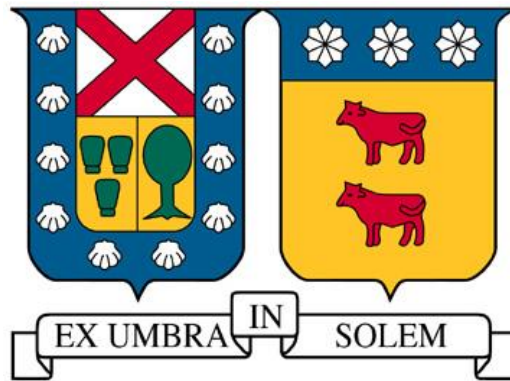


UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
SANTIAGO – CHILE



DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE
PARTICIPA DEL MERCADO DE LA CAPACITACIÓN.

MANUEL MORALES SCHWARZEMBERG

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUIA : SR. FRANCISCO DE LA FUENTE
PROFESOR CORREFERENTE : SR. PEDRO FERNÁNDEZ DE LA
REGUERA B.

NOVIEMBRE 2016



AGRADECIMIENTOS

En primera instancia a mi querida familia, mi esposa Karen y mis hijos Martín y Emilia, que con mucha paciencia, me han dado la tranquilidad de poder finalizar este trabajo de titulación, y a quienes espero retribuir con amor, cariño y dedicación todo el tiempo que les he quitado durante este tiempo.

Una dedicatoria especial para mis padres, que me han apoyado en todas mis decisiones y proyectos a lo largo de mi vida, pues me han otorgado el cariño que he necesitado para cumplir mis objetivos y convertirme en lo que soy hoy en día.

Finalmente un afectuoso agradecimiento a mi Universidad, que me brindo una nueva oportunidad para cerrar un ciclo que había dejado inconcluso hace ya varios años y que de una u otra manera era una pesada carga.



INTRODUCCIÓN

Muchas empresas en Chile no cuentan con un documento formal que defina y presente en forma coherente y clara el modelo de negocio que desarrollan, ni menos se encuentran en condiciones de describir de manera lógica la forma en que ellas crean y entregan valor a sus clientes.

Lo anterior explica en gran medida por qué un grupo importante de emprendimientos o nuevos negocios falla o nunca logran consolidarse, como también por qué un grupo importante de empresas establecidas y con cierto grado de madurez, no alcanzan a desarrollar todo su potencial competitivo.

Es el caso de CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA, organismo técnico de capacitación, reconocido por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE y que orienta sus actividades al desarrollo de actividades de capacitación en el ámbito técnico. Su presencia en el mercado de la capacitación en Chile data desde hace 8 años, sin embargo, el crecimiento y posicionamiento alcanzado se ha debido exclusivamente al olfato comercial de sus socios, que les ha permitido sortear hasta ahora de buena manera los desafíos que la industria en que participan les ha planteado.

Así entonces, resulta fundamental contar con una herramienta que les permita direccionar su crecimiento, mejorar la toma de decisiones y con ello aumentar sus probabilidades de éxito, teniendo para aquello un modelo de negocio bien definido, robusto y que presente en forma clara su propuesta de valor a sus clientes.



OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Generar un plan de negocios para la empresa CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA, realizando un análisis estratégico de la organización y presentando su propuesta de valor utilizando el modelo Canvas, y que le permita a la organización mejorar sus proyecciones de crecimiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Presentar y describir el mercado nacional de la capacitación.
2. Identificar el actual modelo de negocios de la organización, que permita determinar el punto de partida o línea base de comparación del trabajo de titulación.
3. Analizar la situación actual de la organización, que permita determinar dónde está ubicada dentro del mercado y el potencial con que cuenta para su desarrollo.
4. Construir un plan de marketing.
5. Presentar una versión 2.0 del modelo de negocio de la organización, utilizando el modelo Canvas.



INDICE

AGRADECIMIENTOS	02
INTRODUCCIÓN	03
OBJETIVOS	04
OBJETIVO GENERAL	04
OBJETIVOS ESPECIFICOS	04
CAPITULO 1: MARCO TEORICO	07
1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA / MATRIZ FODA	07
1.1.1. Análisis PEST	09
1.1.2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	11
1.1.3. Análisis VRIO	20
1.2. MODELO CANVAS	23
CAPÍTULO 2: MERCADO NACIONAL DE LA CAPACITACIÓN	26
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA FRANQUICIA TRIBUTARIA	35
CAPÍTULO 3: MODELO DE NEGOCIO ACTUAL	39
3.1. SEGMENTO DE CLIENTES	39
3.2. PROPUESTA DE VALOR	40
3.3. CANALES	41
3.4. RELACIONES CON EL CLIENTE	42
3.5. FUENTES DE INGRESOS	43
3.6. RECURSOS CLAVES	44
3.7. ACTIVIDADES CLAVES	45
3.8. ASOCIACIONES CLAVES	46
3.9. ESTRUCTURA DE COSTOS	47



CAPITULO 4: ANALISIS FODA	49
4.1. ANALISIS EXTERNO	49
4.2.1. Análisis del macroentorno (PEST)	49
4.2.2. Análisis del microentorno (5 Fuerzas de Porter)	58
4.2.3. Amenazas y oportunidades	68
4.2. ANALISIS INTERNO	69
4.2.1. Identificación de los recursos y capacidades	69
4.2.2. Análisis VRIO	73
4.2.3. Fortalezas y debilidades	74
CAPITULO 5: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y MODELO DE NEGOCIO 2.0	77
5.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y TARGET	77
5.1.1 Identificación y cierre de brechas de competencias técnicas	77
5.1.2 Cumplimiento de disposiciones normativas o de índole contractual	78
5.1.3 Acciones de capacitación ligadas a oficios	79
5.2 POSICIONAMIENTO	80
5.3 MARKETING OPERATIVO	81
5.3.1 Segmento cuyo objetivo es la identificación y cierre de competencias técnicas	81
5.3.2 Segmento cuyo objetivo es el cumplimiento de disposiciones normativas, contractuales o relacionadas con la formación y habilitación de oficios	85
5.4 VERSIÓN 2.0 DEL MODELO DE NEGOCIOS	88
CONCLUSIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	90



CAPÍTULO 1: MARCO TEORICO

1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ANALISIS FODA.

La matriz FODA ⁽¹⁾ es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto o empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, se establece que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar las amenazas y oportunidades que se le presentan en el mercado en el cual se desenvuelve, a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Como primer paso para este análisis FODA, es necesario estudiar las condiciones que enfrenta el objeto de estudio (persona, empresa u organización) en el mercado en que esta se desarrolla, para lo cual se utilizan tradicionalmente la metodología PEST, para analizar las condiciones del macroentorno y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para analizar las condiciones del entorno más cercano, intentando obtener con ellas información relativa a las oportunidades y amenazas que este objeto en estudio debe enfrentar en un momento determinado

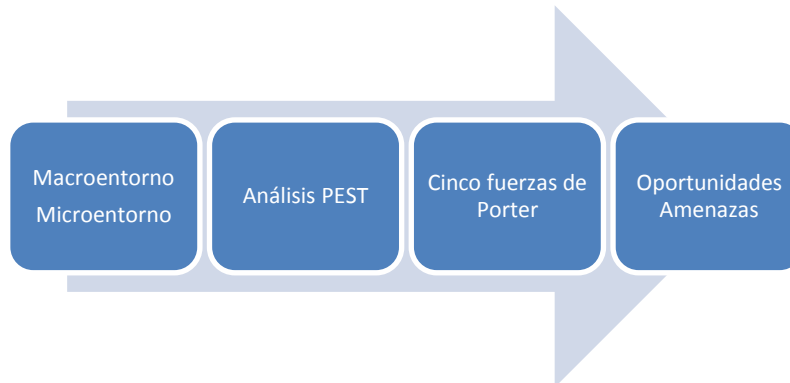


FIGURA 1.1: Esquemática del análisis del macroentorno de una industria u organización.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En segundo lugar, se debe realizar un análisis interno del objeto en estudio, que para este caso se utilizó el análisis VRIO, con el cual se contará con las herramientas adecuadas para determinar las fortalezas y debilidades con que cuenta el objeto en estudio.

