempeño y las interpretaciones al respecto son aún más variables. Es por lo anterior y para efectos de este estudio, que se ha definido entender una estrategia como:

“Conjunto de metas, objetivos, planes y programas, así como la asignación oportuna, eficaz y eficiente de recursos, para alcanzar una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.” (Rubin-de-Celis, 2018)

La definición anterior resulta apta con el propósito y contexto del estudio, dado que, cualquiera sea el OTEC en el contexto actual, requiere de encontrar, definir e implementar ventajas competitivas que sean sustentables en el tiempo, aprovechando sus recursos y capacidades.

En relación con lo antes descrito, la gestión estratégica será entonces:

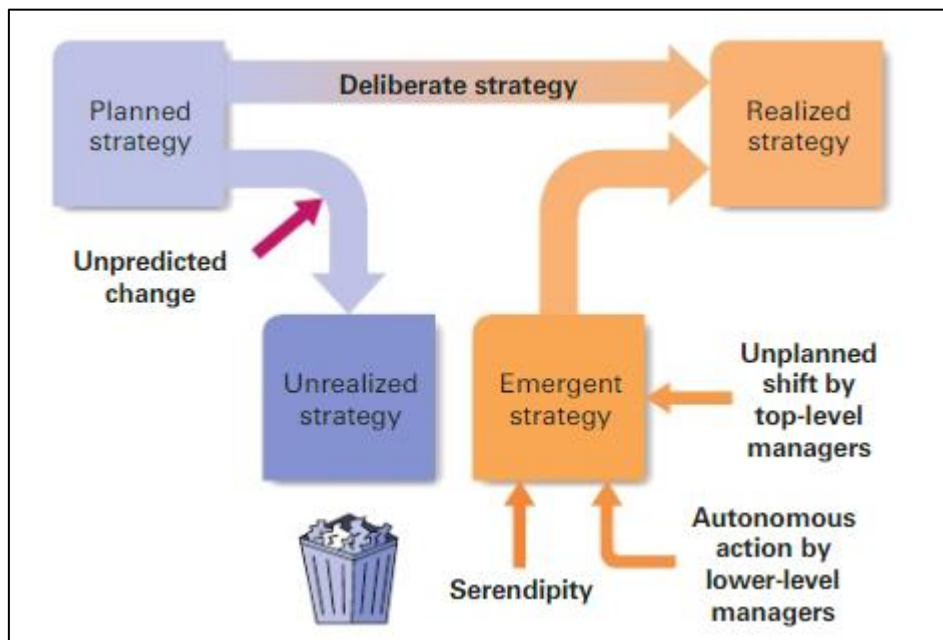
“La ciencia que estudia cómo las organizaciones analizan, formulan e implementan distintas estrategias para alcanzar una ventaja competitiva sustentable en el largo plazo” (Hill & Jones, 2012).

A la vez la literatura más actual ofrece dos posiciones o componentes del proceso de gestión estratégica; la estrategia prevista o planificada y la estrategia emergente, desarrolladas por Porter y Mintzberg respectivamente.

La estrategia planificada es aquella generada por la racionalidad a través de un proceso formal y secuencial, en cambio, la estrategia emergente resulta de la respuesta no planificada a circunstancias imprevistas (Hill & Jones, 2009).

Como muestra la Figura 5, la realidad que viven las organizaciones y los gerentes que gestionan estratégicamente, es la encrucijada de enfrentarse con frecuencia a escenarios en donde deben decidir si es sano seguir fiel a una estrategia previamente concebida, o incluir o incluso optar por una estrategia emergente que podría hacer frente a oportunidades y/o amenazas del entorno. Probablemente la razón de esto sea el alto dinamismo del mundo actual. No existe evidencia suficiente que garantice el éxito a la hora de elegir, porque son diversos los casos de éxito y también fracaso que han dejado como experiencia grandes organizaciones a lo largo de la historia. Al respecto Hill & Jones (2009), reconocen la importancia de ambas en la gestión estratégica y recomiendan reconocer el proceso de emergencia e intervenir cuando sea apropiado, eliminando las estrategias emergentes malas, pero fomentando aquellas potencialmente buenas, agregan que, es necesario evaluar comparando cada estrategia emergente con los objetivos de la organización, las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas.

Figura 5: Estrategia Planificada y Estrategia Emergente



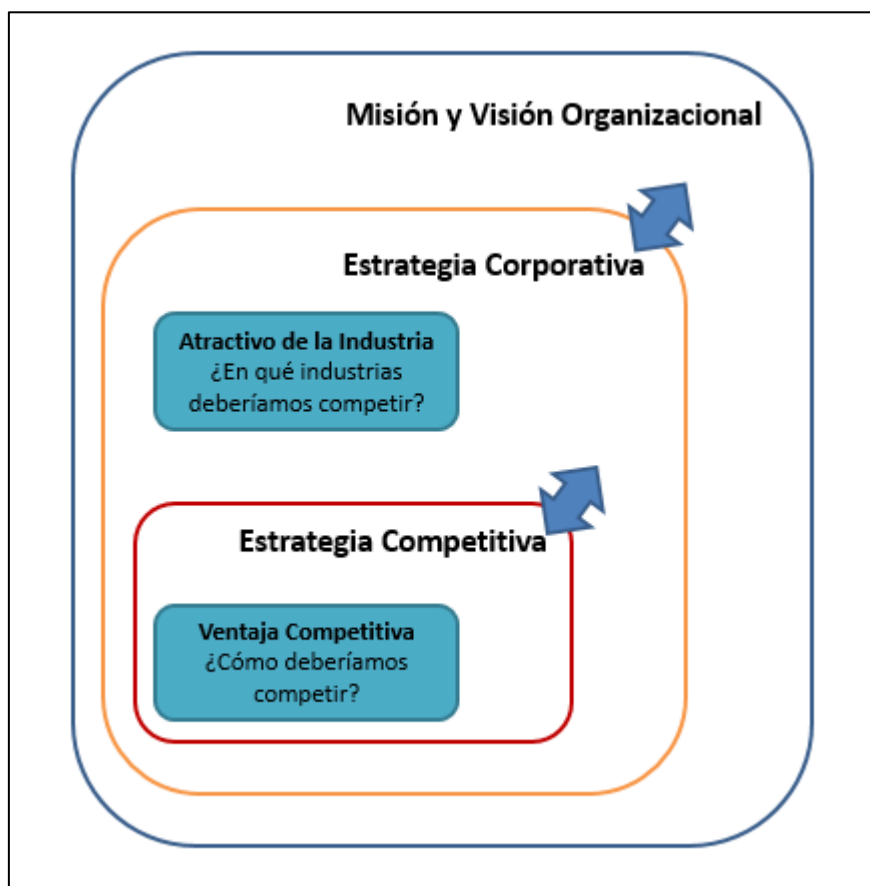
Fuente: (Hill & Jones, *Strategic Management An Integrated Approach*, 2009)

En lo que respecta a los niveles estratégicos, es válido mencionar la diferencia entre estrategia corporativa y competitiva; la primera de estas es aquella que define el alcance de la organización en lo que respecta a las industrias en las que se compete y toma decisiones tales como inversión en diversificación, integración vertical, adquisiciones o también respecto a las desinversiones. En cambio, la estrategia competitiva se encarga de la forma en que la organización compete dentro de un

sector o industria, adoptando decisiones en relación a la posición que desea ocupar en el mercado y de cómo aprovechar los recursos y capacidades de la organización en el entorno actual y futuro, de la forma más eficiente.

La definición e implementación de la estrategia corporativa se complementa con la estrategia competitiva diseñada y ambas, como se observa en la Figura 6, abarcan ámbitos de acción específicos entorno a la misión y visión organizacional.

Figura 6: Niveles Estratégicos



Fuente: Elaboración propia a partir del libro: *Gestión Estratégica*, Rubin de Celis (2018).

Es necesario destacar, que el objetivo principal de la estrategia competitiva está en buscar y obtener una ventaja competitiva sustentable en el tiempo, lo cual supone un rendimiento superior a la media de la industria (Rubin-de-Celis, 2018). Cabe destacar también, que a partir de la estrategia competitiva se desglosa la estrategia funcional, la cual se encarga del despliegue de los recursos operacionales.

### 3.2.3 Estrategias Competitivas en Organizaciones de Servicios

Las organizaciones que han logrado una ventaja competitiva duradera, lo han conseguido prestando atención y vinculando sus actividades con las que son importantes para sus clientes, consumidores y proveedores (Shaw, 1991).

Es por lo anterior que los OTEC como cualquier otra organización de servicios, deben procurar que, en su estrategia, la generación de valor sea el objetivo de la ventaja competitiva sustentable a lo largo del tiempo. Según Tigani (2006) el valor en este contexto, es aquello que motiva cualquier transacción, adicionalmente agrega que; el cliente siempre compra un paquete, compuesto por un conjunto de atributos tangibles e intangibles que valora y la empresa obtiene (a cambio) dinero para sus costos y con ello genera los beneficios que valora.

Es necesario destacar que el sentido de valor que otorgan las organizaciones a sus ventajas competitivas, no son relevante si el cliente finalmente no las valora. En relación a esto Tigani (2006), propuso la siguiente escala de valor que representa el efecto percibido por el cliente:

- Básico: Corresponden a los atributos mínimos, sin ellos no tiene sentido alguno entrar en competencia. Sin embargo, existen empresas en este nivel cuando gozan de privilegios y se forma un monopolio u oligopolio.
- Esperado: Son atributos que el cliente está seguro de recibir.
- Deseado: Son los atributos que el cliente no necesariamente espera pero que conoce y aprecia.
- Imprevisto: Corresponden a los atributos excepcionales que agregan valor sorpresa para el cliente, una vez que el cliente los conozca, se convertirán en deseados. Es en este nivel en donde comienza la excelencia.

Karl Albrecht empresario alemán, ha establecido que la excelencia consiste en conocer, satisfacer y sorprender a los clientes. Para lograr esto Tigani (2006), propone gestionar la calidad total del servicio, cuyo foco sea que la organización otorgue calidad y servicios superiores a sus clientes, propietarios y empleados. En virtud de lo anterior, generó cinco niveles e identificó siete dimensiones para la calidad del servicio (ver Figura 7 ). La combinación de variables la denominó Matriz de Satisfacción Total, en la cual es necesario mejorar y evolucionar constantemente, porque el descuido del concepto de excelencia en épocas de rápida evolución, hace que el riesgo de perder nivel sea permanente, de hecho es por esto que la satisfacción de las necesidades del cliente, superar sus expectativas y la mejora continua, son pilares de cualquier estrategia para obtener ventajas competitivas sostenibles.

Figura 7: Matriz de Satisfacción Total

Dimensiones de la Calidad de Servicio	Fuera de Competencia *	Mediocridad **	Presencia y Responsabilidad ***	Compromiso Serio ****	Excelencia *****
Respuesta	Nula	Simétrica	Preparados	Listos	¡¡¡Ya!!!
Atención	Irritante	Ciclotímica	Aplicada	Esmerada	Deslumbrante
Comunicación	Autista	Interferida	Aceptable	Fluida	Conexión total
Accesibilidad	Inaccesible	Selectiva	Próxima	Cercana	Inmediata
Amabilidad	Ausente	Voluble	Atenta	Amable	Cautivante
Credibilidad	Mentirosa	Ambigua	Aparente	Creíble	Veraces 100%
Comprensión	Obstinación	Prejuicios	Convencional	Concordia	Compañerismo

Fuente: (Tigani, *Excelencia en el Servicio*, 2006).

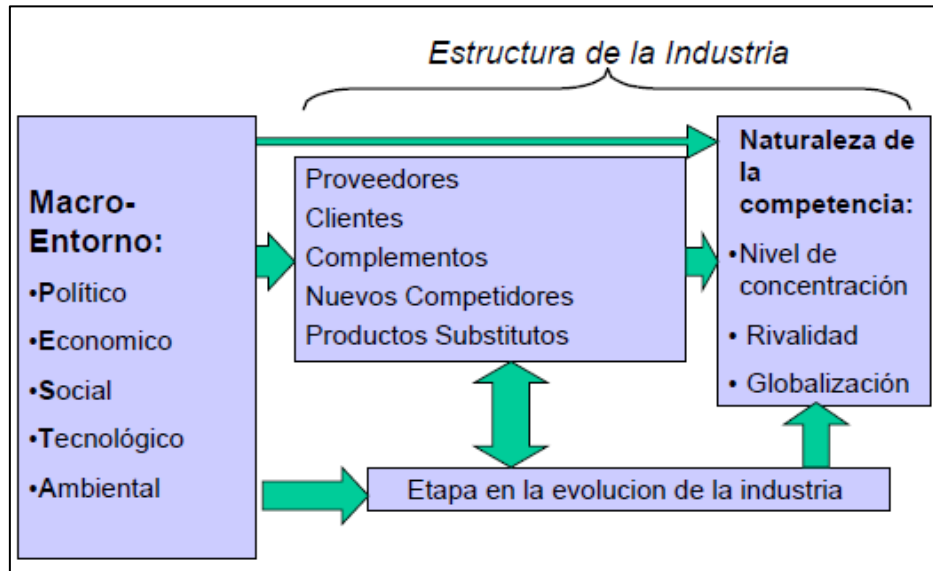
### 3.2.4 Estrategia Basada en Escenarios

Cualquier estrategia competitiva, que proyecte una ruta para alcanzar un determinado objetivo, debería al menos considerar el entorno en el cual está inmersa la organización, en cuanto a competidores, clientes, proveedores y factores, ya sean estos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y/o ambientales (PESTA). Así también debiese considerar el contexto interno de la organización, en función de sus objetivos y valores actuales, los recursos y capacidades con los que cuenta, como también, la estructura y cultura que sostiene.

#### 3.2.4.1 Contexto Externo

La naturaleza de la competencia en una industria está dada por la combinación de diversos elementos, los cuales se muestran en la Figura 8, estos justifican, por ejemplo, la concentración del mercado y la rivalidad existente, como también la evolución que ha tenido la industria. La importancia de conocer la naturaleza de la competencia en la industria es que es la base del futuro de ésta, o, dicho de otra forma, entrega generalmente las señales que permitirán imaginar el futuro.

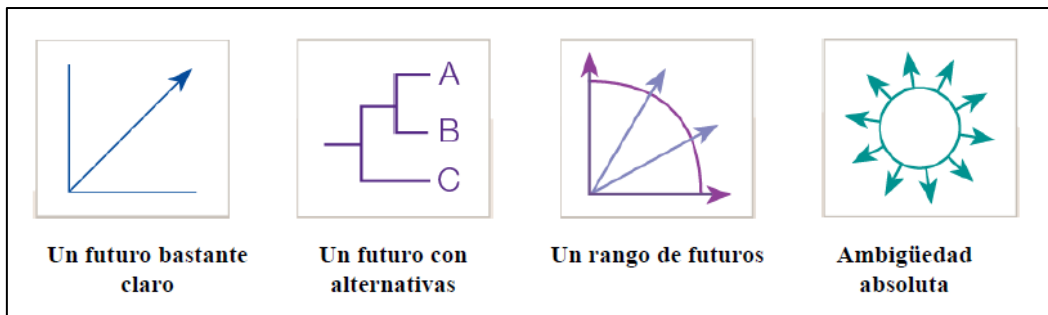
Figura 8: Naturaleza de la Competencia en la Industria



Fuente: Actas de clases, Estrategias Corporativas, Martin H. Kunc (2019).

Una vez estudiado el panorama actual y con las señales obtenidas, es posible dimensionar el nivel de incertidumbre existente hacia el futuro, como muestra la Figura 9, existen un rango diverso de niveles, desde la mínima incertidumbre de lo que ocurrirá, hasta la ambigüedad absoluta. La forma en que se desarrolla una estrategia competitiva, deberá considerar entonces las herramientas con las que se cuenta y el nivel de incertidumbre existente.

Figura 9: Niveles de Incertidumbre



Fuente: Actas de clases, Estrategias Corporativas, Martin H. Kunc (2019).

De acuerdo a lo recomendado por Martin H. Kunc (2019), algunas herramientas que se pueden ocupar en el desarrollo de estrategias, según el nivel de incertidumbre son:

- Cuando la incertidumbre del futuro es baja y es posible esperar un futuro bastante claro, un pronóstico simple es suficiente para determinar la estrategia, las herramientas necesarias son las tradicionales como por ejemplo una investigación de mercado.
- Cuando existen un grupo de alternativas discretas que definen el futuro, lo recomendado son arboles de decisiones, debido a la posibilidad de establecer probabilidades.
- Cuando existe un rango de futuros posibles, definido por ciertas variables, pero sin alternativas específicas, se recomienda desarrollar una estrategia basada en escenarios.
- Cuando existe ambigüedad absoluta y no es posible visualizar el futuro porque las interacciones hacen imposible predecirlo, se recomienda desarrollar la estrategia en base a analogías basadas en modelos dinámicos no lineales.

Para el caso de los OTEC y su contexto actual, el presente estudio propone utilizar el método de definición de estrategia basada en escenarios, en virtud de que la incertidumbre que acongoja a esta industria es de nivel relativamente alto básicamente por las nuevas tendencias tecnológicas y los desafíos exigidos por el mundo productivo, entre otros aspectos. En reacción a este entorno, los OTEC presentan variados escenarios futuros, sin embargo, estos mantienen una cierta lógica esperada, que permite pensar que no es de una ambigüedad absoluta.