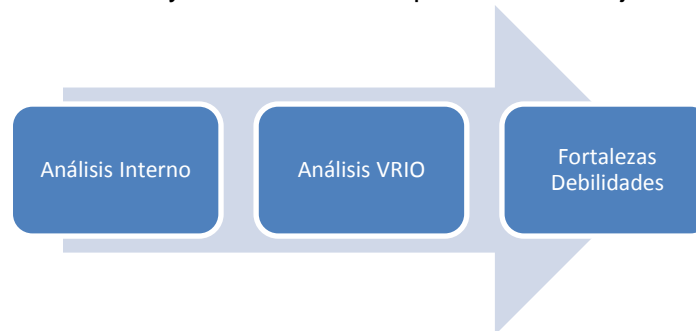


FIGURA 1.2: Esquemática del análisis del microentorno de una industria u organización.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Lo anterior constituye la secuencia esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

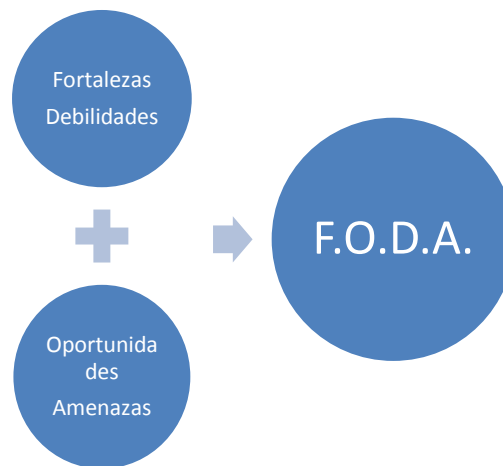


FIGURA 1.3: Esquemática de la obtención de la matriz FODA.

1.1.1 ANALISIS PEST

En 1968, tras la publicación de un ensayo sobre marketing titulado 'Análisis macro-ambiental en gestión estratégica', los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan fueron los precursores de un nuevo método de análisis empresarial que con el paso de los años se convertiría en uno de los más empleados: la herramienta PEST ⁽¹⁾.

Tradicionalmente combinado con el Modelo de las cinco fuerzas (Michael Porter), se trata de una estrategia que evalúa los factores externos que pueden afectar el desempeño de cualquier empresa.



En concreto, el modelo PEST, abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, pone el foco en todos aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones. Es decir, aquello que no depende directamente de éstas sino que está determinado por el contexto.

De ahí que su aplicación sea diferente en cada caso. Su puesta en marcha puede variar en función de las características y naturaleza de la industria, organización y/o individuo a estudiar. Entre sus principales ventajas se pueden mencionar:

- ✓ Optimiza la laboral directiva. La toma de decisiones es mucho más eficaz cuando se conocen las características del entorno comercial. Se planifica mucho mejor y, en ese mismo sentido, se aminora el impacto de los elementos adversos.
- ✓ Ayuda a la evaluación de riesgos. La herramienta es de gran utilidad en aquellos casos en que las empresas se disponen a entrar en nuevos mercados.
- ✓ Mayor adaptabilidad. Al analizar los factores que influyen en los niveles de oferta y demanda, las organizaciones pueden adoptar estrategias que les permitan adaptarse a los cambios y las tendencias de cada sector.

A continuación en que consiste cada uno de los factores del PEST:

1. Políticos: Son aquellos factores de tipo gubernamental que afectan el desempeño de las empresas. Los más conocidos son la política fiscal, las restricciones al comercio y la industria y los aranceles. También engloba a otros como los sistemas de gobierno, las situaciones de guerra y los tratados internacionales vigentes.

2. Económicos: Tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación, entre otros, son los más conocidos dentro de esta categoría. Por lo general, los factores económicos suelen derivarse de los factores políticos.

3. Socio-culturales: Hace referencia a aquellos factores que guardan estrecha relación con las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad, educación, nivel de vida, hábitos, etc.

4. Tecnológicos: Se refiere a las tendencias en el uso de nuevos sistemas informáticos o de información para el desarrollo de una actividad comercial. También puede medirse en el uso de los sistemas de transporte, las comunicaciones, entre otros.

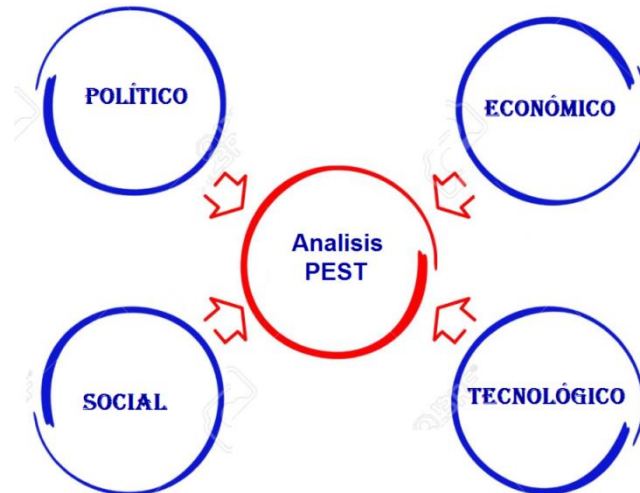


FIGURA 1.4: Representación del análisis PEST.

1.1.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Una vez que se han identificado los límites de la industria, los gerentes se enfrentan a la tarea de analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar oportunidades y amenazas en el entorno más cercano. El marco de referencia bien conocido de Michael Porter, al que se conoce como modelo de las cinco fuerzas de Porter ⁽¹⁾, ayuda a realizar este análisis. Su modelo, que se muestra a continuación, se centra en las cinco fuerzas que moldean la competencia dentro de una industria:

1. El riesgo de entrada de competidores potenciales
2. La intensidad de la rivalidad entre las empresas competidoras
3. El poder negociador de los compradores
4. El poder negociador de los proveedores
5. La amenaza de productos sustitutos



FIGURA 1.5: Representación del modelo de las cinco fuerzas de Porter

Porter plantea que mientras más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitadas es la capacidad de las compañías establecidas de elevar los precios y obtener ganancias mayores. Dentro del marco de referencias de Porter, una fuerza competitiva fuerte puede considerarse una amenaza puesto que deprime las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad puesto que le permite a una empresa obtener mayores utilidades. La misión es entonces el poder reconocer la manera en que las cinco fuerzas dan lugar a nuevas oportunidades y amenazas, para luego así formular respuestas estratégicas adecuadas.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES: Los competidores potenciales son empresas que no están compitiendo actualmente en una industria, pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo escogen. Por ejemplo, las instalaciones eléctricas constituyen competidoras potenciales para las empresas de telecomunicaciones en los servicios telefónicos y acceso a Internet. Para poder llevar electricidad a propiedad residencial y comercial, muchas instalaciones eléctricas han recibido derechos, sobre sus cables eléctricos. Por tanto, no hay nada que pueda hacerse para detener que las instalaciones eléctricas tiendan fibra óptica y ofrezcan servicios de comunicaciones de banda ancha a clientes residenciales y comerciales.



Con frecuencia, las empresas establecidas que ya operan en una industria intentan desalentar a los competidores potenciales de que ingresen en ella porque mientras más empresas lo hagan, más difícil se vuelve para las industrias establecidas proteger su parte del mercado y generar utilidades. Un alto riesgo de entrada por parte de los competidores potenciales representa una amenaza para la rentabilidad de las empresas establecidas. Pero si el riesgo de nuevos entrantes es poco, las empresas establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para subir precios y obtener mayores utilidades.

El riesgo de entrada por parte de competidores potenciales en parte es una función de la altura de las barreras de entrada, es decir, de los factores que hacen que sea costoso para las empresas entrar a una industria. Mientras más altos sean los costos que los competidores potenciales tienen que soportar para entrar a una industria, mayores las barreras de entrada y más débil la fuerza competitiva. Las barreras elevadas de entrada pueden mantener a los competidores potenciales fuera de una industria incluso con bajas utilidades en la industria.

La lealtad a la marca es la preferencia que muestran los compradores por los productos de cualquier empresa establecida. Una compañía puede crear lealtad a la marca a través de la publicidad continua de los productos de su marca y del nombre de su empresa, de la protección de patentes de sus productos, de la innovación de productos que se alcanza a través de las investigaciones y de programas de desarrollo de la compañía, un énfasis en la alta calidad de los productos y un buen servicio posventa. Cuando la lealtad a la marca es significativa, los nuevos entrantes encuentran difícil apropiarse de una participación de mercado que corresponde a una empresa establecida. Con ello, se reduce la amenaza de que competidores potenciales puedan ingresar puesto que pueden considerar que la tarea de descomponer las preferencias bien establecidas de los clientes es demasiado costosa. En ocasiones, las empresas establecidas tienen una ventaja de costo absoluto en relación con los entrantes potenciales, lo que implica que los entrantes no pueden esperar igualar la menor estructura de costos de las compañías establecidas. Las ventajas de costo absoluto surgen de tres fuentes principales: (1) operaciones y procesos superiores de producción debidas a experiencias, patentes o procesos; (2) control de los materiales para producción particulares necesarios, tales como mano de obra, materiales, equipo o habilidades administrativas, y (3) acceso a fondos más baratos debido a que las compañías existentes representan riesgos menores que las de nuevo ingreso. Si las empresas establecidas tienen una ventaja de costo absoluta, la amenaza de entrada como una fuerza competitiva es menor.



Las economías de escala son las ventajas relativas de costo que se asocian a los grandes volúmenes de producción y que disminuyen la estructura de costos de una compañía. Entre las fuentes de economías de escala se cuentan: (1) reducciones de costos que se obtienen a través de la producción en masa de un producto estandarizado, (2) descuentos sobre compras voluminosas de entradas de materia prima y de partes componentes, (3) las ventajas que se derivan de extender los costos fijos de producción sobre un gran volumen de producción y (4) los ahorros que se relacionan con la distribución de los costos de comercialización y publicidad en un gran volumen de productos, frente a uno reducido. Si estas ventajas de costo son significativas, una empresa nueva que ingrese a la industria y produzca en pequeña escala experimenta una desventaja significativa de costos en relación a las empresas establecidas. Si la nueva empresa decide incorporarse en gran escala para obtener estas economías de escala, tendrá que sufrir elevados costos que se relacionan con una gran inversión, lo cual puede traer como consecuencia una reducción de los precios por un aumento de la oferta. Por estas razones, la amenaza de la entrada se reduce cuando las empresas establecidas tienen economías de escala.

Cambio de costos por parte de los consumidores. El cambio de costos se da cuando a un cliente le cuesta tiempo, energía y dinero cambiar de los productos que ofrece una empresa establecida a los que ofrece una nueva entrante. Cuando el cambio de costos es elevado, los clientes pueden encontrarse encerrados en las ofertas de productos de empresas establecidas, incluso si los nuevos entrantes ofrecen mejores productos. Un ejemplo familiar de cambio de costos se refiere a los costos que se asocian del cambio de un sistema operativo de computadora a otro.

En resumen, si las empresas establecidas han construido una lealtad de marca para sus productos, si tienen una ventaja de costo absoluto con respecto a sus competidores potenciales, si tienen importantes economías de escala, si son beneficiarias de cambios en los costos, o si disfrutan de la protección de las regulaciones, se disminuye grandemente el riesgo de entrada por parte de competidores potenciales: se trata de una fuerza competitiva débil. En consecuencia, las empresas establecidas pueden cobrar precios mayores, y las utilidades de la industria son mayores. En verdad, la evidencia empírica sugiere que la altura de las barreras a la entrada es uno de los factores más importantes para los niveles de utilidades en una industria. Claramente, es en el interés de las empresas establecidas seguir estrategias consistentes con la elevación de las barreras para asegurar esas utilidades.



Incluso cuando las barreras a la entrada son muy fuertes, las compañías nuevas pueden todavía ingresar a una industria si perciben que los beneficios superan a los costos sustanciales de entrada.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES: La segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter es la intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria. La rivalidad se refiere a la lucha competitiva entre empresas de una industria para arrebatarle participación de mercado unas a otras. La lucha competitiva puede liberarse a través del precio, del diseño de productos, del gasto en publicidad y promoción, de los esfuerzos directos de venta y servicio y apoyo postventa. Una rivalidad más intensa implica menores precios o mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio, o ambas cosas. Debido a que una rivalidad intensa entre empresas establecidas constituye una fuerte amenaza a la rentabilidad. En forma alternativa, si la rivalidad es menos intensa, las empresas pueden tener la oportunidad de elevar los precios o de reducir el gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio, lo que conduce a un nivel superior de utilidades en la industria. La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas dentro de una industria en gran medida se da en función de tres factores: (1) una estructura competitiva en la industria, (2) condiciones en la demanda y (3) la importancia de las barreras de salida en la industria.

Estructura competitiva en la industria. La estructura competitiva de una industria se refiere a la cantidad y a la distribución por tamaño de las compañías que la integran, algo que los gerentes de estrategia determinan al iniciar el análisis de una industria. Las estructuras industriales cambian y distintas estructuras tienen distintas implicaciones en la intensidad de la rivalidad. Una industria fragmentada se compone de una gran cantidad de empresas pequeñas o medianas, ninguna de las cuales está en posición de determinar el precio de la industria. Una industria consolidada está dominada por una cantidad pequeña de grandes compañías (un oligopolio), o en casos extremos, por una sola compañía (un monopolio) y a menudo las compañías están en posición de determinar los precios de la industria. Ejemplos de industrias fragmentadas son la agricultura, el lavado en seco, las rentas de videos, los clubes atléticos, el corretaje de bienes raíces y los salones de bronceado. Entre las industrias consolidadas están la aeroespacial, la automotriz, la farmacéutica y la de corretaje accionario.

Muchas industrias fragmentadas se caracterizan por bajas barreras a la entrada y por productos del tipo de artículos de primera necesidad que son difíciles de diferenciar. La combinación de estos rasgos tiende a provocar ciclos de altibajos conforme a las



utilidades aumentan y disminuyen. Las bajas barreras a la entrada implican que siempre que la demanda sea fuerte y las utilidades elevadas, los nuevos entrantes inundarán el mercado, en espera de beneficiarse con la bonanza. La explosión en el número de tiendas de video, clubes atléticos y salones de bronceado, durante las décadas de 1980 y 1990 son ejemplos de esta situación.

A menudo, el torrente de nuevos entrantes a la industria fragmentada en expansión crea una capacidad excesiva, por lo que las empresas comienzan por recortar precios para poder utilizar su capacidad adicional. La dificultad a la que las empresas se enfrentan cuando intentan diferenciar sus productos de los de sus competidores puede escharbar esta tendencia. El resultado es una guerra de precios, la cual deprime las utilidades de la industria obliga a algunas empresas a cerrar y desalienta a los potenciales nuevos entrantes.

Por lo tanto, una estructura fragmentada de la industria constituye una amenaza y no una oportunidad. La mayor parte de las expansiones desorbitadas son de corta vida debido a la facilidad de la entrada y a ellas siguen guerras de precios y bancarrotas. Debido a que a menudo es difícil diferenciar productos en estas industrias, la mejor estrategia para una empresa es intentar minimizar sus costos para que sea redituable en una onda expansiva y sobreviva cualquier reventón subsecuente de la burbuja. En forma alternativa, las empresas quizás intenten adoptar estrategias que modifiquen la estructura subyacente de industrias fragmentadas y que conduzcan a una estructura consolidada en la que se aumenta el nivel de rentabilidad de la industria. En los últimos capítulos de esta obra se examinará exactamente cómo pueden las compañías hacer esto.