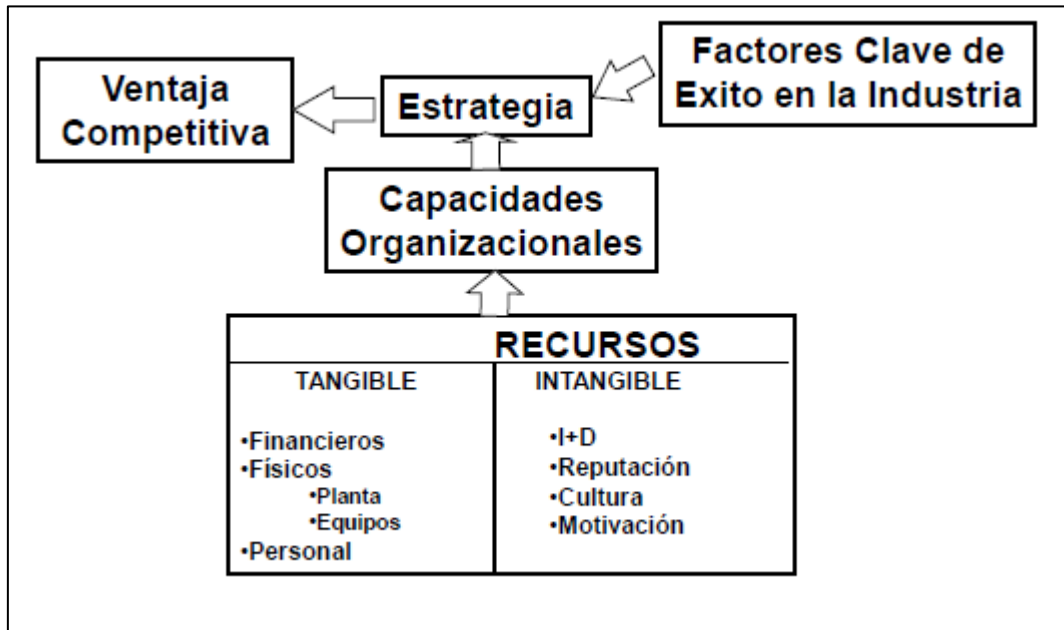
#### **3.2.4.2 Contexto Interno**

De acuerdo con Martin H. Kunc (2019), los recursos (tanto tangible como intangibles) son los factores productivos de una empresa, y esta no podría existir sin ellos ya que no podría producir los productos o proporcionar los servicios requeridos por el mercado. A la vez, menciona que las capacidades son las habilidades de la empresa para realizar una actividad productiva utilizando el grupo de recursos existentes.

Tanto los recursos como las capacidades de una organización, se deben identificar y relacionar con la ventaja competitiva que se desee obtener a partir de la estrategia (ver Figura 10), dado que esto permite:

- Desarrollar de una estrategia competitiva coherente con estos.
- Evaluarlos en virtud de que tan común, valiosos y/o difíciles son de adquirir, copiar o substituir.
- Establecer a partir de estos, cuáles son las brechas a cubrir a partir de los desafíos propuestos.

Figura 10: Conexión entre Recursos, Capacidades y Ventaja Competitiva



Fuente: Actas de clases, Estrategias Corporativas, Martín H. Kunc (2019).

### 3.2.4.3 Desarrollo de una Estrategia Competitiva Basada en Escenarios

Un escenario es una imagen (justificada) de un posible mundo futuro en el que una organización tenga que operar (O'Brien, Meadows, & Murland, 2007).

La literatura existente proporciona diferentes enfoques respecto a los escenarios, sin embargo, O'Brien & Meadows (2013), mencionan que típicamente el contenido de los diferentes enfoques suele abarcar tres fases:

- Una fase preparatoria, en donde el propósito y enfoque del ejercicio es identificar y acordar las fuerzas motrices.
- Una fase de desarrollo que involucra la generación de los escenarios.
- Una fase de uso según el propósito previsto.

La aplicabilidad de esta técnica está abierta para un rango amplio de industrias, organizaciones y sectores, tal como para el mundo empresarial, ya sea en una negociación, establecer una estrategia competitiva o determinar la estrategia de entrada a un determinado mercado, o para el mundo político, en establecer por ejemplo un manejo de crisis y/o prevención de conflictos o decidir respecto al desarrollo del sector público, sin embargo Lehr, Lorenz, Willert, & Rohrbeck (2017) agregan que, la clave para que esta técnica tenga un impacto significativo, al igual

que en otras técnicas y herramientas de gestión, estará en la comprensión y compromiso compartido por los tomadores de decisiones.

A la hora de determinar cómo se usan los escenarios para el proceso de desarrollo de una estrategia, O'Brien & Meadows (2013) amplían su alcance a tres fases más:

- Comprender las implicaciones de los escenarios.
- Desarrollar opciones estratégicas.
- Evaluar las opciones estratégicas.

En general es posible establecer que el proceso de desarrollo de una estrategia basada en escenario, es incentivar la toma de decisiones respecto a qué hacer y cómo sostener o crear una ventaja competitiva en cada uno de los escenarios identificados.

De acuerdo a Martin H. Kunc (2019), los escenarios son ocupados por las organizaciones para ayudar a entender y acordar lo que es importante y facilitar la toma de decisiones robustas, en condiciones de alta complejidad e incertidumbre o cuando hay poca información histórica.

Los fundamentos que sostienen el uso de esta técnica en el desarrollo de estrategias competitivas para OTEC, se basan en los argumentos presentados por Lehr, Lorenz, Willert, & Rohrbeck (2017) haciendo mención a que cuando Henry Mintzberg pide que "la formación de la estrategia sea impulsada por la creatividad en lugar de confiar plenamente en datos históricos", está enfatizando en la necesidad de superar la racionalidad formal, a menudo la norma en los ejercicios tradicionales de planificación estratégica. A la vez, suman a sus argumentos lo establecido por Gavetti y Menon, al decir que "la estrategia en entornos inciertos debe basarse en la previsión estratégica, es decir, la capacidad de identificar un curso de acción superior, que es diferente del status quo, y prever sus consecuencias".

Lehr, Lorenz, Willert, & Rohrbeck (2017) identificaron tres barreras que la estrategia basada en escenarios (si se ejecuta efectivamente) ayuda a romper:

- La racionalidad, resultante de la visualización similar que tienen las empresas dentro de una misma industria respecto a las oportunidades y, por lo tanto, al ser las mismas dejan de ser atractivas o competitivas. En este sentido, las estrategias basadas en escenarios, ayudarán a diversificar las posibilidades y oportunidades gracias a una visión de futuro.
- La plasticidad, resultante de la inercia cognitiva; cuando las empresas no toman las oportunidades porque no ven cómo podrían, o inercia de acción; cuando no tienen o no han desarrollado los recursos y capacidades para actuar sobre la oportunidad. En este aspecto la estrategia basada en escenarios, puede contribuir a través de los espacios de discusión y acuerdo

que genera, como también, en la fase de prevenir situaciones futuras y tomar acciones en consecuencia.

- El límite de habilidad, resultante de la incapacidad de legitimar tanto la conceptualización del entorno y/o el nuevo curso de acción. Al respecto la estrategia basada en escenario, puede ayudar a mejorar la capacidad de configuración y, a través de la participación, crear una perspectiva de futuro compartida y un sentido de pertenencia en el equipo estratega.

Dentro de las organizaciones que han ocupado estrategias basadas en escenarios, O'Brien, Meadows, & Murtland, en su libro *Creating and Using Scenarios* (2007), destacan a:

- El grupo Electrolux, una compañía de productos de consumo, cuyo ejercicio de escenarios la llevó a un cambio radical en su negocio de limpieza comercial que se orientó más hacia el servicio.
- Pacific Gas y Electric, que utilizaron la estrategia basada en escenarios para ayudar a desafiar las suposiciones sobre el "futuro oficial", lo que les ayudó a prepararse para un terremoto en California.
- Una compañía de seguros austriaca que utilizó los escenarios para considerar las implicancias competitivas de los futuros entornos empresariales.
- Krone, un fabricante de productos de telecomunicaciones, usó los escenarios para generar ideas sobre las oportunidades de los productos.

En tanto Lehr, Lorenz, Willert, & Rohrbeck (2017) en su artículo *Scenario Based Strategizing*, cuenta como Shell proveedora de combustible para vehículos motorizados, en los años 70's mediante la estrategia basada en escenarios, lograron prever y preparar su negocio para el aumento de precio del petróleo, cuando esto ocurrió como consecuencia del conflicto israelí-árabe, Shell estaba mejor preparada que sus competidores y fueron capaces de mejorar significativamente su posición competitiva.

El desarrollo de una estrategia basada en escenarios, considera diversas etapas las cuales varían según cada autor que ha escrito al respecto, para este estudio, se ha decidido trabajar con las etapas descritas por Martin H. Kunc (2019), que a la vez se basan parcialmente en el trabajo elaborado por O'Brien, Meadows, & Murtland (2007), esto por considerarse las más completas y estructuradas entre la amplia literatura revisada. Dichas etapas se describen en la Tabla 6.

Etapa	Descripción General
I. Definir la agenda / escena	Consiste en describir la organización, enfocar los temas de preocupación, definir el horizonte de tiempo y entender su contexto.

II. Generar los factores	Su objetivo es identificar las variables externas importantes para el futuro de la organización o industria, idealmente aquellas difíciles de predecir y/o controlar como también relevantes en el horizonte de tiempo definido.
III. Reducir los factores	Determinar el grupo de factores claves, que describan el entorno, según el foco de preocupación establecido.
IV. Seleccionar los temas y desarrollar los escenarios	Consiste en identificar los temas de inicio y generar diversas combinaciones entre los factores claves, hasta que, mediante la consistencia de los valores, permitan establecer la descripción de los escenarios.
V. Verificar la consistencia de los escenarios	Consiste en contrastar la consistencia de los factores de cada escenario, a través de una matriz de impacto cruzado.
VI. Presentar los escenarios	El objetivo es elaborar una descripción atractiva de cada escenario en forma visual y narrativa.
VII. Evaluar el impacto de los escenarios	Identificar y priorizar un conjunto de oportunidades y amenazas a partir de cada escenario.
VIII. Desarrollar la estrategia	Consta en identificar y entender las fortalezas y debilidades existente, relacionar en una matriz FODA las variables y obtener un conjunto de estrategias.
IX. Evaluar la estrategia	El objetivo es evaluar el alineamiento de las estrategias con las prioridades asociadas, así como asegurar la robustez de cada una de ellas.

*Fuente: Actas de clases, Estrategias Corporativas, Martin H. Kunc (2019).*

Cabe mencionar, que el detalle de cada una de las etapas para el desarrollo de una estrategia competitiva basada en escenarios, se desglosa y aplica en el capítulo siguiente.

### **3.2.5 Conclusiones del Marco Teórico**

Es posible evidenciar que existe un marco teórico fundamentado para el desarrollo de una estrategia en organizaciones de servicios, tal como lo son los OTEC.

Se reconoce la importancia de una estrategia acorde al dinamismo del entorno y la capacidad y recursos con los que una organización puede anticipar situaciones y actuar en consecuencia, así también, que los objetivos simples, claros y de largo plazo son entre otros aspectos, características de una estrategia exitosa.

Los OTEC y su contexto permiten adoptar una definición de estrategia válida para su desarrollo e implementación, basada principalmente en la obtención de una ventaja competitiva sustentable en el largo plazo, para conseguirlo, el desarrollo de la estrategia competitiva basada en escenarios (de acuerdo a los fundamentos de excelencia en el servicio) debe sostenerse en los pilares de satisfacción de las necesidades del cliente, superar sus expectativas y la mejora continua.

En virtud del mercado de los OTEC en Chile y su contexto actual, se reconoce las diferencias y relaciones aplicables entre las posiciones y niveles de una estrategia, con lo cual se concluye que, para el presente estudio, el ámbito de acción corresponde a un nivel de estrategia competitiva con la posibilidad de posiciones planificadas y emergentes, para lo cual se propone la metodología de “Estrategia Basada en Escenarios” dado el nivel de incertidumbre de la industria, la necesidad de generar estrategias a partir de la creatividad y la previsión, la necesidad de generar un curso de acción superior, los casos de éxitos en otras organizaciones y la capacidad de la metodología para romper barreras de racionalidad, plasticidad y límites de habilidad.

## **CAPITULO IV. DESARROLLO**

La metodología que se propone en el presente estudio, para definir la estrategia competitiva de cualquier OTEC perteneciente a Instituciones de Educación Superior, se denomina “Estrategia Basada en Escenarios”.

Esta metodología consta de nueve etapas, las cuales se desarrollan y detallan en el presente capítulo, en primera instancia a modo explicativo y general (con ejemplos que no necesariamente guardan relación con la realidad), para luego mostrar un caso aplicado del OTEC de INACAP.

### **4.1 Metodología para el Desarrollo de una Estrategia Competitiva en OTEC Pertenecientes a Instituciones de Educación Superior**

#### **4.1.1 Etapa I: Definir la Agenda / Escena**

La etapa I consiste en describir la organización, enfocar los temas de preocupación, definir el horizonte de tiempo y entender su contexto. Algunas preguntas claves que ayudan a desarrollar esta etapa son:

#### **¿Cuáles son los temas o decisiones en que debería centrarse la tarea?**

La finalidad de esta pregunta es encausar el desarrollo de la estrategia competitiva, mediante la cual se inicia el pensamiento crítico de las personas, en este aspecto, una razón válida y a modo de ejemplo podría ser el límite de habilidad de la alta dirección del OTEC o de la Institución de Educación Superior en general, para legitimar tanto la conceptualización del entorno y/o el nuevo curso de acción del mercado, así como el impacto de los cambios.

#### **¿Quiénes trabajaran en la tarea?, ¿cuándo?**

El foco es identificar y hacer partícipe a un mix de personas, entre ellas, quienes tienen la posición más favorable de aportar a la estrategia competitiva del OTEC, con aquellos que usaran los resultados obtenidos en esta tarea. La inclusión y visión compartida es clave en la formulación de los escenarios, incluso de aquellos que sin tener una relación directa con el OTEC (por ejemplo, un Decano de una Facultad o un Director de Escuela con ámbitos de acción en Pregrado o Postgrado) pueden aportar elementos no comúnmente expuestos por los especialistas en el área de

Capacitación o Educación Continua. Adicionalmente, si el equipo interno de la Institución de Educación Superior u OTEC así lo estiman conveniente, es válido hacer partícipe a personal externo calificado para ayudar en el proceso.

Es recomendable, que quién facilite o guíe las actividades de este equipo, sea alguien que cuente con las competencias y habilidades necesarias, así también, que conozca la metodología de estrategias basada en escenarios. Por otra parte, la elaboración de una agenda definida previamente, será relevante para la instancia en que se junte el equipo de la tarea a desarrollar la estrategia competitiva, con el fin de asegurar el cumplimiento de todas las etapas.

### **¿Qué tan pronto se materializarán las amenazas y/u oportunidades?, ¿en cuánto tiempo habrá que actuar?**

Para definir el horizonte de tiempo, en el cual se sostendrán los escenarios futuros del OTEC, es necesario estimar qué tan rápido se producirán los cambios en el mercado y/o en el ámbito de acción deseado. Este horizonte de tiempo que se ha de definir debe ser consecuente con la posibilidad de comprometer recursos durante el mismo periodo. Dependiendo de la organización y en el sector en el cual compite, los horizontes suelen variar entre 5 y 30 años.

### **¿Cuántos escenarios es conveniente desarrollar?**

El equipo del OTEC que lleve a cabo la tarea de definir una estrategia competitiva basada en escenarios, debe definir precisamente, cuántos escenarios posibles es conveniente desarrollar. La cuestión es finalmente diversificar el pensamiento y las posibilidades hacia el futuro, sin embargo, se deben acotar las posibilidades a un nivel que sea administrable por el equipo de la tarea. Lo recomendado en virtud de la literatura y diversos autores es generar entre 2 y 4 escenarios que representen diversas realidades, pasando por lo “ideal”, lo “complejo” y lo “no tan bueno y tampoco tan malo”. En tanto, si existiese una sola situación o estado hacia el futuro (1 escenario), significaría que la incertidumbre es tan baja o nula que no amerita la utilización de esta metodología.

### **¿Cuáles son las estrategias actuales?, ¿se están consiguiendo el o los objetivos propuestos?, ¿qué nos ha llevado a estar en la situación actual? ¿por qué es necesario generar un cambio?**

El equipo debe ser capaz (antes de proyectar el futuro), de comprender cuál es la situación actual, y más importante aún, comprender su pasado y las acciones que han llevado al OTEC a estar donde está. Las respuestas que se obtengan de estas

preguntas deberán contener las decisiones y acciones que tuvieron un impacto tanto positivo como negativo, con el fin de mejorar las ideas fuerza hacia el futuro.

### **¿Cuál es la misión / visión de la organización?**

Para efectos de respaldar la estrategia competitiva que desarrollará el equipo de la tarea, es necesario que dicha estrategia este alineada con la misión y visión del OTEC, y según sea el caso, con la de la Institución de Educación Superior. Es posible que durante del desarrollo de las siguientes etapas de esta metodología, en un proceso bidireccional, sea pertinente adaptar la misión y visión del OTEC, en virtud de que se correlacione mejor al contexto actual y futuro, por tanto, en esta fase lo importante es solo la identificación y comprensión compartida de estas.

En general las respuestas a todas las preguntas anteriormente expuestas, deben ser claras y concisas, sin términos rebuscados, dado que la finalidad es aunar criterios del equipo de trabajo y repasar o recordar estas respuestas constantemente durante el resto de la tarea.

#### **4.1.2 Etapa II: Generar los Factores**

El objetivo de la etapa II, es identificar las variables externas (factores) importantes para el futuro del OTEC, idealmente estos factores deben ser difíciles de predecir y/o controlar como también relevantes en el horizonte de tiempo definido. El fin es que en su conjunto caractericen el ambiente futuro externo del OTEC, precisamente en donde hoy no tiene control.

Los factores se deben describir en acotadas ideas fuerza, las cuales nacen mediante una lluvia de ideas, sin restricciones de pensamiento a modo de favorecer la creatividad.

Los factores no deben tener un sentido positivo o negativo, sino más bien deben representar aspectos del contexto externo del OTEC, sobre los cuales existen sensaciones o creencias de que habrá un cambio (relevante), justificado en estudios, análisis y/o señales.

Es recomendable, iniciar esta actividad planteando una interrogante respecto al futuro, por ejemplo ¿Qué podría cambiar o impactar al mercado de capacitación en los próximos 10 a 20 años?, los factores que nazcan como respuesta, se deben enlistar a vista de todos los participantes del equipo.