En las industrias consolidadas, las compañías son interdependientes, debido a que las acciones o movimientos competitivos de una empresa (respecto al precio, la calidad y otras cosas) afectan directamente la participación de mercado de sus rivales y, por lo tanto, su rentabilidad. Cuando una empresa hace un movimiento, esto generalmente "fuerza" una respuesta de sus rivales, y la consecuencia de la interdependencia competitiva puede ser una espiral competitiva peligrosa. La rivalidad aumenta a medida que las empresas intentan superar los precios de unas y otras y ofrecer más valor a los clientes en sus procesos, proceso en el cual empujan las utilidades de la industria hacia abajo. Las guerras de tarifas que periódicamente han provocado caos en la industria de las líneas aéreas constituyen un buen ejemplo de este proceso.



En ocasiones, las empresas de industrias consolidadas buscan reducir esta amenaza imitando los precios que fija la empresa dominante en la industria. Sin embargo, las empresas deben tener cuidado, puesto que los acuerdos explícitos cara a cara para la fijación de precios son ilegales. (Los acuerdos tácitos e indirectos a los que se llega sin comunicación directa o intencional, son legales.) En lugar de ello, las compañías fijan precios mediante la observación la interpretación, la anticipación, y la respuesta al comportamiento de unos y otros. No obstante, los acuerdos tácitos de liderazgo frecuentemente se rompen cuando las condiciones económicas son adversas.

El nivel de demanda de la industria es un segundo determinante de la intensidad de la rivalidad entre empresas consolidadas. La demanda creciente de nuevos clientes o el aumento en las compras por parte de los clientes de las empresas. Cuando la demanda crece, tienden a reducirse rivalidades porque todas las compañías pueden vender más sin tener que despojar a otras de su participación de mercado. A menudo, las utilidades elevadas en la industria son el resultado. A la inversa, cuando la demanda se reduce la rivalidad aumenta puesto que las compañías se enfrentan para mantener su participación de mercado y sus utilidades (como en la industria de cereales para el desayuno). La demanda decrece cuando los clientes dejan el mercado o cuando los clientes compran menos. Ahora una empresa solamente puede crecer si le quita participación de mercado a otra compañía. Por lo tanto, la reducción en la demanda constituye una amenaza importante, puesto que aumenta el punto hasta el cual habrá rivalidad entre las empresas establecidas.

Las barreras a la salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que evitan que las empresas dejen una industria. Si son elevados, las empresas quedan atrapadas en una industria no redituable en la que la demanda general es estática o decreciente. El resultado a menudo es un exceso en la capacidad productiva, y con ello una rivalidad incluso más intensa y una competencia en precios que disminuye aún más las utilidades.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES: La tercera de las cinco fuerzas competitivas de Porter es la capacidad negociadora de los compradores. Los compradores de una industria pueden ser clientes individuales que finalmente consumen sus productos (sus usuarios finales) o las empresas que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales, tales como vendedores al menudeo y mayoristas. El poder de negociación de los compradores se refiere a la capacidad que tienen éstos para negociar a la baja los precios que les cargan las compañías en la industria, o bien, para elevar los costos de éstas al demandar una mejor calidad del producto y un mejor



servicio. Al reducir los precios y elevar los costos, los poderosos compradores pueden exprimir las utilidades de una industria. De esta manera, los poderosos compradores pueden considerarse como una amenaza. En forma alternativa, cuando los compradores están en una posición débil de negociación, las empresas de una industria pueden elevar los precios y quizás reducir sus costos bajando la calidad del producto y del servicio, e incrementando el nivel de utilidades de la industria. De acuerdo con Porter, los compradores son más poderosos en las circunstancias siguientes:

- ✓ Cuando una industria que está suministrando un producto o servicio particular se compone de muchas pequeñas empresas y los compradores son grandes y unos cuantos. Estas circunstancias le permiten a los compradores dominar a las empresas proveedoras.
- ✓ Cuando los compradores compran en grandes cantidades. En este caso, los compradores pueden utilizar su poder de compra como un apalancamiento para negociar reducciones en los precios.
- ✓ Cuando la industria del suministro depende de los compradores para un gran porcentaje de sus pedidos totales.
- ✓ Cuando los costos de intercambio son bajos y los compradores puedan manejar a las empresas proveedoras para que se enfrenten y forzar los precios a la baja.
- ✓ Cuando resulta económicamente factible para los compradores comprar material de producción de diversas empresas al mismo tiempo para que los compradores puedan contraponer a una compañía de la industria contra otra.
- ✓ Cuando los compradores pueden amenazar con entrar a una industria y producir el producto ellos mismos y con eso cubrir sus propias necesidades, lo cual también es una táctica para forzar los precios de la industria a la baja.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES: La cuarta de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los proveedores, esto es, de las organizaciones que suministran materiales para producción a la industria, como pueden ser los materiales en sí mismos, los servicios y la mano de obra. El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de los proveedores para elevar los precios de los materiales para la producción, o para elevar los costos de la industria de otras maneras, por ejemplo, proporcionando material de mala calidad para la producción, o un



servicio deficiente. Los poderosos proveedores expresan las utilidades de una industria al elevar los costos de las compañías en ella. De esta manera, los proveedores poderosos se convierten en una amenaza, de Otra manera, si los proveedores son débiles, las compañías de la industria tienen la oportunidad de forzar hacia la baja los precios de los materiales para la producción y de demandar que éstos tengan mejor calidad (como por ejemplo, una mano de obra más productiva). Como sucede con los compradores, la capacidad de los proveedores para hacer demandas a una empresa depende de su poder relativo al de la compañía. De acuerdo con Porter, los proveedores son más poderosos en las siguientes situaciones:

- ✓ El producto que venden las compañías tiene pocos sustitutos y es vital para las compañías de una industria
- ✓ La rentabilidad de los proveedores no se afecta en forma significativa con las compras de empresas de una industria particular, en otras palabras, cuando la industria no constituye un cliente importante para los proveedores.
- ✓ Las compañías de una industria pueden experimentar cambios importantes en los costos si se mueven al producto de un proveedor diferente porque los productos de un proveedor en particular son únicos o diferentes. En tales casos, la empresa depende de un proveedor particular y no puede contraponer a los proveedores entre sí para reducir el precio.
- ✓ Los proveedores pueden amenazar con ingresar a la industria de sus clientes y utilizar sus materiales para producción para elaborar productos que pueden competir directamente con los de las compañías que ya se ubican en la industria.
- ✓ Las empresas de la industria no pueden amenazar con ingresar a la industria de sus proveedores y hacer sus propios materiales de producción para reducir el precio de éstos.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: La última fuerza en el modelo de Porter es la amenaza de los productos sustitutos: los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. Por ejemplo, las empresas de la industria del café compiten directamente con las de las industrias del té y de los refrescos porque todos cubren las necesidades de los clientes de bebidas no alcohólicas. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva importante porque esto



limita el precio que las compañías de una industria puede asignarle a su producto, y con ello, la rentabilidad de la industria. Si el precio del café se eleva demasiado frente al del té o al de los refrescos, los bebedores de café podrían cambiarse a esos sustitutos.

Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de tal manera que éstos son una fuerza competitiva débil, entonces, si todo permanece igual, las empresas de la industria tienen la oportunidad de elevar precios y de ganar utilidades adicionales.

1.1.3 ANALISIS VRIO

Análisis cuyo objetivo es identificar las fortalezas y debilidades de una organización, lo cual se realiza a partir del estudio de sus capacidades y recursos internos, en búsqueda de aquel elemento que lo diferencia de sus competidores de manera sostenible y que a la vez es reconocida y valorada por tus clientes.

RECURSOS	EJEMPLOS
Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> Recursos financieros propios Capacidad de obtener financiamiento Equipos e instalaciones modernas Ubicación privilegiada Proceso de producción innovador Patentes, derechos de autor, marcas registradas Sistemas de control de calidad
Intangibles	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en el rubro Capacidades de tus trabajadores Motivación de tu equipo de trabajo Habilidades gerenciales Procedimientos propios Habilidades técnicas Capacidad de innovación Marca reconocida Buena reputación con tus clientes Confianza de proveedores
Capacidades de tu Pyme	<ul style="list-style-type: none"> Servicio al cliente Desarrollo de productos y servicios de manera eficiente Innovación en productos y servicios Habilidad para contratar, motivar y retener a tu equipo de trabajo

CUADRO 1.1: Ejemplos de capacidades y recursos con que puede contar una organización.



¿QUÉ ES EL ANÁLISIS VRIO?

Es una herramienta desarrollada por el experto en estrategia y académico de la Universidad de Ohio, Jay B. Barney ⁽²⁾, que indica las 4 condiciones que debe cumplir un recurso o capacidad de una empresa para constituirse en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Se basa en hacerse 4 preguntas consecutivas respecto a un recurso o capacidad que se considere pueda ser una ventaja competitiva.

VALIOSO: ¿Le permite a tu organización aprovechar oportunidades o enfrentar amenazas de tu entorno?

Si la respuesta es sí, se está ante un recurso valioso que nos permite igualar a nuestros competidores.

RARO: ¿Cuántos competidores cuentan con el mismo recurso o capacidad?

Si la respuesta es muy pocos, se está ante un recurso valioso y raro, que nos permite obtener una ventaja competitiva temporal.

INIMITABLE: ¿Es costoso adquirir o desarrollar el mismo recurso para nuestros competidores que no lo tienen?

Si la respuesta es sí, se está ante un recurso valioso, raro y difícil de imitar. Si se organiza la organización para explotarlo, puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

ORGANIZACIÓN: ¿Tienes tus políticas y procesos organizados para apoyar la explotación de este recurso Valioso, Raro y difícil de Imitar?

Si la respuesta es sí, se tienen una organización organizada para aprovechar este recurso o capacidad, se está ante un recurso que nos permite obtener una ventaja competitiva sostenible.

VALIOSO	RARO	IMITABLE	ORGANIZACIÓN	IMPLICANCIA COMPETITIVA
¿Me permite aprovechar oportunidades o enfrentar amenazas?	¿Cuántos competidores cuentan con el mismo recurso o capacidad?	¿Es costoso adquirir o desarrollar el mismo recurso para tus competidores que no lo tienen?	¿Tienes tus políticas y procesos organizados para apoyar la explotación de este recurso Valioso, Raro y difícil de Imitar?	Situación competitiva en la que te puede poner el recurso evaluado.
NO	NO	NO	NO	Desventaja Competitiva
SI	NO	NO	NO	Igualdad Competitiva
SI	SI	NO	NO	Ventaja Competitiva Temporal
SI	SI	SI	NO	Posible Ventaja Competitiva Sostenible
SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible

CUADRO 1.2: Planilla para evaluar los recursos y/o capacidades de una organización que puedan constituirse en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.



1.2 MODELO CANVAS

En su aspecto fundamental se trata de una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio ⁽³⁾. Consiste en dividir el proyecto en nueve módulos básicos que explican el proceso de cómo una empresa es capaz de generar ingresos. Estos nueve bloques interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa.

«No hay un único modelo de negocio...Las oportunidades y opciones son innumerables, sólo tenemos que descubrirlas.» Tim O'Reilly, director ejecutivo, O'Reilly, ⁽³⁾

Como resultado de lo anterior, se clarifican los canales de distribución y las relaciones entre los agentes externos e internos, se determinan los beneficios y fuentes de ingresos, se especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes, para finalmente poder determinar las alianzas necesarias para operar.

A continuación una descripción de los nueve módulos:

1. **Segmentos de clientes.** El objetivo es de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.
2. **Propuestas de valor.** El objetivo es de definir el valor creado para cada segmento de cliente, describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio.
3. **Canales.** Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio que identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.



4. **Relación con el cliente.** Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.
5. **Fuentes de ingresos.** Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas de dinero con que cuenta la organización. Su propósito es tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.
6. **Recursos clave.** Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y la relacionarse con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso, con el propósito de reconocer cuales son los recursos claves que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.
7. **Actividades clave.** En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.
8. **Asociaciones claves.** Fundamental es realizar alianzas estratégicas entre empresas, agentes de gobierno y proveedores. Aquí se deberá definir la pauta necesaria para encontrar al socio adecuado.
9. **Estructura de costos.** Aquí se especifican los costos que la empresa requiere para presentar su propuesta de valor. Se debe jerarquizar desde la más alta a la de menor costo, con el propósito de reconocer el peso específico de cada ítem.



FIGURA 1.6: Esquemática de la lógica que siguen las organizaciones para generar valor a sus clientes, según el modelo Canvas.



CAPÍTULO 2: MERCADO NACIONAL DE LA CAPACITACIÓN

El mercado de la capacitación laboral en Chile se encuentra bajo la tutela del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, en adelante SENCE, Organismo Técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, y que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. El Sence fue creado en 1976, como resultado de la promulgación del Decreto de Ley N° 1446 "Estatuto de Capacitación y Empleo". Actualmente tiene presencia a nivel nacional, con una Dirección Nacional ubicada en Santiago y con representación en las 15 capitales regionales a través de las Direcciones Regionales ⁽⁴⁾.

Sus funciones principales:

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

Para tales efectos, el SENCE lleva adelante una serie de acciones y programas de capacitación, destinados a cumplir lo señalado anteriormente. Cada programa tiene características, propósitos y objetivos particulares, estos últimos se resumen a continuación.



TABLA 2.1: Acciones y programas de capacitación SENCE

PROGRAMA	OBJETIVO
+Capaz	<p>Tiene el objetivo de apoyar el acceso y permanencia en el mercado laboral de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad que se encuentren en situación de vulnerabilidad social, mediante la capacitación técnica, habilidades transversales e intermediación laboral, que favorezcan su empleabilidad. Cuenta con 3 líneas de acción: +Capaz, +Capaz Personas con Discapacidad y +Capaz Mujer Emprendedora.</p>
Franquicia Tributaria	<p>La Franquicia Tributaria es un incentivo tributario que permite a las empresas contribuyentes clasificadas en la Primera Categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, descontar del pago de impuestos, los gastos relacionados con capacitación y/o evaluación y certificación de competencias laborales, en un monto de hasta el 1% de la planilla anual de remuneraciones imponibles. La empresa puede administrar directamente la franquicia tributaria o hacerlo a través de un OTIC, que actúa como ente intermediario ante Sence. La capacitación la puede realizar directamente la empresa, o bien contratando los servicios de un OTEC acreditado en Sence. En ambos casos el Sence debe aprobar previamente el curso a impartir.</p>
Aprendices	<p>Aprendices se basa en la formación dual, donde una persona es formada a través de componentes teóricos (enseñanza relacionada o capacitación) y prácticos (formación en la empresa). Estos dos componentes constituyen lo que se denomina "Plan de Aprendizaje". El Programa posee el doble objetivo de generar empleabilidad al aprendiz y productividad a la empresa y/o sector productivo, a través del desarrollo de competencias que le permitan a la persona llevar a cabo una ocupación. La empresa debe contar con un Maestro Guía, el cual imparte la formación en la empresa y adicionalmente debe contratar a un OTEC o realizar una relatoría interna, para que el aprendiz sea capacitado en habilidades que no se desarrollan en el puesto de trabajo.</p>