Una vez que se agotan las ideas (no antes de haber obtenido 40 o 50 factores aproximadamente) se deben agrupar con el propósito de asegurar que no se repitan

y que estos cubren distintos aspectos del entorno del OTEC. Una forma de agrupar los factores, es clasificarlos (ver Tabla 7) de acuerdo a un análisis político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (PESTAL), en donde es necesario asegurar que las distintas categorías o dimensiones de este análisis se encuentren representados por diversos factores.

Dependiendo del ámbito de acción y del propósito que tenga el OTEC, también es posible agrupar los factores en virtud de un análisis Porter u otras dimensiones que se consideren pertinentes.

Dimensión	Nº	Factores
Político	1	Impacto de la capacitación en E & P
	2	Segmento prioritario de participantes
	12	...
Económico	13	Impacto de OTEC chilenas en Latino América
	14	Barreras de entrada - articulación IES
	24	...
Social	25	Equilibrio laboral y personal
	26	Generaciones nativo-digitales
	36	...
Tecnológico	37	Cuarta revolución industrial
	38	Gammificación en el aprendizaje
	48	...
Ambiental	49	Reducción de la huella de carbono
	50	Desplazamiento de los participantes
	60	...
Legal	61	Nueva ley SENCE
	62	Actualización DA-D45 / NCh 2728
	72	...

*Fuente: Elaboración propia.*

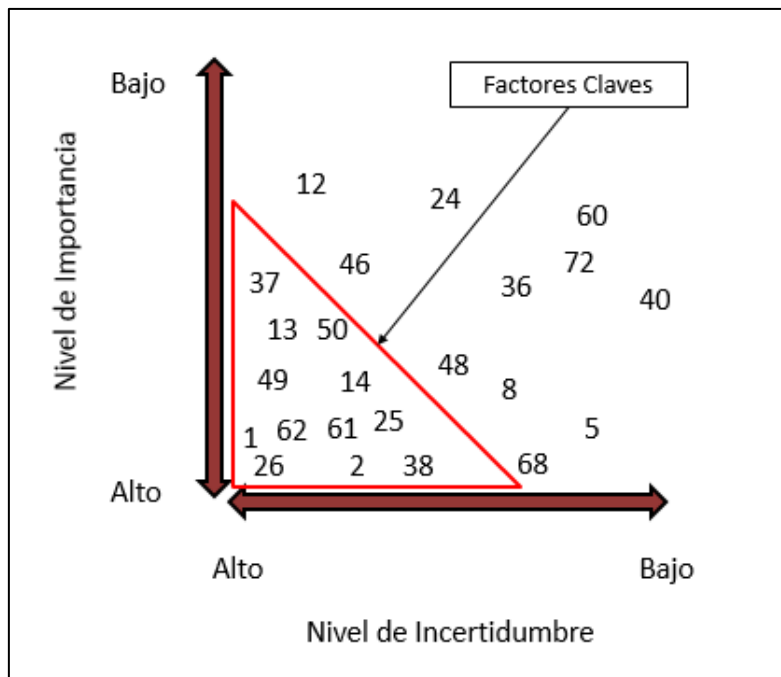
### 4.1.3 Etapa III: Reducir los Factores

La etapa III consta en determinar el grupo de factores claves (una cantidad que sea manejable) y que describan el entorno (escenarios) del OTEC, según el foco de preocupación establecido.

Para llevar a cabo esta actividad, se deberán generar debates por cada uno de los factores identificados en la etapa II, en relación a su nivel de incertidumbre sobre el valor futuro del factor y su nivel de importancia para la organización. Luego de asignar valores en relación a estas dos variables, se recomienda graficar los resultados a fin de visualizar los factores más relevantes (aquellos de mayor importancia e incertidumbre), los cuales serán parte del resto de la actividad, ver Figura 11 a modo de ejemplo.

Cabe destacar que la cantidad de factores claves que se deben obtener de esta actividad, es subjetiva (algunos autores recomiendan entre 10 y 15), lo importante es dejar una cantidad rica, variada, y manejable de temas, que permitan crear una imagen lo más clara posible del futuro.

Figura 11: Reducción de Factores por Nivel de Importancia e Incertidumbre



Fuente: Elaboración propia a partir del libro "Creating and Using Scenarios - Exploring Alternative Possible Future and their Impact on Strategic Decisions" de O'Brien, Meadows, & Murtland (2007).

A continuación, y con la finalidad de hacer más específico cada factor clave identificado, será necesario crear un rango de valores, sobre el cual cada uno de ellos, puede variar en el horizonte de tiempo definido, estos valores se pueden expresar en forma cualitativa o cuantitativa dependiendo de su pertinencia (ver Tabla 8). Dado que esta valoración es subjetiva, toma relevancia la opinión de cada participante y el acuerdo que alcance el equipo de la tarea. En general es recomendable evitar clasificaciones extremas y/o probabilísticas tales como "bueno",

“malo”, “posible”, “probable”, etcétera, ya que los futuros rara vez son dicotómicos y la incertidumbre ya es una componente implícita en el futuro.

Dimensión	N°	Factores	Rango de Valores	
Político	1	Impacto de la capacitación en E & P	Fuerte	Débil
	2	Segmento prioritario de participantes	Masivo	Nicho
Económico	13	Impacto de OTEC chilenas en Latino América	Alto	Bajo
	14	Barreras de entrada - articulación IES	Excluyente	No Excluyente
Social	25	Equilibrio laboral y personal	Decisivo	Indiferente
	26	Generaciones nativo-digitales	100%	0%
Tecnológico	37	Cuarta revolución industrial	Alta	Baja
	38	Gammificación en el aprendizaje	Alta	Baja
Ambiental	49	Reducción de la huella de carbono	Decisivo	Indiferente
	50	Desplazamiento de los participantes	Decisivo	Indiferente
Legal	61	Nueva ley SENCE	Cambio Radical	Sin Cambios
	62	Actualización DA-D45 / NCh 2728	Cambio Radical	Sin Cambios

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.4 Etapa IV: Seleccionar los Temas y Desarrollar los Escenarios

Consiste en identificar los temas de inicio y generar diversas combinaciones entre los factores claves, hasta que, mediante la consistencia de los valores, permitan establecer la descripción de los escenarios.

A partir de los factores claves determinados, se seleccionará un factor o un subconjunto de estos (se recomiendan entre dos y cuatro factores claves), para formar una hipótesis como tema de inicio o, dicho de otro modo, la columna vertebral de cada escenario a desarrollar. Para formar estos temas de inicio, se recomienda considerar aquellos más inciertos e importantes del grupo de factores claves.

Posteriormente cada factor de inicio identificado, deberá contrastarse con el resto de factores claves, seleccionando un valor en su rango de valores y asegurando que

este sea coherente con el factor de inicio, independientemente de los otros factores y sus valores.

El cruce de los factores de inicio con los factores claves dará como resultado una tabla, tal como se evidencia a modo de ejemplo en la Tabla 9, en donde se generaron los siguientes temas de inicio:

- El primer tema de inicio, está basado en el factor clave “Impacto de la Capacitación en la Empleabilidad y Productividad” con el cual se formuló el tema “Compromiso País” estructura central del escenario 1, desarrollado a partir de la idea de que, tanto el sector privado, el Estado, como el Poder Legislativo, se comprometerán, estimularán y exigirán un mejor nivel de capacitación para asegurar el impacto de ésta en la empleabilidad y productividad, otorgando mayores recursos y estableciendo mejores estándares de calidad.
- El segundo tema de inicio, está basado en el factor clave “Nativos Digitales” con el cual se formuló el tema “Millennials y Z” estructura central del escenario 2, desarrollado a partir de la idea de que, las nuevas generaciones acostumbradas desde sus orígenes a las nuevas tecnologías, no concebirán más el actual modelo de enseñanza – aprendizaje en el aula, y por tanto optarán por otros métodos y medios de capacitación, más breves y prácticos, que llevarán obligadamente a los OTEC y a las Instituciones de Educación Superior a reformularse completamente.
- El tercer tema de inicio, está basado en el factor clave “Actualización DA-D45 / NCh 2728:2015” con el cual se formuló el tema “Procesos Críticos” estructura central del escenario 3, desarrollado a partir de la idea de que, el mercado de los OTEC no tendrá grandes cambios en el futuro y que la calidad de sus servicios, tanto como la sobrevivencia de estos en el mercado, estará basada principalmente en la obligatoriedad de certificar y asegurar el cumplimiento de los requisitos de la normativa SENCE.

Cabe destacar que, a partir de los temas iniciales descritos, es posible sumar a los factores claves, algunos “factores predeterminados” como consecuencias esperadas o probables en el contexto dado.

Tabla 9: Desarrollo de Escenarios			
Factores	Escenario 1 - Compromiso País	Escenario 2 - Millennials y Z	Escenario 3 - Procesos Críticos
Impacto de la capacitación en E & P	Fuerte	Medio	Medio - Bajo
Segmento prioritario de participantes	Masivo	Nicho	Masivo
Impacto de OTEC chilenas en Latino América	Medio - Bajo	Medio - Alto	Bajo
Barreras de entrada - articulación IES	No excluyente	Excluyente (tiempo y recursos)	No excluyente
Equilibrio laboral y personal	Medio - Decisivo	Decisivo	Medio - Decisivo
Generaciones nativo-digitales	70%	100%	70%
Cuarta revolución industrial	Impacto Medio - Alto	Impacto Alto	Impacto Bajo
Gammificación en el aprendizaje	Bajo	Alta	Bajo
Reducción de la huella de carbono	Indiferente	Medio - Decisivo	Indiferente
Menor desplazamiento de los participantes	Medio - Indiferente	Decisivo	Medio - Indiferente
Nueva ley SENCE	Cambio Radical	Cambio Radical	Cambios menores
Actualización DA-D45 / NCh 2728	Cambio Radical	Cambio Radical	Cambios menores
Fiscalización (predeterminado)	Alta		Media
Barrera de entrada - Asegurar impacto (predeterminado)	Alta		Baja
Cambio en el modelo de negocio (predeterminado)	No	Si	No

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.5 Etapa V: Verificar la Consistencia de los Escenarios

Consiste en contrastar la consistencia de los factores de cada escenario, a través de una matriz de impacto cruzado, para asegurar así que la relación identificada en la tabla de escenarios sea lógica.

La matriz de impacto cruzado (ver Tabla 10) consta en determinar de forma cualitativa (en este caso) la fuerza del impacto o grado de influencia entre los factores, a partir del nivel de probabilidad de ocurrencia, por tanto es posible decir que existe impacto cruzado entre dos factores cuando la probabilidad de ocurrencia de uno varía en función de que acontezca o no el otro. Adicionalmente es posible representar en la misma matriz el sentido del impacto, determinado por el tipo de relación que existe entre dos factores, es decir si la ocurrencia de un factor aumenta la probabilidad de ocurrencia en el otro, se dice que el sentido del impacto es positivo, en cambio, si disminuye la probabilidad de ocurrencia en el otro factor, se dice que el sentido del impacto es negativo, si la probabilidad de ocurrencia no varía, significa que no existe impacto cruzado (valor neutral).

En este caso, el ejercicio se basa en posicionar en el mismo orden y los mismos factores, tanto en forma horizontal como en forma vertical y determinar el impacto para cada cruce según el juicio experto del equipo de la tarea. Una posible pregunta para facilitar el desarrollo de esta actividad, es por ejemplo ¿le afecta al factor 1 (de la fila) el solo hecho de que ocurra el factor 2 (de la columna)?

Una representación gráfica y simple del tipo de relación existente en el cruce de los factores es:

- F+: Fuerte Positivo.
- (+): Positivo.
- N: Neutro (no existe impacto).
- (-): Negativo.
- F-: Fuerte Negativo.

A modo de ejemplo, si existen dos factores que se encuentran fuertemente y positivamente relacionados, entonces gráficamente se representaría en su cruce, con el símbolo (F+).

En esta verificación de consistencia, es posible que se detecten factores claves que no están relacionados con ningún otro factor, entonces las posibilidades serán, revisar su valoración de importancia e incertidumbre, descartarlos en caso que no se estimen necesarios o pasarlos a otro foco de estrategia (si así se requiere).

Un método complementario para la verificación de la consistencia de los escenarios, puede ser generar un diagrama o mapa de relacionamiento, con la finalidad de capturar la naturaleza de la relación causal entre los factores.

Tabla 10: Matriz de Impacto Cruzado					
Factores Claves	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Factor 1		<b>F+</b>	<b>+</b>	<b>-</b>	<b>F-</b>
Factor 2	<b>F-</b>		<b>F-</b>	<b>F+</b>	<b>+</b>
Factor 3	<b>+</b>	<b>+</b>		<b>-</b>	<b>+</b>
Factor 4	<b>N</b>	<b>F+</b>	<b>+</b>		<b>F+</b>
Factor 5	<b>F-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>N</b>	

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 4.1.6 Etapa VI: Presentar los Escenarios

El objetivo es elaborar una descripción atractiva, completa, consistente y coherente de cada escenario en forma visual y narrativa, pero no con la intención de sugerir una respuesta apropiada a cada escenario, sino más bien, con la intención de provocar un replanteamiento de lo que significará operar en esta industria o mercado en el futuro.

Para lograr esto, la generación del contenido de cada escenario debe considerar diversos aspectos, tales como: La audiencia objetiva, el propósito de cada escenario, el nombre que se les asigna, el género narrativo, el contenido de las narrativas y el lenguaje a utilizar.

Respecto a la audiencia objetiva es necesario considerar la cultura nacional y organizativa, los estilos cognitivos y de aprendizaje y el tiempo disponible de los participantes, dado que son características que influirán en cómo se involucran con los escenarios. Un ejemplo de lo antes expuesto, es considerar las diferencias que podrían existir entre presentar los escenarios a un departamento de gestión interno de una organización, en comparación con presentar los escenarios en un congreso internacional de educación con la presencia de diversos académicos y rectores de

instituciones líderes en Latinoamérica. En este aspecto el propósito que se buscará en cada instancia también variará, lo cual debe ser previamente ajustado.

El nombre que se les asigne a cada escenario, debe procurar que favorezca la accesibilidad al concepto que conlleva, de forma de capturar rápidamente en conversaciones triviales la idea fuerza y la imagen del futuro que representa. Para efectos institucionales, un objetivo a perseguir con el nombre del escenario, es que se convierta en parte del lenguaje compartido que se use al hablar del futuro.

Al definir el género narrativo de los escenarios, al igual que al definir la audiencia objetiva, se debe considerar la cultura nacional y organizativa, esto dado que el objetivo de esta etapa es lograr entendimiento pleno de cada escenario. El género narrativo del escenario puede ser escrito u oral (ambas si se requiere), la creatividad en este sentido jugará un rol fundamental, algunas recomendaciones de formatos para presentar los escenarios, puede considerar el uso de titulares de periódicos o artículos destacados, páginas web, un diagrama, cartas o correos electrónicos escritos en un momento futuro describiendo situaciones del pasado, transmisiones de un noticiario de TV o radio. A modo de ejemplo, la Figura 12 muestra la presentación del escenario “Compromiso País”, en dónde se utiliza un artículo de revista lanzado en el año 2034, para señalar los factores claves que provocaron un cambio en los OTEC y a la vez en el desarrollo económico del país.

El desarrollo del contenido narrativo del escenario, debe señalar una historia causalmente relacionada, que describa cómo interactúan los factores claves en la creación de una imagen rica de un posible futuro. El cómo se describe o relata la interacción de estos factores, es de libre elección y puede o no relacionar el futuro con el presente, sin embargo y si es posible, se recomienda establecer un conducto de hechos que relacione ambos momentos del tiempo, ya que esto hará que la audiencia perciba la posibilidad futura con mayor lógica y le otorgue a la vez mayor credibilidad. El sentido direccional de la narrativa puede desarrollarse desde un punto de partida futuro hacia el presente o viceversa.

El lenguaje en cuanto al tiempo verbal que se ocupe en el desarrollo narrativo, es otro aspecto a considerar, las posibilidades son pasado, presente o futuro y consigo cada uno tendrá distintos impactos en la audiencia objetivo. Algunos autores, recomiendan usar el pasado o el presente, ya que el futuro transmite el hecho de posibilidades y puede no parecer tan convincente como en el tiempo pasado. En cuanto al estilo del lenguaje, este deber ser apto para la audiencia objetiva y acorde cultura organizacional.

Figura 12: Presentación del Escenario "Compromiso País"

# COMPROMISO PAÍS

“La Educación Continua, fue clave para lograr que Chile sea un país desarrollado”

**REVISTA EDUCAR MÁS / EDICIÓN LATINOAMERICANA**

ISSN:1853-8099X

## ¿CÓMO LOS OTEC APORTARON AL DESARROLLO ECONÓMICO DEL PAÍS?

Autor **Mauricio Pradenas C.**

**C**hile es un país desarrollado y de eso qué duda cabe. Dentro de todos los factores que permitieron generar este resultado, uno de los más relevantes fue el compromiso país entorno a la educación continua.

Según el Presidente Michel Piñera (2034), la unión entre el sector privado, el Estado y el Poder Legislativo se han llevado todos los méritos.

Y en hechos concretos, así fue, pues el compromiso entre estas entidades, la estimulación de este mercado y el mejoramiento del nivel de capacitación que se les otorga a los participantes, lograron cambiar rotundamente el impacto de la capacitación en Chile.

Al analizar más en profundidad lo que ocurrió, es posible



**“Los OTEC fueron unos de los 3 factores claves para conseguir que Chile sea un país desarrollado”**

Michel Piñera, 2034 (Presidente de Chile)

Edición N°77

28 de Febrero de 2034

*Puntos de interés especial:*

- En el 2019, la población de nativos digitales solo representaba el 0.3% del mercado laboral, actualmente constituye el 92%
- Según un estudio de la Universidad Técnica Federico Santa María, los OTEC que lograron afrontar y sobrevivir al cambio, fueron aquellos capaces de analizar y generar estrategias entorno a escenarios futuros, tal como el actual.

*Contenido:*

Universidades Digitales	2
Mercado Laboral	6

Fuente: Elaboración propia.

**4.1.7 Etapa VII: Evaluar el Impacto de los Escenarios**

El objetivo de esta etapa, está en identificar y priorizar un conjunto de oportunidades y amenazas (futuras) que se generaran para los OTEC a partir de cada escenario elaborado.