PROGRAMA	OBJETIVO
Capacitación en Oficios	Es una iniciativa del Gobierno de Chile que busca aumentar las posibilidades de inserción laboral de hombres y mujeres vulnerables, entre 16 y 65 años, mediante un modelo de capacitación integral, entregada por Entidades Formadoras, especializadas en la formación en oficios.
Evaluación y Certificación de Competencias Laborales	La Unidad de Competencias Laborales administra y gestiona la línea programática con la que se financia el Programa de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales. El Programa tiene como objetivo ejecutar procesos de evaluación y/o certificación de competencias laborales de trabajadores y personas en los perfiles ocupacionales vigentes de la Comisión Nacional de Certificación de Competencias Laborales (ChileValora).
Capacitación en Oficios Sectorial	Es una iniciativa del Gobierno de Chile que busca aumentar las posibilidades de inserción laboral de hombres y mujeres entre 18 y 65 años, mediante un modelo de capacitación integral entregada por Entidades Formadoras especializadas en la formación en oficios. Busca generar competencias laborales de acuerdo a los requerimientos de capital humano de distintos sectores productivos: Minero, Acuícola, Transporte, Forestal, Montaje, Retail y Agrícola.
Becas Laborales	Este es un programa de capacitación en oficios, con enfoque basado en desarrollo de competencias laborales, cuya finalidad es posibilitar el acceso a un trabajo dependiente o independiente de calidad, a personas vulnerables y/o en situación de riesgo, cesantes, que buscan trabajo por primera vez o con empleos precarios o de baja calificación laboral.



PROGRAMA	OBJETIVO
Transferencias al Sector Público	El objetivo del Programa Transferencia al Sector Público es complementar las acciones propias de las instituciones públicas en convenio con Sence, con capacitación que entregue herramientas que faciliten las condiciones de empleabilidad y posterior inserción laboral de los/as beneficiados/as.
Becas Fondo de Cesantía Solidario	Es un beneficio que otorga el Estado por el cual una persona puede elegir dónde y en qué capacitarse. Programa focalizado para los beneficiarios activos del Fondo de Cesantía Solidario.

A las acciones y programas de capacitación ya señalados, SENCE conduce además una serie de programas especiales de apoyo a la empleabilidad de los sectores más vulnerables de la sociedad y que dicen relación a la entrega de subsidios al empleo joven y de la mujer, fortalecimiento a las oportunidades de empleabilidad a través de la creación de bolsas de empleo y promoción de ferias laborales, además del apoyo al emprendimiento, a través de la entrega de bonos para la generación de negocios.



Junto con el ente regulador, existen 3 estamentos importantes en el mercado de la capacitación laboral y comprender el funcionamiento del sistema en su conjunto requiere conocer el rol de cada uno de ellos.

Los Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación, en adelante OTIC, son entidades con personalidad jurídica, agrupados sectorial o regionalmente, reconocidos por SENCE, y cuyo objetivo primordial es dar apoyo técnico a sus empresas adherentes y/o asociadas, a través de la promoción, organización, intermediación y supervisión de programas de capacitación y de asistencia técnica para el desarrollo del recurso humano.

Los OTIC no pueden impartir ni ejecutar directamente acciones de capacitación, sino que sirven de nexo entre las empresas afiliadas y las entidades ejecutoras de dichos programas de capacitación. Durante el año 2015 las OTIC intermediaron el 79,1% del total de participantes que pasaron por un curso de capacitación con cargo a la franquicia tributaria, un total de 905.995 personas capacitadas, gestionando con el ello el 90,9% de los recursos totales invertidos en dichas acciones de capacitación. (Anuario estadístico 2015, Sence)

GRÁFICO 2.1: Acciones de capacitación gestionada por los Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC), total de participantes que pasaron por un curso de capacitación con cargo a la franquicia tributaria. (Anuario estadístico 2015, Sence).

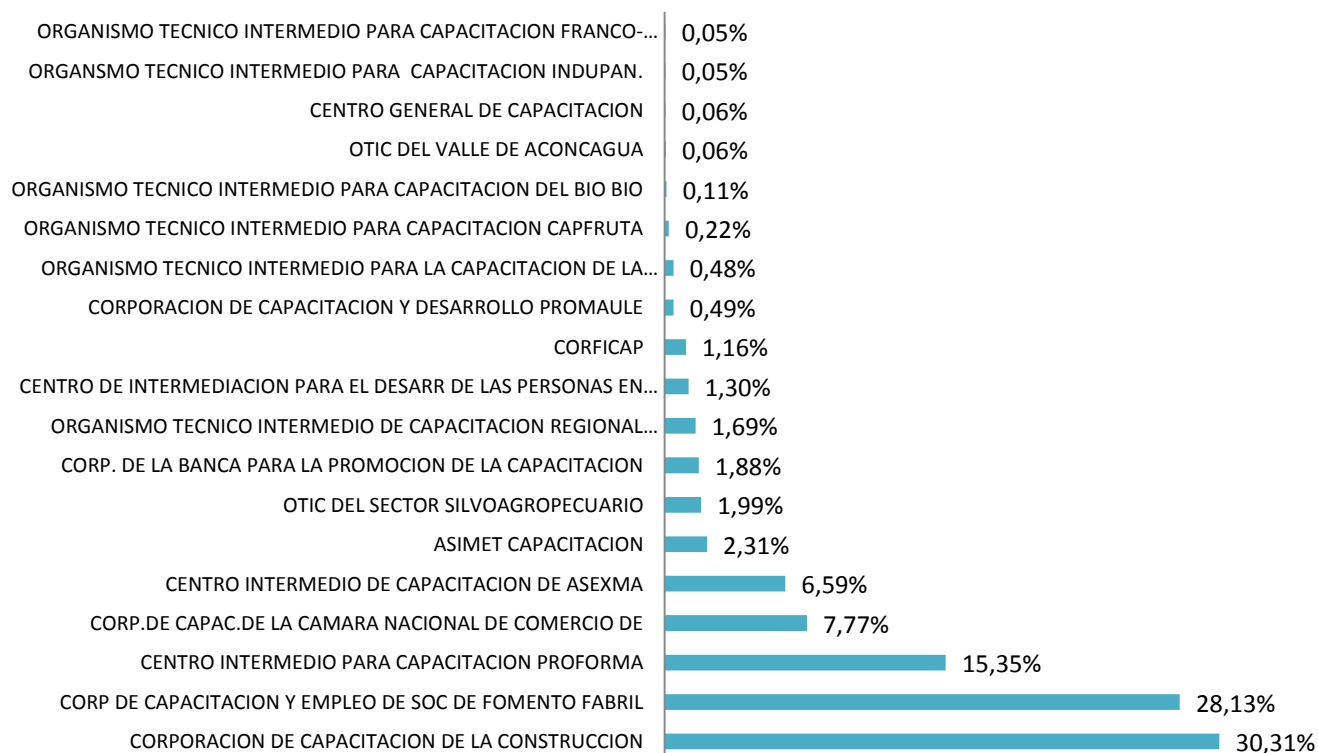


GRÁFICO 2.2: Total de empresas que utilizan Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC) para gestionar sus acciones de capacitación. (Anuario estadístico 2015, Sence).