Para llevar a cabo esta tarea, se recomienda basarse en la herramienta “Matriz FODA” (ver Tabla 11), en donde al igual que en las etapas anteriores, la visión compartida del equipo de la tarea, es muy relevante.

En esta fase, es importante considerar también, la articulación de las necesidades del mercado, así como la de los clientes y los cambios que sufrirá la industria en virtud de las consecuencias de cada escenario.

El solo hecho de identificar oportunidades, no es señal de generar estrategias que las atiendan, pues como se resolverá más adelante, el análisis conjunto de todas las variables FODA, entregarán un mejor sustento para la elaboración de una estrategia competitiva.

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Oportunidades			
Amenazas			

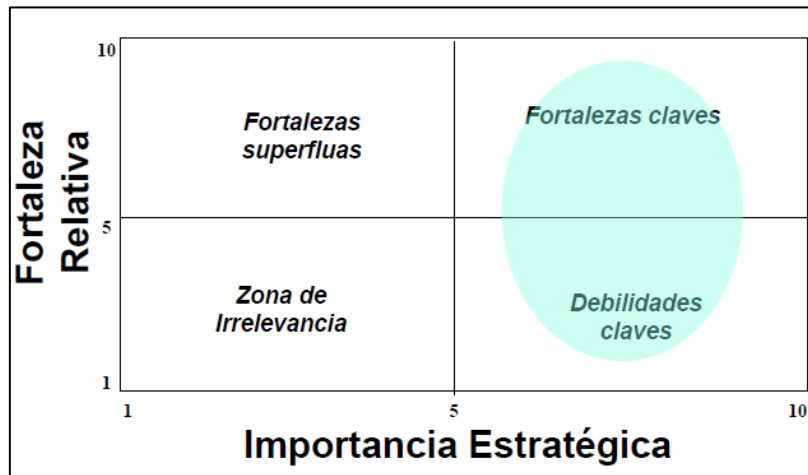
*Fuente: Elaboración propia.*

**4.1.8 Etapa VIII: Desarrollar la Estrategia Competitiva de los Escenarios**

Consta en identificar y entender las fortalezas y debilidades de la organización, relacionar en una matriz FODA las variables y obtener un conjunto de estrategias.

Tanto las fortalezas como debilidades propias del OTEC, deben basarse en términos de recursos y capacidades con respecto al impacto de los escenarios alternativos. En función de facilitar esta tarea, se puede elaborar una matriz de priorización, en donde cada recurso y capacidad (previamente identificado) se valora en virtud de su importancia estratégica y fortaleza relativa, lo cual permitirá elaborar un mapa estratégico con las fortalezas y debilidades claves (ver Figura 13).

Figura 13: Mapa Estratégico de Recursos y Capacidades



Fuente: Actas de clases, Estrategias Corporativas, Martin H. Kunc (2019).

Determinadas las fortalezas y debilidades (actuales) y las oportunidades y amenazas (futuras), se puede generar una matriz FODA (ver Tabla 12) para cada escenario elaborado, la combinación de estos marcos de tiempo dentro de la matriz dará como resultado las posibles opciones estratégicas, al preguntarse, por ejemplo, ¿qué debilidades deberían fortalecerse ahora para contrarrestar las posibles amenazas futuras? o ¿cómo aprovechar de mejor forma las posibles oportunidades futuras?

En términos generales, la combinación de las variables FODA se pueden caracterizar de la siguiente forma, en virtud de su objetivo estratégico:

- Estrategias FO: Buscan obtener el máximo beneficio, empleando los recursos estratégicos más robustos en las oportunidades que se presentan en el futuro.
- Estrategias DO: Buscan explotar las oportunidades que se presentan en el futuro a través del fortalecimiento de los recursos y capacidades más débiles.
- Estrategias FA: Buscan contrarrestar las amenazas que se presentarán en el futuro o desarrollar estrategias para evitar que las amenazas anulen los recursos estratégicos.
- Estrategias DA: Buscan minimizar las debilidades organizacionales frente a las amenazas futuras, para evitar el colapso de la organización.

Tabla 12: Matriz FODA para el Desarrollo de Estrategias		
ESCENARIO 1	Fortalezas	Debilidades
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1.	1. 2.	1. 2.
2.		
3.		
4.		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1.	1. 2.	1. 2.
2.		
3.		
4.		

*Fuente: Elaboración propia a partir del libro "Creating and Using Scenarios - Exploring Alternative Possible Future and their Impact on Strategic Decisions" de O'Brien, Meadows, & Murtland (2007).*

#### 4.1.9 Etapa IX: Evaluar la Estrategia Competitiva

La última etapa de esta metodología, tiene por objetivo, evaluar el alineamiento de las estrategias con las prioridades asociadas, así como asegurar la robustez de cada una de ellas.

Antes de formar la cartera de opciones que darán lugar a la estrategia competitiva, es necesario analizar cada una de ellas con respecto a dos cuestiones claves, la primera es ¿cada opción estratégica está en línea con la misión y visión del OTEC? Y dos ¿estas son coherentes con el foco estratégico definido en la etapa I de la metodología? Este análisis, podrá provocar iteraciones, entre las definiciones de las opciones estratégicas, la misión y visión y hasta en el foco estratégico. Lo importante es asegurar la coherencia entre los aspectos mencionados, en relación a los futuros escenarios.

Con las opciones estratégicas alineadas, estas deben probarse en cada uno de los escenarios, para respaldar la selección de una cartera equilibrada y sólida, ver Tabla 13. Este ejercicio es subjetivo por naturaleza, y el equipo de la tarea necesitará decidir respecto a la pertinencia de cada opción frente al conjunto de escenarios.

Cuando una opción estratégica funciona bien en cada escenario se considera sólida y, por tanto, merece ser considerada. A menudo otras opciones no son tan pertinentes en todos los escenarios, y no son tan robustas, sin embargo, pueden existir razones por las cuales tendría sentido para el OTEC incluirlas en la estrategia competitiva, porque por ejemplo podrían ser opciones que ayuden a maximizar las ganancias en un determinado periodo de tiempo, entre el presente y el horizonte de tiempo de los escenarios futuros, o porque, son atingentes y primordiales para un escenario en particular y no afectan a la organización en otros escenarios.

Tabla 13: Verificación de la Robustez de las Opciones Estratégicas				
Opciones Estratégicas	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Robustez
1.	X	OK	X	X
2.	OK	OK	OK	OK
3.	OK	OK	OK	OK
4.	OK	X	?	?
5.	OK	X	OK	OK
6.	OK	?	OK	?
7.	X	X	OK	X
8.	OK	OK	OK	OK

*Fuente: Elaboración propia a partir del libro "Creating and Using Scenarios - Exploring Alternative Possible Future and their Impact on Strategic Decisions" de O'Brien, Meadows, & Murtland (2007).*

Finalmente, aquellas opciones estratégicas que hayan pasado la verificación de robustez, serán aquellas que darán lugar a la estrategia competitiva del OTEC.

El solo hecho de contar con una estrategia competitiva, no significa que la planificación y/o implementación de esta debe hacerse de inmediato, lo recomendado a continuación es evaluar la factibilidad tanto técnica, económica como cultural. Lo cual considera otra fase de estudio.

#### **4.1.10 Conclusiones del Desarrollo Parte I**

Mediante el desarrollo expuesto, se puede evidenciar un procedimiento paso a paso para el desarrollo de una estrategia competitiva, idónea para OTEC, Instituciones de Educación Superior u otros organismos en dónde aplique una estrategia basada en escenarios.

La metodología incorpora bastante trabajo en equipo, dado que su esencia se basa en una visión compartida por aquellos tomadores de decisión al interior de la organización.

A la vez, esta metodología (estrategias basada en escenarios) incorpora diversas etapas de revisión y/o verificación, lo cual la hacen confiable y pertinente al momento de desarrollar una estrategia competitiva.

Por si sola, la metodología no es suficiente para planificar y/o implementar la estrategia competitiva, pues requiere complementarse con estudios de factibilidad, tanto técnico, económico y/o cultural. Aspectos que no están dentro del alcance de este estudio.

## **4.2 Desarrollo de una Estrategia Competitiva para el OTEC de INACAP**

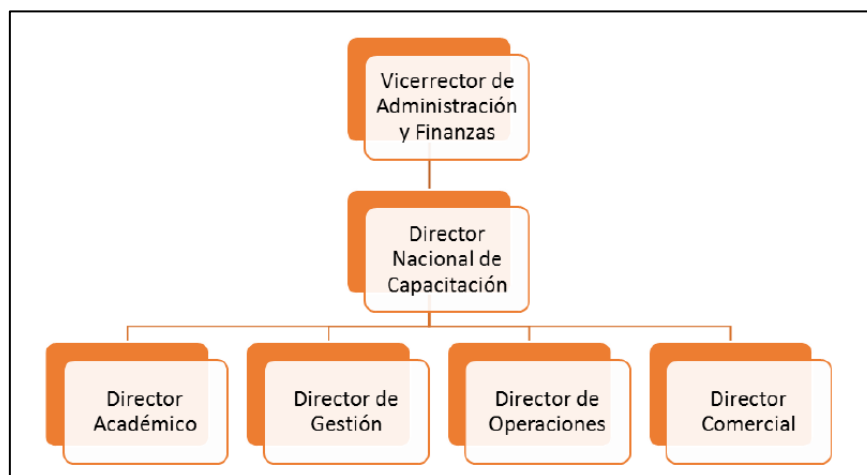
### **4.2.1 Definición de la Escena**

INACAP se crea en el año 1966 con el fin de capacitar a la fuerza laboral chilena y consigo aportar al desarrollo productivo y económico del país. Hoy es la institución de educación superior más grande de Chile, con 27 sedes, más de 120 mil alumnos y presencia en las 16 regiones del país. INACAP representa un sistema integrado de educación compuesto por la Universidad Tecnológica de Chile, el Instituto Profesional, el Centro de Formación Técnica y el Organismo Técnico de Capacitación (OTEC), precisamente este último, es el único organismo que ha estado desde los inicios de INACAP y fue el primer organismo de capacitación constituido en el país.

El OTEC de INACAP mantiene una unidad centralizada en RM con cerca de 80 colaboradores y equipos de gestión en sede que a lo largo del país suman 95 colaboradores aproximadamente.

Su sistema de gobierno como se evidencia en Figura 14, se desprende de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas (integrante del Consejo Superior), y es liderada por una Dirección Nacional de Capacitación, de donde se desprenden 4 direcciones centrales. En cuanto a los equipos de gestión en sede, son liderados por Gerentes de Capacitación que tienen a su cargo Ejecutivos de Venta, Coordinadores de Gestión y Coordinadores Logísticos.

Figura 14: Sistema de Gobierno Central OTEC INACAP



Fuente: Manual de Calidad SGC Capacitación INACAP (2019).

Principalmente el OTEC participa en el segmento de operadores con foco en la nivelación y capacitación de habilidades duras y prácticas de la operación. En cuanto a sus opciones de crecimiento, los segmentos posibles son; en la operación, los mandos medios técnicos y en la gestión, los analistas y administrativos.

En cuanto a su participación de mercado, según Ernst & Young Global Limited - EY (2018) al analizar las ventas de los OTEC top 10 por zona, INACAP no figura en RM (63% del mercado), en la zona sur (21% del mercado) ocupa la primera posición con una participación del 4,6%, en tanto en la zona norte (16% del mercado) ocupa la segunda posición con 3,9%. En cuanto a la participación de mercado por especialidad, el OTEC de INACAP destaca en las áreas de:

- Industrias Manufactureras (no metálicas) 6,7%.
- Retail 2,0%.
- Actividades no especificadas y otras 0,14%.
- Construcción 0,12%.

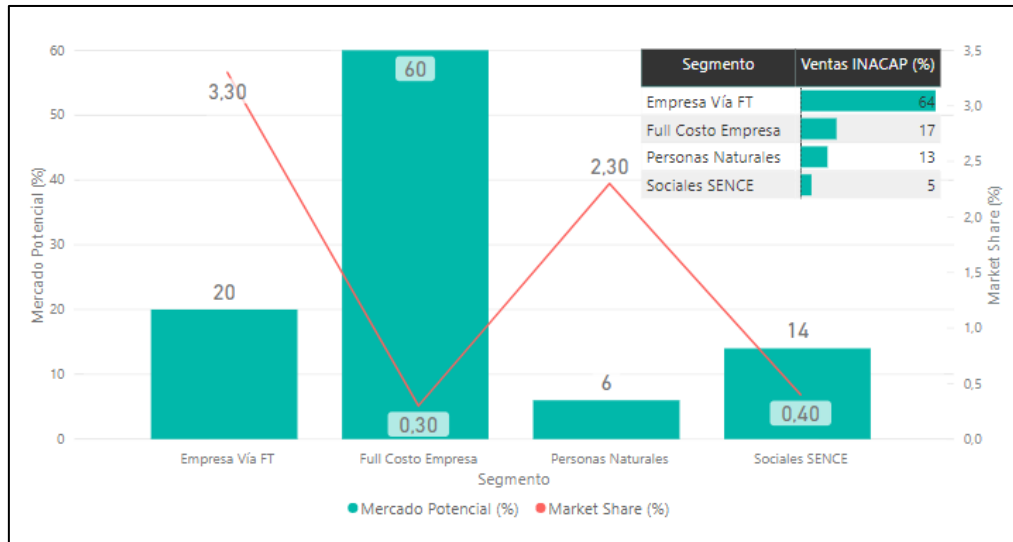
En tanto en las áreas Actividades Inmobiliarias, Enseñanza, Intermediación Financiera, Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones, su participación no alcanza para estar dentro de los OTEC top 10 del mercado.

En cuanto a presencia relevante y transversal por todas las regiones del país, Eclass y Fundación de Capacitación Sofofa son OTEC comparables con INACAP.

Respecto a las ventas del OTEC INACAP (ver Gráfico 2), aproximadamente el 64 % están concentradas en los “programas empresa vía franquicia tributaria” alcanzando una cuota de mercado del 3,3% de dicho segmento, en tanto las ventas “full costo

empresa” alcanzan un 17% alcanzando una cuota de mercado del 0,3% (Ernst & Young Global Limited - EY, 2018).

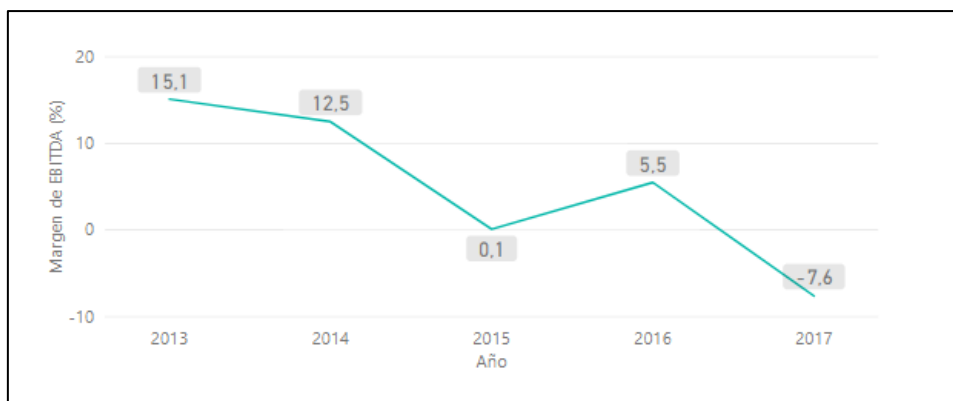
Gráfico 2: Ventas y Market Share OTEC INACAP (2017)



Fuente: Adaptado a partir de la información contenida en el reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018).

De acuerdo al reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018), los ingresos del OTEC de INACAP han caído entre el año 2013 al 2017 a una tasa promedio del 13,3%, alcanzando el 2017 por primera vez (en este periodo) un EBITDA negativo, ver Gráfico 3.

Gráfico 3: Margen de EBITDA OTEC INACAP (2013 - 2017)



Fuente: Adaptado a partir de la información contenida en el reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018).

El mismo informe revela al comparar los ingresos y egresos del OTEC INACAP con el estándar de mercado (ver Tabla 14), que la mayor diferencia se encuentra en los gastos de administración y ventas, los cuales representan aproximadamente un 60%.

Tabla 14: Comparación de Ingresos y Egresos (2017)		
Concepto	OTEC INACAP	Benchmarks
Ingresos	100,0%	100%
Costos Directos (Relator, Coffe, Salas, etc.)	44,4%	40 - 50%
Costos Fijos y Gastos de Administración	59,6%	25-35%
EBITDA	-7,5%	20-30%

*Fuente: Adaptado a partir de la información contenida en el reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018).*

En tanto a las actividades de capacitación que el OTEC ofrece al mercado, el 86% de estas dura menos de 50 horas y el top 3 de actividades que más veces imparte son:

- Manejo de Datos, Filtros y Tablas Dinámicas Excel (Nivel Intermedio).
- Herramientas Técnicas y Practicas Excel (Nivel Básico).
- Manejo de Técnicas de Ventas Orientadas a la Calidad del Servicio al Cliente.

Conocidos los antecedentes más relevantes del OTEC y las opiniones de diversos colaboradores internos del OTEC y de la Institución, se logró establecer la siguiente escena (ver Tabla 15).

Tabla 15: Escena OTEC INACAP	
Tema Central	Desarrollar una estrategia competitiva para mejorar la rentabilidad y posicionamiento del OTEC.
Equipo de la Tarea	Para fines de este estudio, se consultó a expertos del rubro, entre ellos Directores, Vicepresidentes y Subdirectores de otros OTEC, además de la opinión de personal interno de INACAP.
Horizonte de Tiempo	10 a 20 años (horizonte de tiempo por el cual se les consultó a expertos).
Cantidad de Escenarios	3
Breve Análisis de la Situación Actual	<p>Aspectos relacionados con los resultados positivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● El OTEC pertenece a una IES grande y reconocida, con una amplia trayectoria y alcance a nivel nacional.</li> </ul> <p>Aspectos relacionados con los resultados negativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ausencia de una estrategia acordada, difundida e implementada.</li> <li>● Baja relevancia del OTEC en las prioridades institucionales.</li> <li>● Alta rotación en el cargo Director Nacional de Capacitación.</li> <li>● Bajo nivel de análisis del contexto interno y externo.</li> </ul> <p>Necesidad de generar un cambio: Alta</p> <p>Motivo: Resultados financieros (2013 - 2017), pérdida de mercado y entorno tecnológico.</p>
Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formar personas con valores y competencias que les permitan desarrollarse como ciudadanos responsables e integrarse con autonomía y productividad a la sociedad.</li> <li>● Contribuir al mejoramiento de la competitividad de los distintos sectores productivos del país a través del desarrollo de su capital humano y de la innovación tecnológica.</li> </ul>
Visión (Propuesta de EY - 2018)	Posicionarse como uno de los proveedores de mayor impacto en Chile, contribuyendo a mejorar la empleabilidad de los trabajadores y la productividad de las organizaciones.

*Fuente: Elaboración propia.*

## 4.2.2 Generación de Factores

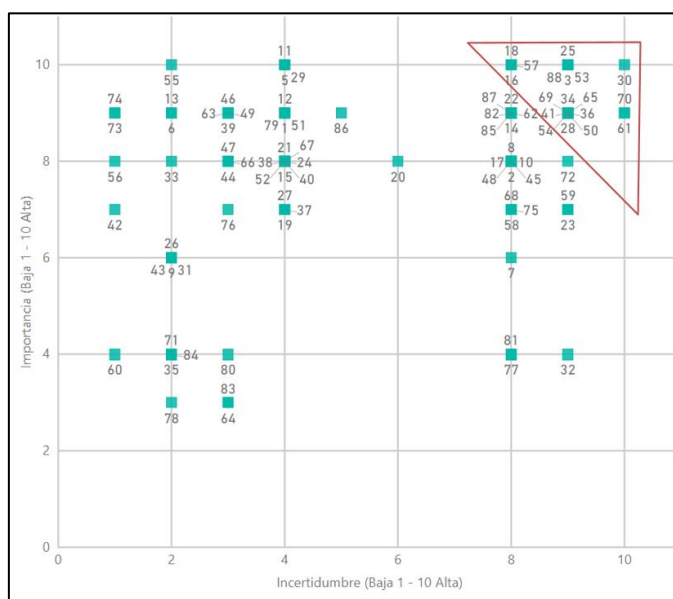
A partir de las entrevistas realizadas a profesionales que a la fecha se desempeñan en cargos directivos de distintos OTEC, en donde se le pregunto ¿Qué podría cambiar o impactar al mercado de capacitación en los próximos 10 a 20 años?, se obtuvieron 88 factores, los que se clasificaron en las dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, medioambientales y legales, el detalle de estos se encuentra en el Anexo 6: Listado Total de Factores.

Cabe destacar que posterior a la recolección de factores, se realizó un proceso de clasificación, eliminación de factores repetidos y modificación de algunos para mejorar la idea, finalmente se les quito los elementos de calificación para hacerlos imparciales.

## 4.2.3 Reducción de Factores

A continuación, se les asignó un nivel de incertidumbre e importancia a cada uno de los factores con la finalidad acotarlos a un subconjunto más útil y manejable para el estudio, estos “factores claves” se representan al interior del triángulo rojo en el Gráfico 4 y cuyo detalle se pueden visualizar en la Tabla 16.

Gráfico 4: Reducción de Factores por Nivel de Importancia e Incertidumbre



Fuente: Elaboración propia.

A los factores claves identificados, se les asignó un rango de valores en el cual podrían variar según el horizonte de tiempo definido (10 a 20 años).

Tabla 16: Valorización de Factores Claves				
Dimensión	N°	Factores	Rango de Valores	
P	3	Impacto de los OTEC en la empleabilidad y productividad	Fuerte	Débil
E	16	Exportación de servicios de capacitación a LATAM	Importante	No importante
E	18	Competitividad del mercado de capacitación	Aumenta	Decrece
E	25	Articulación entre OTEC e Instituciones de Educación Superior	Necesaria	Innecesaria
E	28	Asociación entre OTEC y empresas tecnológicas	Necesaria	Innecesaria
E	30	Condiciones de endeudamiento	Apoyo	Restricción
E	34	Situación económica del país	Creciente	Contracción
E	36	Formación de colaboradores por sus propias empresas	Masivo	Puntual
S	41	Prioridades de selección laboral (certificaciones vs títulos)	Certificaciones	Títulos
S	50	Balance vida familiar y laboral	Ocio	Trabajo
S	53	Nivel de personalización y acompañamiento en los cursos digitales	Fuerte	Débil
S	54	Generación de redes de contactos a través de capacitación en plataformas digitales	Fuerte	Débil
T	57	Nivel de resistencia de los players (top 100) a la revolución tecnológica	Fuerte	Débil
T	61	Uso de la realidad virtual (masivamente)	Masivo	Puntual
T	65	Nivel de reemplazo de la práctica (habilidades) presencial por digital	Logrado	No logrado
T	69	Uso de los podcast	Masivo	Puntual
T	70	Capacitación durante el desplazamiento de las personas	Masiva	Puntual
L	88	Impacto del marco de cualificaciones	Fuerte	Débil

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 4.2.4 Selección de Temas y Desarrollo de Escenarios

En esta fase del estudio, se procedió a agrupar los factores según las ideas que representan, esto permitió generar 3 ideas fuerza las cuales se describen a continuación:

- Escenario 1: Desarrollado a partir de la idea de que las condiciones económicas no son lo suficientemente favorables, y esto dificulta que los OTEC, el Estado y el sector privado, puedan lograr sus objetivos. Se fundamentó en los factores 3,16,18,30,34 y 57.
- Escenario 2: Desarrollado a partir de la idea de que la articulación y las asociaciones respectivas generan un vínculo de crecimiento sostenido (para todos sus participantes), por lo cual aquellos players que queden fuera de este círculo, estarán destinado a salir del mercado. Se fundamentó en los factores 25,28,36,41 y 88.
- Escenario 3: Desarrollado a partir de la idea de que, la revolución digital llegó no tan solo a eficientar los modelos de negocios, sino que también es capaz de imitar las sensaciones humanas a tal punto de entregar las mismas emociones y beneficios que una capacitación presencial. Se fundamentó en los factores 50,53,54,61,65,69 y 70.

A partir de los temas de inicio identificados (posibles escenarios), se realizó un cruce de cada uno de ellos con el resto de los factores (ver Tabla 17), asignándoles subjetivamente un determinado valor de su rango en forma coherente al tema.

N°	Factores	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
3	Impacto de los OTEC en la empleabilidad y productividad	Débil	Fuerte	Fuerte
16	Exportación de servicios de capacitación a LATAM	Importante	Importante	Importante
18	Competitividad del mercado de capacitación	Decrece	Decrece	Decrece
25	Articulación entre OTEC e Instituciones de Educación Superior	Necesaria	Necesaria	Necesaria
28	Asociación entre OTEC y empresas tecnológicas	Necesaria	Necesaria	Necesaria
30	Condiciones de endeudamiento	Restricción	Normal	
34	Situación económica del país	Contracción		
36	Formación de colaboradores por sus propias empresas	Masivo	Puntual	Puntual
41	Prioridades de selección laboral (certificaciones vs títulos)	Títulos	Certificaciones	Compartido

Tabla 17: Desarrollo de Escenarios				
N°	Factores	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
50	Balance vida familiar y laboral	Trabajo	Trabajo	Ocio - medio
53	Nivel de personalización y acompañamiento en los cursos digitales		Medio - fuerte	Fuerte
54	Generación de redes de contactos a través de capacitación en plataformas digitales			Fuerte
57	Nivel de resistencia de los players (top 100) a la revolución tecnológica	Débil	Fuerte	Fuerte
61	Uso de la realidad virtual (masivamente)	Puntual	Medio - masivo	Masivo
65	Nivel de reemplazo de la práctica (habilidades) presencial por digital			Logrado
69	Uso de los podcast	Puntual		Masivo
70	Capacitación durante el desplazamiento de las personas	Puntual		Masiva
88	Impacto del marco de cualificaciones	Débil	Fuerte	Fuerte

*Fuente: Elaboración propia.*

## 4.2.5 Verificación de la Consistencia de los Factores

Para asegurar la consistencia de cada escenario propuesto, se elaboró una matriz de impacto cruzado (ver Figura 15), cuyo objetivo es verificar que los factores claves identificados tengan impacto y a la vez una relación lógica (positiva o negativa).

Figura 15: Matriz de Impacto Cruzado

Factores Claves	Impacto de los OTEC en la empleabilidad y productividad	Exportación de servicios de capacitación a LATAM	Competitividad del mercado de capacitación	Articulación entre OTEC e Instituciones de Educación Superior	Asociación entre OTEC y empresas tecnológicas	Condiciones de endeudamiento	Situación económica del país (decreciente)	Formación de colaboradores por sus propias empresas	Prioridades de selección laboral (certificaciones más que títulos)	Balance vida familiar y laboral	Nivel de personalización y acompañamiento en los cursos digitales	Generación de redes de contactos a través de capacitación en plataformas digitales	Nivel (bajo) de resistencia de los players (top 100) a la revolución tecnológica	Uso de la realidad virtual (masivamente)	Nivel de reemplazo de la practica (habilidades) presencial por digital	Uso de los podcast	Capacitación durante el desplazamiento de las personas	Impacto (Positivo) del marco de cualificaciones
Impacto de los OTEC en la empleabilidad y productividad		(+)	F+	F+	(+)	F+	F-	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	F-	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
Exportación de servicios de capacitación a LATAM	F+		(+)	N	F+	N	F+	(+)	N	N	(+)	(+)	F-	(+)	(+)	(+)	(+)	N
Competitividad del mercado de capacitación	(-)	(+)		F-	F-	(+)	F-	(-)	F+	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	F-
Articulación entre OTEC e Instituciones de Educación Superior	F+	N	N		(+)	N	(-)	(-)	(+)	N	N	N	(+)	N	N	N	N	F+
Asociación entre OTEC y empresas tecnológicas	F+	N	(+)	(+)		(+)	F-	(-)	(+)	F+	F+	F+	F+	F+	F+	F+	F+	(+)
Condiciones de endeudamiento	(+)	F+	N	N	N		F-	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Situación económica del país	F+	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)		(+)	(+)	(-)	N	N	(-)	N	N	N	N	(+)
Formación de colaboradores por sus propias empresas	F-	N	F-	F-	F-	F-	(+)		(-)	N	F-	F-	F+	(-)	F-	(-)	(-)	F-
Prioridades de selección laboral (certificaciones vs títulos)	F+	N	(+)	(+)	(+)	N	F-	F-		N	N	N	(-)	(+)	(+)	(+)	N	F+
Balance vida familiar y laboral	F+	N	N	N	(+)	(+)	F-	N	N		(+)	N	N	(+)	(+)	(+)	(+)	N
Nivel de personalización y acompañamiento en los cursos digitales	N	F+	N	N	F+	N	F-	(-)	(+)	(+)		N	F-	F+	F+	F+	F+	N
Generación de redes de contactos a través de capacitación en plataformas digitales	N	F+	N	N	(+)	N	(-)	(-)	N	N	F+		F-	(+)	N	F+	(+)	N
Nivel de resistencia de los players (top 100) a la revolución tecnológica	N	N	N	F+	F+	(+)	F-	(-)	(+)	N	(+)	(+)		N	(+)	N	(+)	(+)
Uso de la realidad virtual (masivamente)	N	(+)	N	N	F+	(+)	F-	(-)	(+)	(+)	(+)	(+)	F-		(+)	N	N	N
Nivel de reemplazo de la practica (habilidades) presencial por digital	N	N	N	N	(+)	(+)	F-	(-)	(+)	(+)	(+)	(+)	F-	F+		(+)	N	N
Uso de los podcast	N	N	N	N	F+	(+)	F-	(-)	(+)	F+	(+)	(+)	F-	N	N		F+	N
Capacitación durante el desplazamiento de las personas	N	N	N	N	F+	(+)	F-	(-)	N	F+	(+)	(+)	F-	N	(+)	F+		N
Impacto del marco de cualificaciones	(+)	N	N	F+	N	N	(-)	F-	F+	N	N	N	(-)	N	N	N	N	

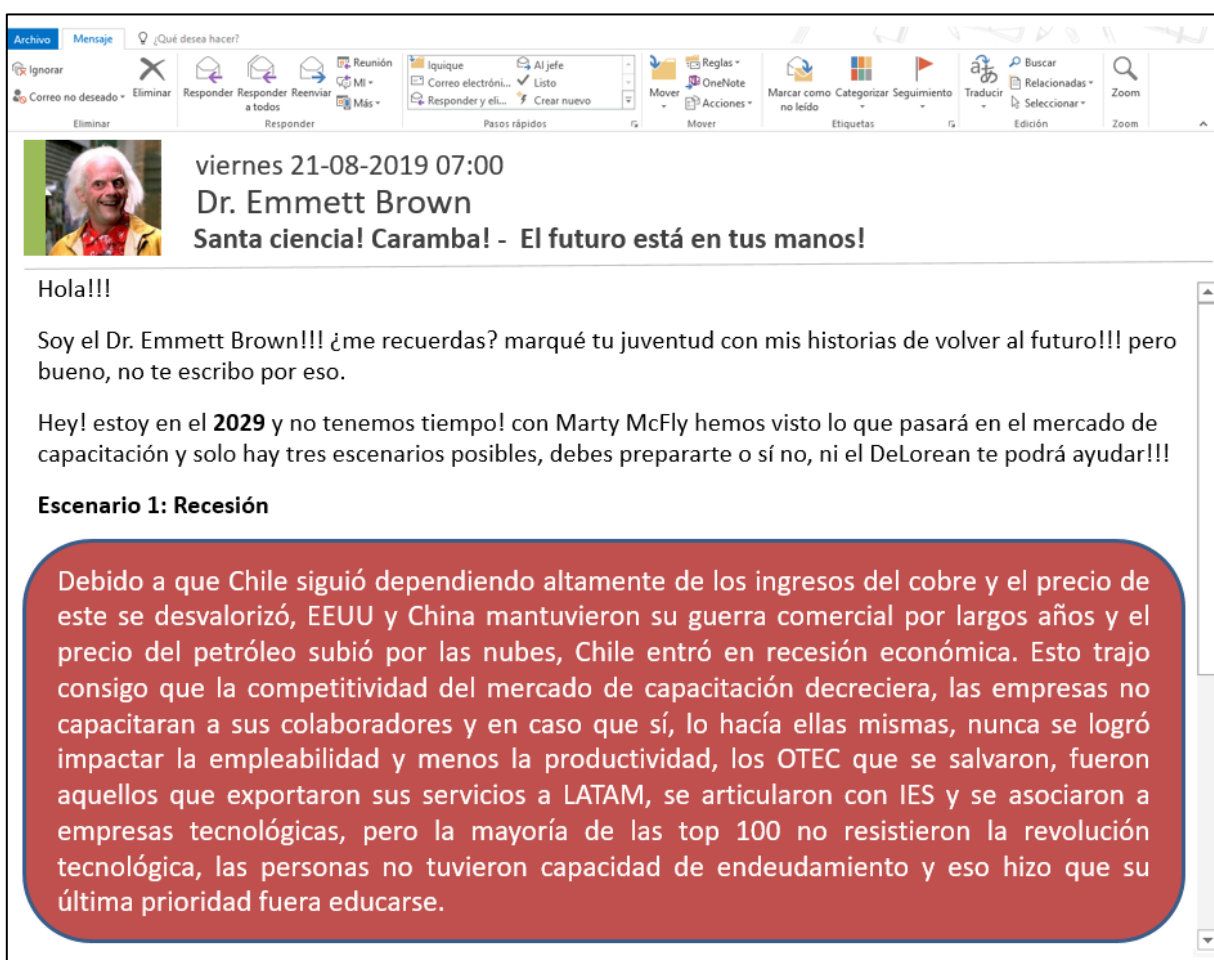
Fuente: Elaboración propia.

En virtud de los resultados obtenidos, no se detectaron factores sin relación ni impacto.