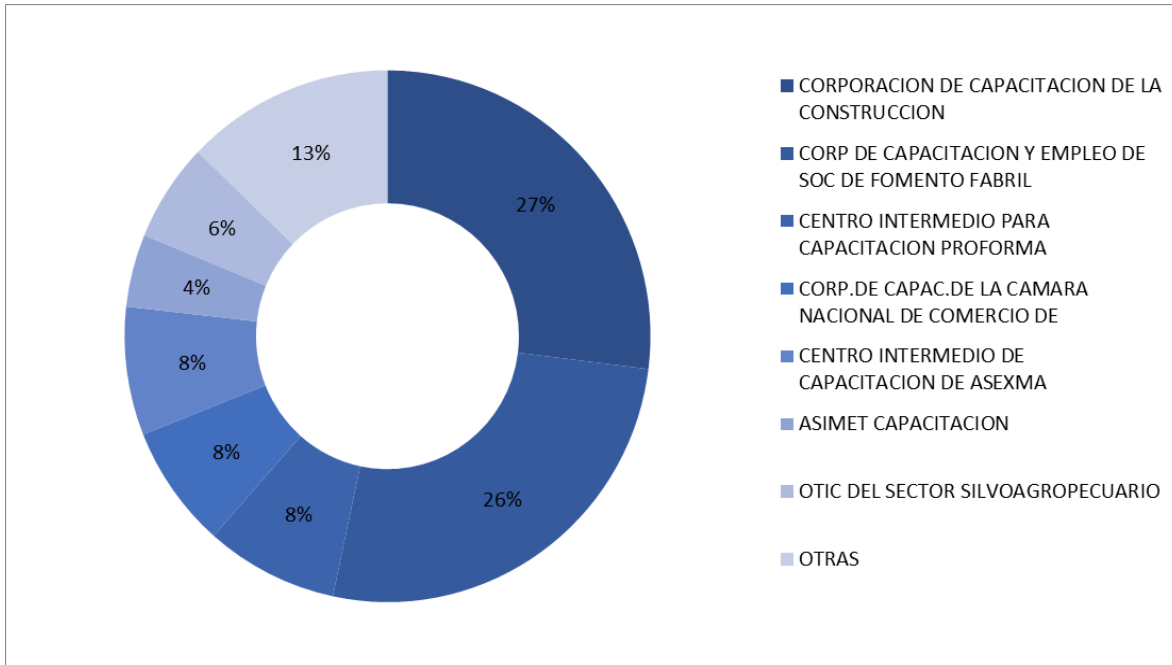
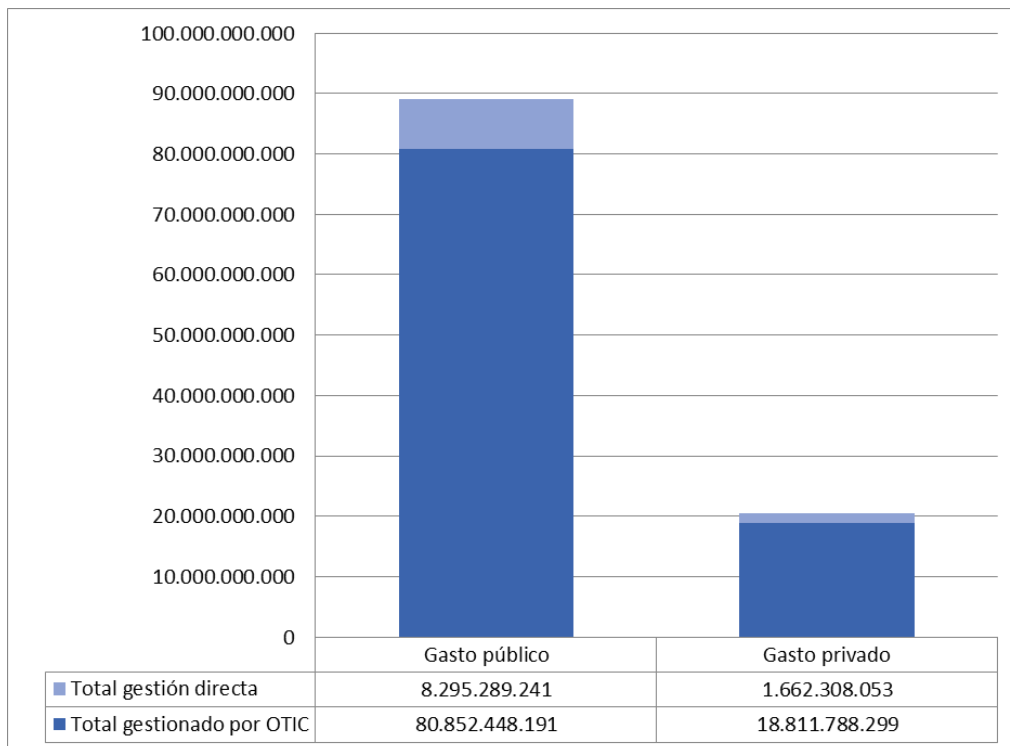


GRÁFICO 2.3: Monto en pesos del gasto público y gasto privado en la ejecución de acciones de capacitación, intermediadas con y sin Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC). (Anuario estadístico 2015, Sence).



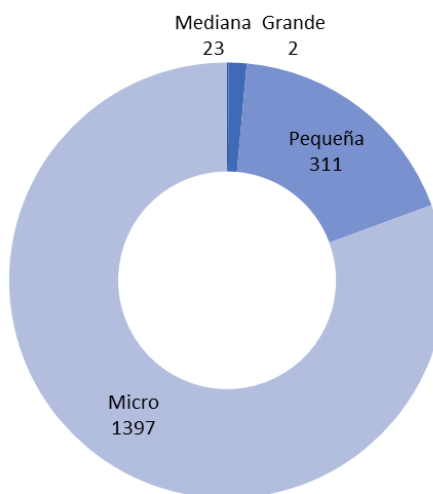
Los Organismos Técnicos de Capacitación, en adelante OTEC, son instituciones acreditadas por SENCE y que tienen la exclusividad para ejecutar actividades de capacitación que puedan ser imputadas a la franquicia tributaria.

Una importante modificación al funcionamiento de dichos organismos, se introdujo a partir del 04 de septiembre de 2006, fecha en la cual se estableció como requisito para el reconocimiento de las entidades que solicitasen autorización como OTEC, la certificación de dichas entidades bajo la Norma Chilena de Calidad para Organismos Técnicos de Capacitación, denominada NCh 2728, la cual fija los requisitos mínimos que deben cumplir los OTEC para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad destinado a mejorar los estándares de calidad de las instituciones de capacitación, y asegurar con ello la calidad de la oferta de capacitación a los usuarios del sistema.

Además se estableció el requisito de objeto social único y exclusivo para la prestación de servicios de capacitación, exigencias que cambiaron radicalmente el escenario de la industria, pasando de un universo aproximado de 6.000 OTEC autorizadas en SENCE antes del año 2006, ha alrededor de 2.000 empresas una vez instaurados dicho cambios. A diciembre del año 2015, el número de OTEC autorizadas y activas se acercan a los 1.733 organismos. (Anuario estadístico 2015, Sence).

De estos 1.733 organismos autorizados y activos de finales del 2015 y tomando como referencia el criterio de ventas anuales para la clasificación de empresas de acuerdo a su tamaño, Estatuto PYME (Ley N° 20.416), tenemos que el mercado de la capacitación en Chile se compone principalmente por pequeñas y micro empresas.

GRÁFICO 2.4: Estratificación del mercado de la capacitación en Chile a partir de las ventas anuales de los OTEC, durante el año 2015. (Anuario estadístico 2015, Sence).



La cifra anterior mostraría a priori una oferta amplia y un mercado altamente competitivo, pero como se podrá apreciar en las siguientes gráficas, tal supuesto no es tal.

GRÁFICO 2.5: Relación entre el número de OTEC, y el total de trabajadores capacitados y aprobados, año 2015.