## 4.2.6 Presentación de los Escenarios

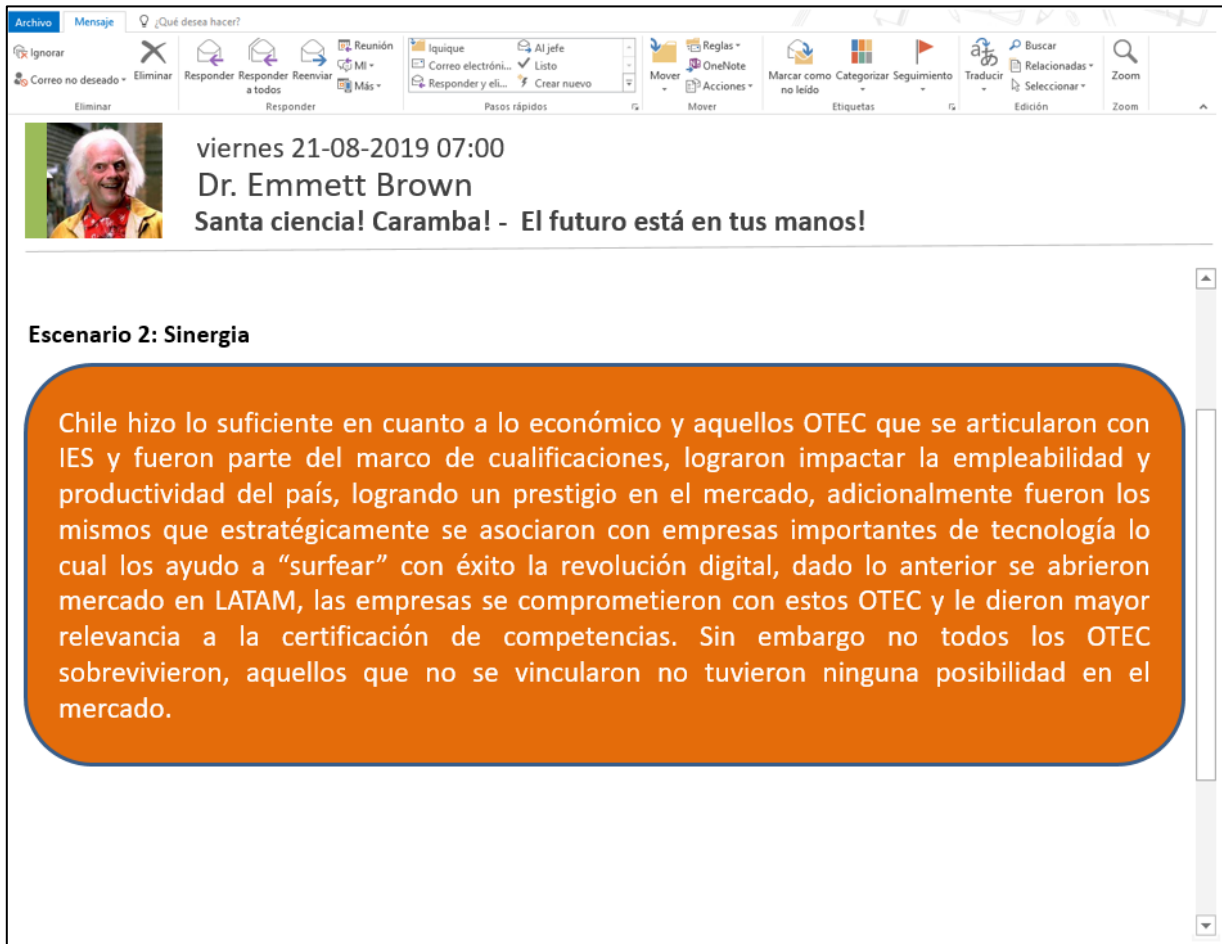
A partir del cruce de temas con cada factor clave según su rango de valores, se elaboró una descripción para cada escenario, la forma escogida para presentarlos simula un correo electrónico enviado por el Dr. Brown (científico de la película “Volver al Futuro”) al Director Nacional de Capacitación de INACAP indicándole las posibilidades futuras. A continuación, la descripción de cada escenario:

Figura 16: Presentación Escenario "Recesión"



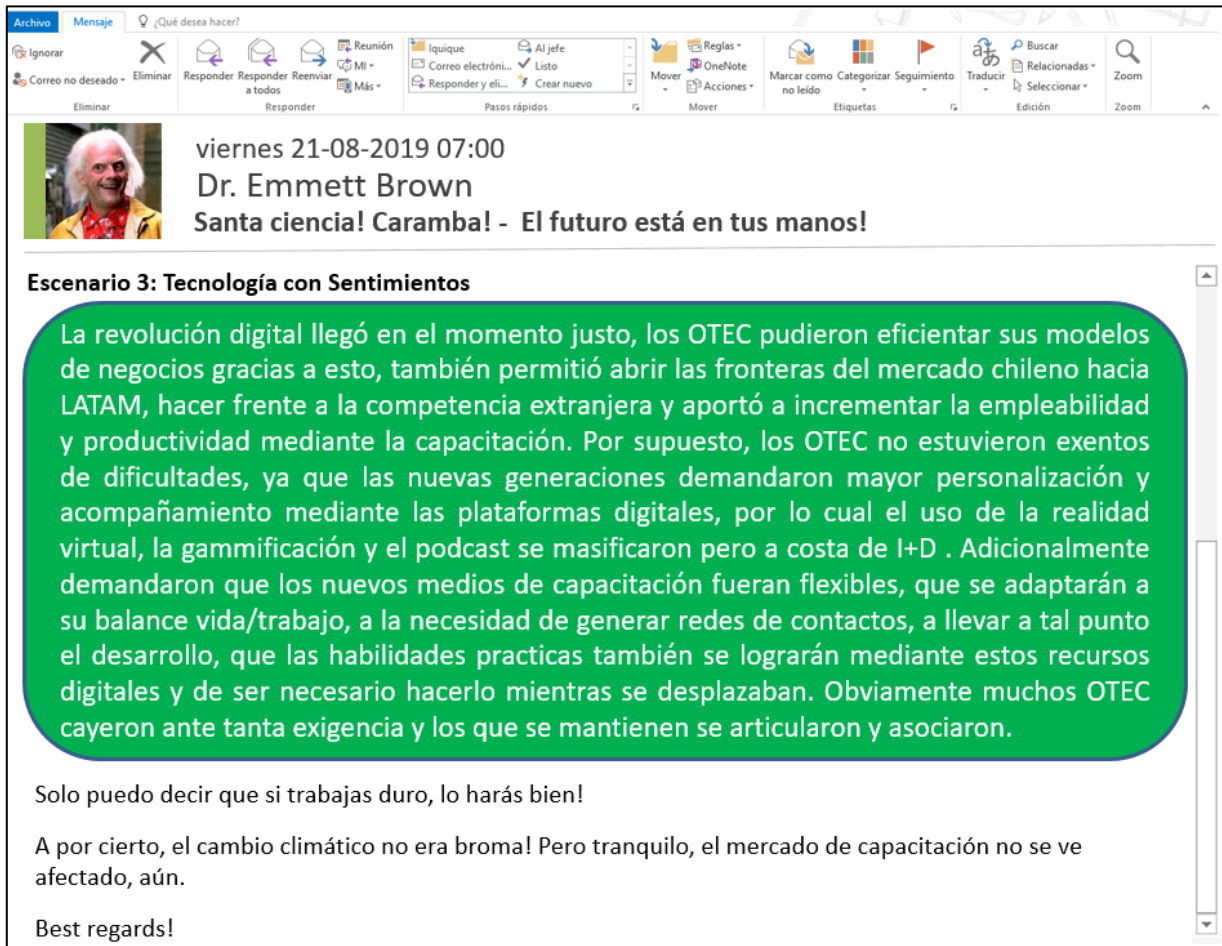
Fuente: Elaboración propia.

Figura 17: Presentación Escenario "Sinergia"



Fuente: Elaboración propia.

Figura 18: Presentación Escenario "Tecnología con Sentimientos"



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.7 Evaluación del Impacto de los Escenarios

Al analizar los impactos futuros de cada escenario posible, mediante una lluvia de ideas, se determinaron las siguientes oportunidades y amenazas (ver Tabla 18).

Tabla 18: Impacto de los Escenarios			
Escenario	Recesión	Sinergia	Tecnología con Sentimientos
Oportunidades	Menos competidores	Mejorar la cuota de mercado	Eficientar el modelo de negocio
	Cursos con foco en mejorar la eficiencia de los recursos	Mejorar el prestigio y posicionamiento	Mejorar la cuota de mercado
		Más colaboración con otras instituciones	Apertura a nuevos productos
		Exclusividad de proveedores de capacitación	Exportar servicios de capacitación
		Exportar servicios de capacitación	
Amenazas	Salida del mercado	Salida del mercado	Salida del mercado
	Escasez de recursos	Mayor competencia extranjera	Mayor competencia extranjera
	Menos cantidad de clientes / participantes en capacitación formal		Demanda de recursos tecnológicos más empáticos
	Aumento de la auto-capacitación		Altas expectativas y necesidades de las nuevas generaciones
			Escasez de desarrolladores y proveedores informáticos

Fuente: Elaboración propia.

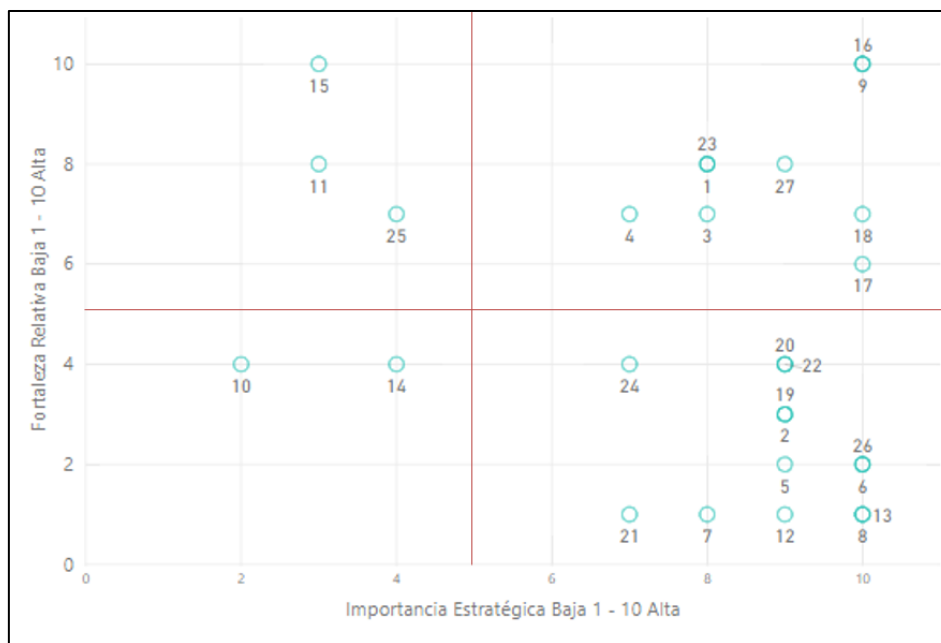
#### 4.2.8 Desarrollo de las Estrategias Competitivas a Partir de los Escenarios

Dado los antecedentes expuestos en los antecedentes del OTEC de INACAP y en base al reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018). Se elaboró un listado de recursos y capacidades de este OTEC (ver Tabla 19), cada uno de ellos se valorizó en función de su fortaleza relativa e importancia estratégica (para el foco definido en la etapa 1), con la finalidad de obtener las fortalezas y debilidades claves o más relevantes de este organismo (ver Gráfico 5). Estos resultados se detallan en la Tabla 20.

Tabla 19: Recursos y Capacidades del OTEC INACAP			
N°	Recursos y Capacidades	Fortaleza Relativa Baja 1 - 10 Alta	Importancia Estratégica Baja 1 - 10 Alta
1	Prestigio de la marca en el segmento operadores	8	8
2	Posibilidades de INACAP en otros segmentos	3	9
3	Calidad de los relatores	7	8
4	Calidad de los programas (cursos)	7	7
5	Servicio oportuno	2	9
6	Nivel de adecuación a las necesidades del cliente	2	10
7	Nivel de innovación en productos	1	8
8	Articulación de los programas con IES	1	10
9	Asociación con una IES	10	10
10	Equilibrio nivel teórico-práctico de los productos	4	2
11	Coffe	8	3
12	Formación dual	1	9
13	Uso de tecnología en la prestación del servicio	1	10
14	Uso de tecnología en la pre-venta	4	4
15	Infraestructura (instalaciones y equipamiento)	10	3
16	Cobertura nacional	10	10
17	Servicio de atención al Cliente	6	10
18	Servicio de atención al Participante	7	10
19	Nivel de impacto en la empleabilidad	3	9
20	Nivel de impacto en la productividad	4	9
21	Agilidad de los procesos administrativos	1	7
22	Coordinación en las comunicaciones internas	4	9
23	Competitividad en precios	8	8
24	Gestión de ventas	4	7
25	Control de procesos	7	4
26	Estado financiero	2	10
27	Valoración de su trayectoria	8	9

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5: Fortaleza relativa e Importancia Estratégica de los Recursos y Capacidades del OTEC de INACAP



Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico, específicamente en el cuadrante superior derecho se pueden evidenciar las fortalezas claves del OTEC de INACAP, en tanto, en el cuadro inferior derecho se observan sus debilidades claves.

Tabla 20: Fortalezas y Debilidades Claves del OTEC de INACAP			
N°	Fortalezas Claves	N°	Debilidades Claves
1	Prestigio de la marca en el segmento operadores	2	Posibilidades de INACAP en otros segmentos
3	Calidad de los relatores (segmento operadores)	5	Servicio oportuno
4	Calidad de los programas (segmento operadores)	6	Nivel de adecuación a las necesidades del cliente y/o mercado
9	Asociación con una IES	7	Nivel de innovación en productos
16	Cobertura nacional	8	Articulación de los programas con INACAP pregrado y postgrado
17	Servicio de atención al cliente	12	Formación dual
18	Servicio de atención al participante	13	Uso de tecnología en la prestación del servicio
23	Competitividad en precios	19	Nivel de impacto en la empleabilidad
27	Valoración de su trayectoria	20	Nivel de impacto en la productividad
		21	Agilidad de los procesos administrativos
		22	Coordinación en las comunicaciones internas
		24	Gestión de ventas
		26	Estado financiero

*Fuente: Elaboración propia.*

A partir de los resultados obtenidos y las oportunidades y amenazas que representan los escenarios desarrollados, se procedió a elaborar cada una de las respectivas matrices FODA. Con ello, se obtuvieron distintas opciones estratégicas.

## Escenario: Recesión

Figura 19: FODA Escenario Recesión

Escenario 1 : Recesión		Fortalezas									Debilidades													
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	
Oportunidades	Menos competidores	O1																						
	Cursos con foco en mejorar la eficiencia de los recursos	O2																						
		O3																						
		O4																						
		O5																						
Amenazas	Salida del mercado	A1																						
	Escasez de recursos	A2																						
	Menos cantidad de clientes / participantes en capacitación formal	A3																						
	Aumento de la auto-capacitación	A4																						
		A5																						
		A6																						
		A7																						

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21: Opciones Estratégicas Escenario Recesión

	Implementar campaña de Marketing (Valor marca, calidad y trayectoria)
	Diversificar productos en el segmento "operadores"
	Implementar cursos Low Cost (segmento operadores) con economías de escala
	Implementar formación dual con foco en la productividad
	Potenciar la innovación para desarrollar nuevos servicios asociados a la capacitación
	Reducir costos y focalizar servicio de capacitación en regiones con mayor mercado
	Eficientar la cadena de valor (procesos e infraestructura)

Fuente: Elaboración propia.

## Escenario: Sinergia

Figura 20: FODA Escenario Sinergia

Escenario 2 : Sinergia		Fortalezas									Debilidades												
		Prestigio de la marca en el segmento operadores	Calidad de los relatores (segmento operadores)	Calidad de los programas (segmento operadores)	Asociación con una IES	Cobertura nacional	Servicio de atención al cliente	Servicio de atención al participante	Competitividad en precios	Valoración de su trayectoria	Posibilidades de INACAP en otros segmentos	Servicio oportuno	Nivel de adecuación a las necesidades del cliente y/o mercado	Nivel de innovación en productos	Articulación de los programas con INACAP pregrado y postgrado	Formación dual	Uso de tecnología en la prestación del servicio	Nivel de impacto en la empleabilidad	Nivel de impacto en la productividad	Agilidad de los procesos administrativos	Coordinación en las comunicaciones internas	Gestión de ventas	Estado financiero
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13
Oportunidades	Mejorar la cuota de mercado	O1	Orange	Orange	Green	Blue	Orange	Yellow	Orange	O1	Orange	Purple	Yellow	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Purple	Purple	Purple	Purple	Purple
	Mejorar el prestigio y posicionamiento	O2	Orange	Orange	Yellow	Blue	Orange	Yellow	Orange	O2	Orange	Purple	Yellow	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Purple	Purple	Purple	Purple	Purple
	Más colaboración con otras instituciones	O3	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	O3	Blue	Purple	Yellow	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Purple	Purple	Purple	Purple	Purple
	Exclusividad de proveedores de capacitación	O4	Orange	Orange	Green	Blue	Orange	Blue	Orange	O4	Blue	Purple	Yellow	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Purple	Purple	Purple	Purple	Purple
	Exportar servicios de capacitación	O5	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	O5	Orange	Purple	Yellow	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Purple	Purple	Purple	Purple	Purple
Amenazas	Salida del mercado	A1	Green	Green	Green	Yellow	Orange	Green	Orange	A1	Yellow	Purple	Yellow	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Purple	Purple	Purple	Purple	Purple
	Mayor competencia extranjera	A2	Blue	Blue	Green	Yellow	Orange	Blue	Orange	A2	Green	Purple	Yellow	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Purple	Purple	Purple	Purple	Purple
		A3								A3													
		A4								A4													
		A5								A5													
		A6								A6													
		A7								A7													

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22: Opciones Estratégicas Escenario Sinergia

Orange	Exportar servicios de capacitación en el segmento operadores y analistas administrativos
Yellow	Implementar campaña de Marketing (Valor marca, calidad y trayectoria)
Green	Integrar el OTEC al marco de cualificaciones y articular PE con INACAP (pregrado - postgrado) y otras IES
Yellow	Desarrollar programas formativos para los segmentos Mandos Medios Técnicos y Analistas Administrativos
Blue	Implementar formación dual con foco en la productividad
Light Blue	Generar alianzas con empresas tecnológicas para modernizar la prestación del servicio
Purple	Eficientar la cadena de valor (procesos e infraestructura)

Fuente: Elaboración propia.

## Escenario: Tecnología con Sentimientos

Figura 21: FODA Escenario Tecnología con Sentimientos

Escenario 3 : Tecnología con Sentimientos		Fortalezas									Debilidades													
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	
Oportunidades	Eficientar el modelo de negocio	O1																						
	Mejorar la cuota de mercado	O2																						
	Apertura de nuevos productos	O3																						
	Exportar servicios de capacitación	O4																						
		O5																						
Amenazas	Salida del mercado	A1																						
	Mayor competencia extranjera	A2																						
	Demanda de recursos tecnológicos más empáticos	A3																						
	Altas expectativas y necesidades de las nuevas generaciones	A4																						
	Escasez de desarrolladores y proveedores informáticos	A5																						
		A6																						
		A7																						

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: Opciones Estratégicas Escenario Tecnología con Sentimientos

	Integrar el OTEC al marco de cualificaciones y articular PE con INACAP (pregrado - postgrado) y otras IES
	Desarrollar programas formativos para los segmentos Mandos Medios Técnicos y Analistas Administrativos
	Eficientar la cadena de valor (procesos e infraestructura)
	Generar alianzas con empresas tecnológicas para modernizar la prestación del servicio
	Implementar formación dual con foco en la productividad
	Exportar servicios de capacitación en el segmento operadores y analistas administrativos
	Implementar campaña de Marketing (Valor marca, calidad y trayectoria)
	Diversificar los recursos tecnológicos para la capacitación

Fuente: Elaboración propia.

## 4.2.9 Evaluación de la Estrategia Competitiva

Con las opciones estratégicas obtenidas en los análisis FODA, se analizó la pertinencia de cada acción y su robustez en relación al resto de los escenarios, ver Figura 22.

Figura 22: Evaluación de la Estrategia Competitiva - OTEC INACAP

N°	Opciones Estratégicas	Recesión	Sinergia	Tecnología con Sentimientos	Robustez
1	Implementar campaña de Marketing (Valor marca, calidad y trayectoria)	▲	▲	▲	▲
2	Diversificar productos en el segmento "operadores"	▲	▲	■	▲
3	Implementar cursos Low Cost (segmento operadores) con economías de escala	▲	▼	▼	▼
4	Implementar formación dual con foco en la productividad	▲	▲	▲	▲
5	Potenciar la innovación para desarrollar nuevos servicios asociados a la capacitación	▲	■	■	■
6	Reducir costos y focalizar servicio de capacitación en regiones con mayor mercado	▲	▼	▼	▼
7	Exportar servicios de capacitación en el segmento operadores y analistas administrativos	■	▲	▲	▲
8	Integrar el OTEC al marco de cualificaciones y articular PE con INACAP (pregrado - postgrado) y otras IES	▲	▲	▲	▲
9	Desarrollar programas formativos para los segmentos Mandos Medios Técnicos y Analistas Administrativos	■	▲	▲	■
10	Generar alianzas con empresas tecnológicas para modernizar la prestación del servicio	▲	▲	▲	▲
11	Eficientar la cadena de valor (procesos e infraestructura)	▲	▲	▲	▲
12	Diversificar los recursos tecnológicos para la capacitación	▼	■	▲	■
		▲	La acción estratégica es idónea para el escenario o, es robusta en el análisis transversal		
		▼	La acción estratégica no es idónea para el escenario o, no es robusta en el análisis transversal		
		■	La acción estratégica podría ser idónea para el escenario en un determinado momento o, en el análisis transversal la acción queda condicional		

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.10 Análisis de los Resultados

Ante los resultados expuestos, a continuación se realizaron los siguientes análisis:

- Probabilidad de ocurrencia de cada escenario.
- Resultado esperado.
- Impacto de la estrategia competitiva en la misión y visión.

#### Probabilidad de Ocurrencia de Cada Escenario

Recesión: Dado los recientes acontecimientos en la hegemonía económica del mundo, las estimaciones de recorte en la proyección 2019 de crecimiento para Chile (3,4% a 3,2%) según el Fondo Monetario Internacional y la alta dependencia de Chile en relación a sus exportaciones e importaciones, hacen que entrar en una recesión económica durante los próximos años, sea de **probabilidad media**.

Sinergia: El marco de cualificaciones tanto como los diversos programas (público-privado) de articulación académica que hoy se encuentran en fase de estudio con implementaciones piloto, hacen esperar que en los próximos años y siguiendo las tendencias de países desarrollados, exista una **probabilidad alta** de articulación.

Tecnología con Sentimientos: El desarrollo tecnológico en el mercado laboral al igual que en el de capacitación, es un hecho que actualmente es posible visualizar, sobretodo en el mercado internacional. En este sentido, existe una **probabilidad media-alta** de que el mercado nacional en los próximos años, alcance estándares de tecnología de alta de calidad y variedad que satisfarán las altas exigencias de clientes y participantes, sujeto eventualmente a un desarrollo económico positivo del país.

En términos generales es de esperar una ocurrencia mixta y en distintos grados entre los tres escenarios, probablemente con más tinte de los escenarios sinergia y tecnología con sentimientos.

#### Resultado Esperado

Considerando solo 7 de las 12 acciones de la estrategia competitiva, en base a la robustez positiva que representan para cualquier escenario (ver Tabla 24), es de esperar que permitan al OTEC de INACAP generar ventajas diferenciadoras en

cuanto a sus competidores, una mayor rentabilidad y un mejor posicionamiento, dado que estará mejor preparado para los posibles futuros escenarios.

N°	Acciones Estratégicas
1	Implementar campaña de Marketing (Valor marca, calidad y trayectoria)
2	Diversificar productos en el segmento "operadores"
4	Implementar formación dual con foco en la productividad
7	Exportar servicios de capacitación en el segmento operadores y analistas administrativos
8	Integrar el OTEC al marco de cualificaciones y articular PE con INACAP (pregrado - postgrado) y otras IES
10	Generar alianzas con empresas tecnológicas para modernizar la prestación del servicio
11	Eficientar la cadena de valor (procesos e infraestructura)

*Fuente: Elaboración propia.*

Dado las acciones orientadas a aumentar el ingreso mediante una mayor cuota de mercado (color verde), aquellas acciones orientadas a disminuir los costos directos, fijos y gastos de administración (color rojo), y en virtud de los análisis de tendencia y comportamiento de mercado presentados en el reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018), es de esperar que al 2020, se alcancen resultados de EBITDA positivos y entre 4 a 5 años se alcancen resultados de EBITDA en línea con los benchmarks del mercado, ver Tabla 25.

Concepto	OTEC INACAP (2017)	OTEC INACAP (2024)
Ingresos	100,0%	100%
Costos Directos (Relator, Coffe, Salas, etc.)	44,4%	40 - 50%
Costos Fijos y Gastos de Administración	59,6%	25-35%
EBITDA	-7,5%	20-30%

*Fuente: Elaboración propia, basada referencialmente en la información contenida en el reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018).*

Claro está, que lograr ventajas competitivas estará sujeto a algunas variables, entre las cuales se pueden nombrar:

- Validación y compromiso de la alta dirección con la estrategia competitiva.
- Visión compartida de la estrategia por toda la organización.
- Correcta implementación y seguimiento de la estrategia.
- Alto nivel de desarrollo de las debilidades del OTEC INACAP.
- Seguimiento constante del contexto externo de la organización.

Adicionalmente a las acciones estratégicas antes descritas, será necesario implementar acciones estratégicas emergentes, las cuales dependerán del comportamiento externo y del nivel de desarrollo interno. Algunas acciones a considerar, son aquellas que no son completamente robustas o presentan cierto nivel de condicionalidad en el análisis transversal de los escenarios (ver Figura 22).

Finalmente se puede esperar que, en el futuro aparezcan nuevas tendencias o señales relevantes para el mercado de capacitación, las cuales habrá que identificar y evaluar para conocer su impacto potencial, por consiguiente, es recomendable volver a aplicar esta metodología en un periodo no mayor a 2 o 3 años.

### **Impacto de la Estrategia Competitiva en la Misión y Visión**

La estrategia competitiva desarrollada en el presente estudio, sostuvo como objetivos “estratégicos” aumentar la rentabilidad y el posicionamiento del OTEC INACAP y en consecuencia se obtuvieron resultados en pro de conseguirlo. Sin embargo, es necesario considerar la necesidad de alinear los objetivos y estrategia con la misión y visión del OTEC INACAP. A saber, la misión y visión son:

#### **Misión**

- Formar personas con valores y competencias que les permitan desarrollarse como ciudadanos responsables e integrarse con autonomía y productividad.
- Contribuir al mejoramiento de la competitividad de los distintos sectores productivos del país a través del desarrollo de su capital humano y de la innovación tecnológica.

#### **Visión**

- Posicionarse como uno de los proveedores de mayor impacto en Chile, contribuyendo a mejorar la empleabilidad de los trabajadores y la

productividad de las organizaciones. (Propuesta de Ernst & Young Global Limited - EY, 2018).

Es necesario considerar que el OTEC antes mencionado, a la fecha de realización del presente estudio, comparte su misión con el Centro de Formación Técnica, el Instituto Profesional y hasta hace un corto tiempo atrás también con la Universidad de la misma institución. Por lo cual es lógico que la misión no represente fiel y puramente los intereses y razón de ser, propios del OTEC.

A la vez, el OTEC no cuenta (a la fecha de realización de este estudio) con una visión formal, sin desmedro de lo anterior Ernst & Young Global Limited - EY (2018), en un estudio encargado ha realizado una propuesta para la institución.

Dado lo anterior y los resultados obtenidos en el presente estudio, se recomiendan las siguientes mejoras a la misión:

- Generar una misión propia para el OTEC de INACAP.
- Evaluar la pertinencia de formar personas con valores (ya que es un elemento más idóneo para los programas de pregrado, dado su tiempo de dedicación)
- Incluir elementos de compromiso con la empleabilidad de sus participantes.
- Describir como núcleo o protagonista de la misión, la razón de ser del OTEC, tal como por ejemplo la educación continua y articulada para sus participantes.
- Mantener los elementos de aporte a la productividad e innovación tecnológica.
- Suscribir un compromiso con la eficiencia y calidad tanto interna como en la prestación del servicio.

Respecto a la visión propuesta, se reconoce su validez actual y solo es recomendable, evaluarla en su desarrollo y pertinencia futura dado los posibles escenarios que pueda enfrentar el OTEC.

#### **4.2.11 Conclusiones del Desarrollo Parte II**

Es posible evidenciar que la metodología propuesta, es apta para el desarrollo de una estrategia competitiva de un OTEC.

La aplicación de la metodología, arrojó 88 factores para un horizonte de tiempo de 10 a 20 años, de los cuales se visualizan 3 escenarios que podría enfrentar el OTEC:

- **Recesión**, el cual expone la posibilidad de enfrentar una importante crisis económica en el país.

- **Sinergia**, el cual expone la posibilidad de enfrentar un ambiente que requiere que los OTEC estén articulados con Instituciones de Educación Superior y otras organizaciones para sobrevivir.
- **Tecnología con Sentimientos**, el cual expone la posibilidad de enfrentar un ambiente en dónde los recursos tecnológicos lo serán todo en la prestación del servicio.

Dada la evaluación de los impactos de los posibles escenarios y los recursos y capacidades del OTEC INACAP, se observa que dicha organización en cualquiera de los casos, depende en gran medida de trabajar fuertemente en sus debilidades y mantener sus fortalezas.

También y en virtud del análisis de los resultados obtenidos, se detecta que los escenarios sinergia y tecnología con sentimientos, son con mayor probabilidad el contexto que vivirá el OTEC, en los próximos años.

Considerando solo 7 de las 12 acciones de la estrategia competitiva, en base a la robustez positiva que representan para cualquier escenario, es de esperar que permitan al OTEC de INACAP generar ventajas diferenciadoras en cuanto a sus competidores, una mayor rentabilidad y un mejor posicionamiento, dado que estará mejor preparado para los posibles futuros escenarios. Estas 7 acciones son:

- Implementar una campaña de marketing asociada a resaltar el valor de la marca, su calidad y trayectoria.
- Diversificar productos en el segmento "operadores".
- Implementar formación dual con foco en la productividad.
- Integrar el OTEC al marco de cualificaciones y articular las actividades de capacitación con los programas de pregrado y postgrado de INACAP y otras Instituciones de Educación Superior.
- Eficientar su cadena de valor (procesos e infraestructura).
- Generar alianzas con empresas tecnológicas, para modernizar la prestación del servicio.
- Exportar servicios de capacitación en el segmento operadores y analistas administrativos

A la vez, existen otras 5 acciones estratégicas que el OTEC podría utilizar en forma emergente y en la medida que el entorno de la institución así lo requiera.

Dado las acciones orientadas a aumentar el ingreso mediante una mayor cuota de mercado, aquellas acciones orientadas a disminuir los costos directos, fijos y gastos de administración, y en virtud de los análisis de tendencia y comportamiento de mercado presentados en el reporte de Ernst & Young Global Limited - EY (2018), es de esperar que al 2020, se alcancen resultados de EBITDA positivos y entre 4 a 5 años se alcancen resultados de EBITDA en línea con los benchmarks del mercado.

Mediante la aplicación de la metodología “Estrategia Basada en Escenarios”, fue posible desarrollar y establecer una estrategia competitiva que podría mejorar la rentabilidad y posicionamiento del OTEC INACAP, sin embargo, la efectividad de dicha estrategia se encuentra sujeta a variables como el compromiso de la alta dirección, alto nivel de desarrollo de las debilidades del OTEC y el seguimiento constante del contexto externo de la organización.

Finalmente, mediante el análisis de impacto de la estrategia competitiva en la misión y visión, es necesario definir una misión exclusiva para el OTEC que adopte ciertos elementos propios del organismo.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

### **Referente a los Antecedentes**

El mercado de capacitación se caracteriza por una alta especialización, con múltiples jugadores de nicho y por estar altamente atomizado básicamente por las bajas barreras de entrada que existen. Sin embargo, solo los OTEC pertenecientes al top 100 concentran aproximadamente el 55% del mercado y tan solo 4 regiones del país (entre ellas RM) concentran más 80% del gasto en capacitación.

Otro aspecto relevante, es la urgencia que existe en mejorar el impacto que tienen los OTEC en la empleabilidad y productividad, sin ir más lejos, el mismo Presidente Sebastian Piñera (2017), ha señalado que: “todos los estudios indican que la capacitación que hace el actual SENCE no tiene ningún impacto en la empleabilidad”. La urgencia estaría en los nuevos desafíos que enfrentan áreas como la minería, transportes y la manufactura en donde se requieren colaboradores con competencias actualizadas. Por su parte, los empresarios esperan un real retorno de la inversión a través de un mayor impacto en la productividad.

Al revisar la situación de los OTEC en Chile, resulta evidente la gran brecha tecnológica en comparación a países desarrollados. Es posible evidenciar también que el mercado chileno, está altamente homologado en el tipo y calidad de servicio que presta a particulares y empresas, los oferentes de este mercado no tienen importantes ventajas competitivas entre sí, sino más bien se diferencian por el segmento y áreas del conocimiento que abarcan.

Es importante reconocer o entender que la cuarta revolución industrial o era digital está más cerca que nunca del mercado de capacitación chileno, aquellos que se adapten mejor a estos nuevos desafíos serán quienes liderarán el mercado por los próximos años.

¿Están preparados los actores claves del mercado de capacitación, para este importante cambio tecnológico? La respuesta no es evidente, pero si lo es, que estos deberán analizar y mejorar sus recursos y capacidades para hacer menos difícil este camino.

Se reconoce a la vez, el esfuerzo impulsado por el Ministerio de Educación y su Consejo Asesor de Formación Técnico-Profesional en su plan 2030 para articular la educación superior en el país, lo cual para los OTEC significa un nuevo desafío, pues integrarse a este sistema será fundamental para su existencia.

Adicionalmente, la formación dual con prácticas en el lugar de trabajo y orientada a mejorar los resultados de productividad en el país, se visualiza como una tendencia fuerte que probablemente cambie los cuestionamientos a la efectividad de las capacitaciones actuales.

### **Referente al Marco Teórico**

Es posible evidenciar que existe un marco teórico fundamentado para el desarrollo de una estrategia en organizaciones de servicios, tal como lo son los OTEC.

Se reconoce la importancia de una estrategia acorde al dinamismo del entorno y la capacidad y recursos con los que una organización puede anticipar situaciones y actuar en consecuencia, así también, que los objetivos simples, claros y de largo plazo son entre otros aspectos, características de una estrategia exitosa.

Los OTEC y su contexto permiten adoptar una definición de estrategia válida para su desarrollo e implementación, basada principalmente en la obtención de una ventaja competitiva sustentable en el largo plazo, para conseguirlo, el desarrollo de la estrategia competitiva basada en escenarios (de acuerdo a los fundamentos de excelencia en el servicio) debe sostenerse en los pilares de satisfacción de las necesidades del cliente, superar sus expectativas y la mejora continua.

En virtud del mercado de los OTEC en Chile y su contexto actual, se reconoce las diferencias y relaciones aplicables entre las posiciones y niveles de una estrategia, con lo cual se concluye que, para el presente estudio, el ámbito de acción corresponde a un nivel de estrategia competitiva con la posibilidad de posiciones planificadas y emergentes, para lo cual se propone la metodología de “Estrategia Basada en Escenarios” dado el nivel de incertidumbre de la industria, la necesidad de generar estrategias a partir de la creatividad y la previsión, la necesidad de generar un curso de acción superior, los casos de éxitos en otras organizaciones y la capacidad de la metodología para romper barreras de racionalidad, plasticidad y límites de habilidad.

## Referente al Desarrollo

Mediante el desarrollo expuesto, se puede evidenciar un procedimiento paso a paso para el desarrollo de una estrategia competitiva, idónea para OTEC, Instituciones de Educación Superior u otros organismos en dónde aplique una estrategia basada en escenarios.

La metodología incorpora bastante trabajo en equipo, dado que su esencia se basa en una visión compartida por aquellos tomadores de decisión al interior de la organización.

A la vez, esta metodología (estrategias basada en escenarios) incorpora diversas etapas de revisión y/o verificación, lo cual la hacen confiable y pertinente al momento de desarrollar una estrategia competitiva.

Por si sola, la metodología no es suficiente para planificar y/o implementar la estrategia competitiva, pues requiere complementarse con estudios de factibilidad, tanto técnico, económico y/o cultural. Aspectos que no están dentro del alcance de este estudio.

En la aplicación de la metodología, para el OTEC de INACAP, se obtuvieron 88 factores para un horizonte de tiempo de 10 a 20 años, de los cuales se generaron 3 escenarios que podría enfrentar el OTEC:

- **Recesión**, el cual expone la posibilidad de enfrentar una importante crisis económica en el país.
- **Sinergia**, el cual expone la posibilidad de enfrentar un ambiente que requiere que los OTEC estén articulados con Instituciones de Educación Superior y otras organizaciones para sobrevivir.
- **Tecnología con Sentimientos**, el cual expone la posibilidad de enfrentar un ambiente en dónde los recursos tecnológicos lo serán todo en la prestación del servicio.

Dada la evaluación de los impactos de los posibles escenarios y los recursos y capacidades del OTEC INACAP, se observa que dicha organización en cualquiera de los casos, depende en gran medida de trabajar fuertemente en sus debilidades y mantener sus fortalezas.

También y en virtud del análisis de los resultados obtenidos, se detecta que los escenarios sinergia y tecnología con sentimientos, son con mayor probabilidad el contexto que vivirá el OTEC, en los próximos años.

Considerando solo 7 de las 12 acciones de la estrategia competitiva, en base a la robustez positiva que representan para cualquier escenario, es de esperar que permitan al OTEC de INACAP generar ventajas diferenciadoras en cuanto a sus competidores, una mayor rentabilidad y un mejor posicionamiento, dado que estará mejor preparado para los posibles futuros escenarios. Estas 7 acciones son:

- Implementar una campaña de marketing asociada a resaltar el valor de la marca, su calidad y trayectoria.
- Diversificar productos en el segmento "operadores".
- Implementar formación dual con foco en la productividad.
- Integrar el OTEC al marco de cualificaciones y articular las actividades de capacitación con los programas de pregrado y postgrado de INACAP y otras Instituciones de Educación Superior.
- Eficientar su cadena de valor (procesos e infraestructura).
- Generar alianzas con empresas tecnológicas, para modernizar la prestación del servicio.
- Exportar servicios de capacitación en el segmento operadores y analistas administrativos.

A la vez, existen otras 5 acciones estratégicas que el OTEC podría utilizar en forma emergente y en la medida que el entorno de la institución así lo requiera.

Dado las acciones definidas, es de esperar que al 2020, se alcancen resultados de EBITDA positivos y entre 4 a 5 años se alcancen resultados de EBITDA en línea con los benchmarks del mercado.

Mediante la aplicación de la metodología "Estrategia Basada en Escenarios", fue posible desarrollar y establecer una estrategia competitiva que podría mejorar la rentabilidad y posicionamiento del OTEC INACAP, sin embargo, la efectividad de dicha estrategia se encuentra sujeta a variables como el compromiso de la alta dirección, alto nivel de desarrollo de las debilidades del OTEC y el seguimiento constante del contexto externo de la organización.

Finalmente, mediante el análisis de impacto de la estrategia competitiva en la misión y visión, es necesario definir una misión exclusiva para el OTEC que adopte ciertos elementos propios del organismo.

## BIBLIOGRAFIA

- Bravo, J., García, A., & Schlechter, H. (2019). *Mercado Laboral Chileno para la Cuarta Revolución Industrial*. Santiago.
- Centro de Sistemas Públicos, Departamento de Ingeniería Industrial U. de Chile. (2015). *Estudio sobre la organización, estructura y funcionamiento del mercado de la capacitación en Chile*. Santiago.
- Cerna, L. (2001). *Análisis Comparativo de Nivel de Capacitación en Chile y Resto del Mundo - países desarrollados*.
- Comisión Nacional de Productividad. (2018). *Formación de Competencias para el Trabajo en Chile*.
- Consejo Asesor de Formación Técnico-Profesional del Ministerio de Educación, Chile. (2018). *Estrategia Nacional de Formación Técnico-Profesional*.
- Ernst & Young Global Limited - EY. (2018). *Rediseño del Plan de Negocios para la Línea de Capacitación*. Santiago.
- Faure, M. (14 de 11 de 2015). *El Mostrador*. Recuperado el 09 de 06 de 2019, de Capacitación en Chile: medio siglo de iniciativas:  
<https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2015/11/14/capacitacion-en-chile-medio-siglo-de-iniciativas/>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Strategic Management An Integrated Approach*. South-Western Cengage Learning.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2012). *Strategic Management Theory An Integrated Approach*. South Western Cengage Learning.
- Lehr, T., Lorenz, U., Willert, M., & Rohrbeck, R. (2017). Scenario-based strategizing: Advancing the Applicability in Strategists' Teams. *Technological Forecasting & Social Change*, 214 - 224.
- Ley N° 19.518, Art 10 - Ley SENCE. (09 de 07 de 2018). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile / BCN*. Recuperado el 09 de 06 de 2019, de  
<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=76201#100>
- Martin H. Kunc. (2019). *Métodos para el desarrollo de estrategias robustas.*, (pág. 11). Santiago.
- Musso, R. (2017). *The Startup Journey Project - Estrategia VB 1.4*. Santiago.
- O'Brien, F., & Meadows, M. (2013). Scenario Orientation and use to Support Strategy Development. *Technological Forecasting and Social Change*, 643 - 656.
- O'Brien, F., Meadows, M., & Murtland, M. (2007). *Creating and Using Scenarios - Exploring Alternative Possible Future and their Impact on Strategic Decisions*.

- Pasquel, S. (14 de julio de 2017). *conexion - esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/cual-es-el-impacto-de-la-capacitacion-del-personal-en-la-organizacion/>
- Piñera, S. (Noviembre de 2017). *La Nación*.
- Rubin-de-Celis, J. C. (2018). *Gestión Estratégica*.
- Schwab, K. (14 de 01 de 2016). *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*. Obtenido de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- SENCE. (Mayo de 2003). *Glosario Técnico de Terminos de Capacitación y Empleo*. Recuperado el 09 de 06 de 2019, de [http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/glosario\\_tecnico.pdf](http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/glosario_tecnico.pdf)
- SENCE. (07 de mayo de 2019). *Registro Nacional OTEC*. Recuperado el 03 de junio de 2019, de Listado de Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) vigentes al 7 mayo 2019: <http://www.sence.cl/portal/Registros/Registro-Nacional-OTEC/>
- SENCE. (s.f.). *Acerca de SENCE*. Recuperado el 09 de 06 de 2019, de Misión y funciones de SENCE: <http://www.sence.cl/portal/Acerca-del-Sence/>
- SERCOTEC. (12 de 06 de 2018). *Transparencia SERCOTEC*. Recuperado el 09 de 06 de 2019, de Marco normativo, estatutos SERCOTEC: [http://transparencia.sercotec.cl/Marco%20Normativo/normativa\\_a7c.html](http://transparencia.sercotec.cl/Marco%20Normativo/normativa_a7c.html)
- Shaw, J. C. (1991). *Gestión de Servicios*. Diaz de Santos.
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en Servicio*. Liderazgo 21.

## ANEXOS

### **Anexo 1: Otras Especificaciones de Capacitación.**

Competencia Laboral: Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, en un contexto real de trabajo, según los estándares y calidad esperados por el sector productivo. Un estándar (norma) de competencia laboral describe lo que el trabajador debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hace es está bien logrado y el contexto laboral en el que se espera que lo haga (SENCE, 2003).

Comité Bipartito de Capacitación: Organismo conformado en partes iguales por representantes del empleador y de los trabajadores, cuyo objetivo es promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, a fin de contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de los trabajadores y empresas, y la calidad de los procesos y productos. Es obligatorio en aquellas empresas que tengan 15 o más trabajadores, sean permanentes o transitorios. Las funciones del Comité son acordar y evaluar él o los programas de capacitación ocupacional de la empresa, así como asesorar a la dirección de la misma en materias de capacitación (SENCE, 2003).

Consejo Nacional de Capacitación: Órgano nacional de conformación tripartita, cuya función es asesorar al Ministro del Trabajo y Previsión Social en la formulación de la Política Nacional de Capacitación. El Consejo es presidido por el Ministro del Trabajo y Previsión Social, e integrado por los Ministros de Hacienda, de Economía, Fomento y Reconstrucción, de Educación, el Vicepresidente de la Corporación de Fomento (CORFO), más cuatro consejeros del sector laboral y cuatro del sector empresarial (SENCE, 2003).

Curso Abierto: Concepto aplicado en el Sistema de Franquicia Tributaria, a los Cursos de capacitación que, previa autorización del SENCE, los Organismos Capacitadores ofrecen en el mercado para que sean demandados por las empresas (SENCE, 2003). Pueden participar independientes y trabajadores de distintas empresas a la vez.

Curso Cerrado: Cursos de capacitación que, previa autorización del SENCE, los Organismos Capacitadores ofrecen para que sea demandado por una empresa en particular.

Curso e-learning: Actividad de capacitación que utiliza de manera integrada, recursos informáticos de comunicación y producción, en la formación de una metodología de desarrollo, para la construcción del proceso de enseñanza – aprendizaje, el cual se

da por medio de transmisiones de redes de comunicación electrónicas públicas (internet) o privadas (intranet), (SENCE, 2003).

Fiscalización: Trabajo de terreno e informático que efectúa el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo - SENCE, orientado a cautelar el correcto uso de los recursos e instrumentos a que acceden empresas y otras entidades, para el desarrollo de actividades relacionadas con los temas que son de la competencia y responsabilidad de esta institución pública (SENCE, 2003).

Fondo Nacional de Capacitación (FONCAP): Fondo constituido con recursos públicos, administrado por SENCE y cuyo objetivo es “producir un incremento en la calidad y cobertura de los programas de capacitación, con el fin de contribuir al incremento de la productividad y competitividad de las empresas y la economía en general” (SENCE, 2003).

#### **Anexo 2: Wow Room – IE Business School**

Video: <https://youtu.be/AGEknY6FTLU>

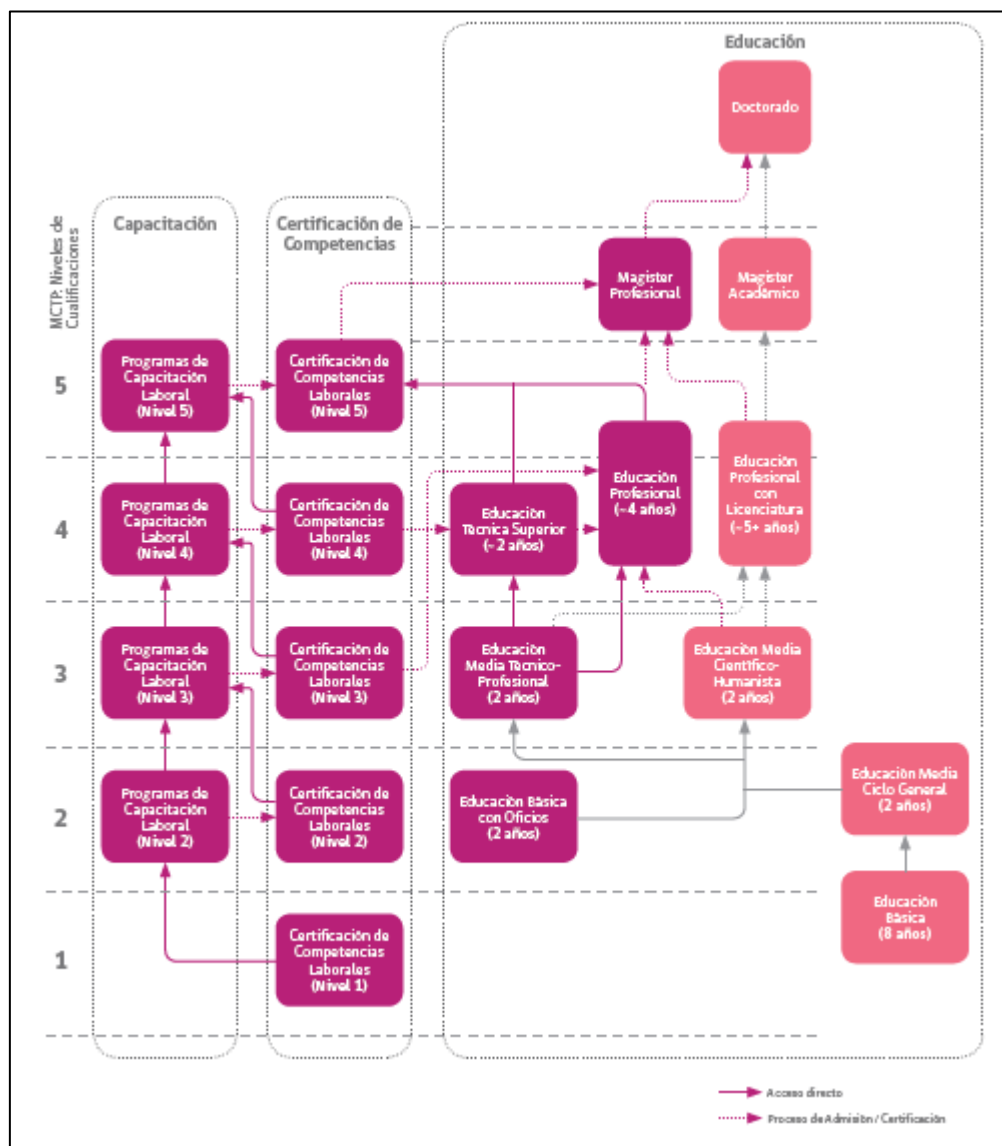
#### **Anexo 3: Profesor Avatar “Mi profesor es un holograma” – Tecnológico de Monterrey**

Video: <https://youtu.be/RbcZFg6RGi0>

#### **Anexo 4: MBA Mobile Program “The Modern MBA” – Smartly Institute**

Video: <https://www.facebook.com/SmartlyHQ/videos/2223313987889261/>

## Anexo 5: Estructura Deseada del Sistema de Formación Técnico-Profesional



Fuente: (Consejo Asesor de Formación Técnico-Profesional del Ministerio de Educación, Chile, 2018)

## Anexo 6: Listado Total de Factores

Dimensión	Factores	N°
P	Flexibilidad laboral	1
P	Copago público - privado	2
P	Impacto de los OTEC en la empleabilidad y productividad	3
P	Interés de cómo el servicio de los OTEC afecta el ROI de las empresas	5
P	Exigencias y necesidades de las empresas	6
P	Facilitadores actualizados en la nuevas plataformas de enseñanza - aprendizaje	7
P	Pago diferenciado (SENCE) por cursos online y presencial	8
P	Énfasis de la ley sence según gobierno de turno	9
P	Horas de duración de un curso (competencias vs tradicional)	10
P	Articulación con otros programas de estudio (nacionales y extranjeros)	11
P	Precio de la hora laboral calificada	12
P	Acceso a la educación (revolución digital)	13
P	Nivel de calidad servicio de los OTEC	14
E	Posicionamiento de OTEC con desarrollo tecnológico	15
E	Exportación de servicios de capacitación a LATAM	16
E	Barreras de entrada al mercado	17
E	Competitividad del mercado de capacitación	18
E	Inteligencia artificial en la oferta y demanda	19
E	Cantidad de players en el mercado	20
E	Eficiencia de los modelos de negocios de los OTEC	21
E	Tipo de ventas (certificaciones vs contenido)	22
E	Forma de venta de la capacitación digital (suscripciones anuales vs según uso)	23
E	Demanda de trabajadores calificados	24
E	Articulación entre OTEC e Instituciones de Educación Superior	25
E	Inversión en la actualización de productos	26
E	Penetración de mercado de los productos e-learning	27
E	Asociación entre OTEC y empresas tecnológicas	28
E	Competencia extranjera (EEUU - Europa - Asia)	29
E	Condiciones de endeudamiento	30
E	Facilidad de las transacciones online	31
E	Precio de los cursos online	32
E	Tendencia a cursos online gratis	33
E	Situación económica del país	34
E	Vigencia de la detección de necesidades (gestión de venta)	35
E	Formación de colaboradores por sus propias empresas	36

S	Cantidad de facilitadores (profesores) necesarios	37
S	Rol del facilitador frente a las nuevas tecnologías (asesoría vs rol tradicional)	38
S	Impacto de los cambios tecnológicos en las áreas académicas	39
S	Necesidad de la educación continua	40
S	Prioridades de selección laboral (certificaciones vs títulos)	41
S	Demanda de inmigrantes por capacitación con el fin de conseguir trabajo en el país	42
S	Demanda de diseñadores gráficos e instruccionales, informáticos, ingenieros visuales y de sonido	43
S	Expectativas de los participantes respecto a los OTEC	44
S	Expectativas y necesidades de los nativos digitales	45
S	Tiempo de las personas para capacitarse	46
S	Demanda de cursos flexibles	47
S	Nivel de especialización que requerirá el mercado laboral	48
S	Disposición de las personas a moverse	49
S	Balance vida familiar y laboral	50
S	Accesibilidad a centros de educación en otros países	51
S	Uso de la infraestructura (práctica vs teoría)	52
S	Nivel de personalización y acompañamiento en los cursos digitales	53
S	Generación de redes de contactos a través de capacitación en plataformas digitales	54
T	Uso de la tecnología en los OTEC de Chile	55
T	Adaptación de las futuras generaciones a los nuevos modelos de aprendizaje	56
T	Nivel de resistencia de los players (top 100) a la revolución tecnológica	57
T	Evolución de las cápsulas a píldoras (videos muy cortos y más precisos)	58
T	Disposición de la capacitación digital (deductivo vs inductivo)	59
T	Lenguaje de cursos online (transversal vs específico)	60
T	Uso de la realidad virtual (masivamente)	61
T	Uso de la gamificación (masivamente)	62
T	Uso de la inteligencia artificial	63
T	Medios de fiscalización para pruebas de conocimiento digitales	64
T	Nivel de reemplazo de la práctica (habilidades) presencial por digital	65
T	Impacto de la transformación digital en la oferta de cursos	66
T	Impacto de la inteligencia artificial en la retención y reprobación	67
T	Dispositivos usados para estudiar (celular vs computador)	68
T	Uso de los podcast	69
T	Capacitación durante el desplazamiento de las personas	70
T	Diversificación de los medios de comunicación	71
T	Uso de la música para aprender	72
T	Dependencia de los servidores	73

T	Nivel de desarrollo y seguridad de los servidores	74
T	Especialización de los desarrolladores (específicos de un área vs transversales)	75
A	Necesidad de centros físicos de capacitación	76
A	Necesidad de medir la huella de carbono de los OTEC	77
A	Uso de papeles	78
A	Catástrofes naturales	79
A	Necesidad de reducir la contaminación por traslados de los participantes	80
A	Interés en la sustentabilidad ambiental de los OTEC	81
L	Nivel de asociación o dependencia de los OTEC a una IES (proyecto de ley)	82
L	Regulación de los derechos de autor	83
L	Regulación de los métodos de pagos electrónicos	84
L	Foco de la fiscalización SENCE (productividad y empleabilidad vs otros)	85
L	Impacto de la nueva ley de SENCE en la cantidad de oferentes	86
L	Impacto de la nueva ley sence	87
L	Impacto del marco de cualificaciones	88