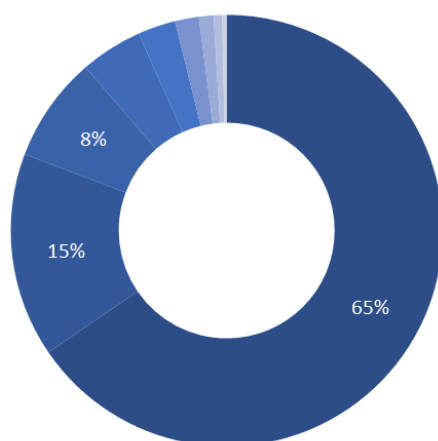
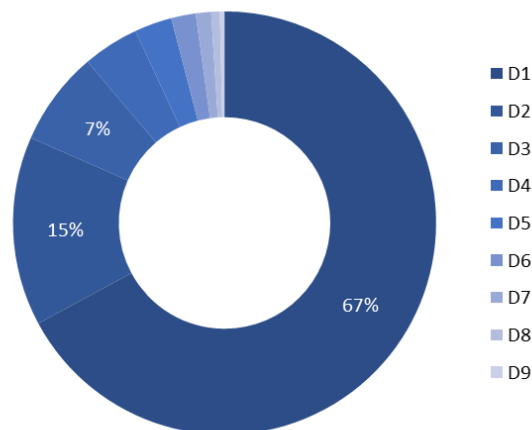


GRÁFICO 2.6: Relación entre el número de OTEC y el monto total de inversión en capacitación, año 2015.

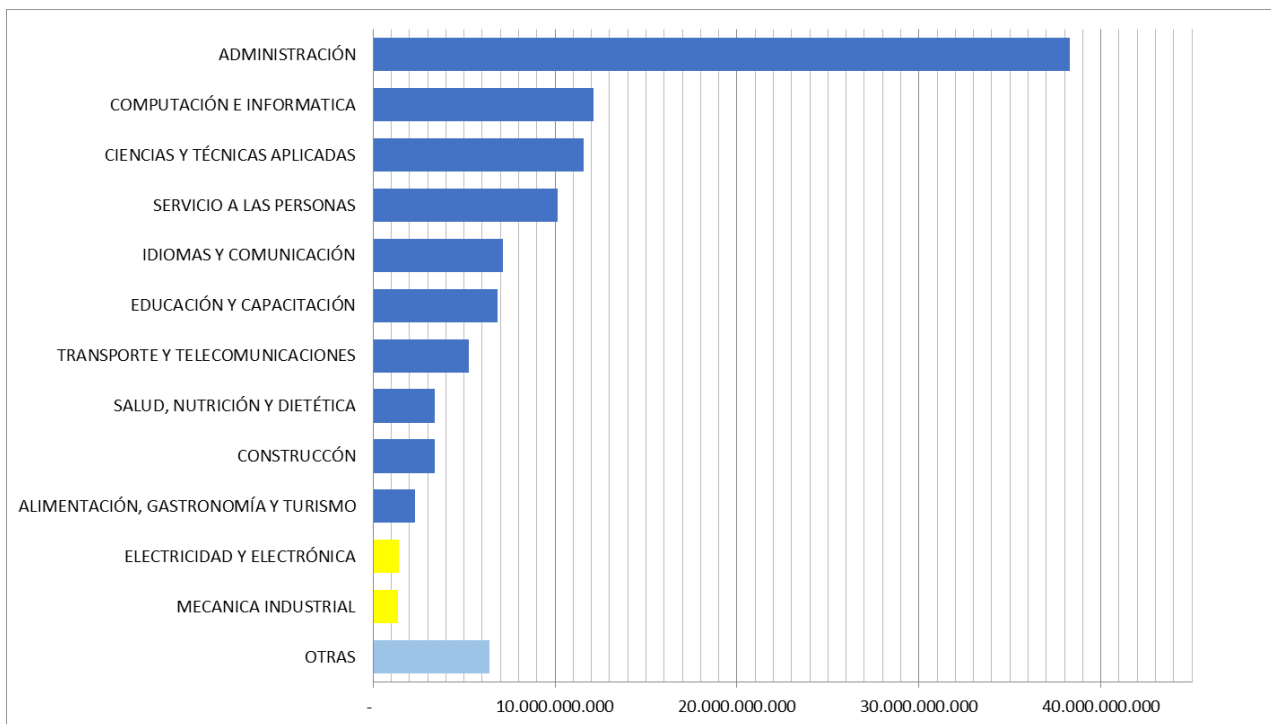


De las gráficas anteriores se puede apreciar que el primer decil de los de organismos autorizados y activos concentra el 65,4% de los trabajadores capacitados y aprobados durante el año 2015, mientras que si ponemos la mirada en el gasto total en capacitación, el primer decil de los organismos capta el 67,1% de dicha inversión.

Por otra parte, y si tomamos las conclusiones del trabajo de investigación denominado “Organización, estructura y funcionamiento del mercado de la capacitación en Chile”, presentado en Junio del año 2015 por el Centro de Sistemas Públicos, organismo dependiente del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y que cifra la probabilidad de sobrevivencia de una OTEC, a aquellos organismos capaces de presentar ventas anuales sobre las 200 UF, tendremos entonces que para el año 2016, sólo 70,6% de los organismos autorizados y activos a finales del 2015 serán capaces de dar continuidad a su negocio. En el sentido contrario el 29,4% de los organismos pasaran a ser inactivos o simplemente cerraran, tasa de salida bastante alta si se la compara con la tasa de destrucción promedio de las microempresas que alcanza los 12,11% ⁽⁵⁾.

Con respecto a la oferta de capacitación disponible, SENCE las agrupa en 24 áreas de capacitación, con más de 200 especialidades, las cuales quedan definidas al momento en que los OTEC levantan sus solicitudes de codificación de cursos. A continuación se muestran las principales áreas de capacitación a nivel nacional.

GRÁFICO 2.7: Oferta de capacitación distribuidas por áreas y relacionada con los montos de inversión totales, Año 2015. (Anuario estadístico 2015, Sence).



A pesar de que existe una gran variedad de áreas, el cuadro muestra que los cursos se concentran en pocas de ellas, de hecho, las cinco áreas más importantes captan según cifras del año 2015, el 72,3% del gasto total invertido en el programa franquicia tributaria, lo cual corresponde a un monto de 79.270 millones de pesos.

En amarillo se destacan las áreas en donde se circunscribe la oferta de capacitación de la institución en estudio, CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA, áreas que en conjunto sólo representan el 2,5% del gasto total invertido en el programa franquicia tributaria.



2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA FRANQUICIA TRIBUTARIA.

La Franquicia Tributaria es un incentivo tributario que permite a las empresas contribuyentes clasificadas en la Primera Categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, descontar del pago de impuestos, los gastos relacionados con capacitación y/o evaluación y certificación de competencias laborales, en un monto de hasta el 1% de la planilla anual de remuneraciones imponibles ⁽⁴⁾. La empresa puede administrar directamente la franquicia tributaria o hacerlo a través de un OTIC que actúa como ya dijimos, como un ente intermediario ante SENCE. La capacitación la puede realizar directamente la empresa, o bien contratando los servicios de un OTEC acreditado en SENCE. En ambos casos el SENCE debe aprobar previamente el curso a impartir.

MODALIDADES Y/O ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN.

El programa fue creado en 1976 y tiene como primer objetivo mejorar el capital humano de los trabajadores actualmente activos y socios de pequeñas y microempresas, a través de la capacitación en materias de especialidad, que les entregue herramientas suficientes para desenvolverse y ejecutar eficazmente labores en procesos productivos basados en el uso de nuevas tecnologías, técnicas y/o procedimientos, lo que se podría traducirse en una mayor productividad de las empresas.

Esta primera modalidad, denominada “**actividad tipo contrato**” requiere de la existencia de un vínculo de subordinación y dependencia del trabajador a ser capacitado con la empresa usuaria del sistema de capacitación, la cual se entiende regulada por el respectivo contrato de trabajo.

Requisitos para la empresa:

- ✓ Tener una planilla anual de remuneraciones imponibles superior a 35 UTM.
- ✓ Ser contribuyente de Primera Categoría
- ✓ La empresa debe registrar cotizaciones previsionales pagadas correspondientes a la planilla de remuneraciones anual.

Requisitos para el participante:

- ✓ Para los cursos presenciales y mixtos el participante debe tener una asistencia mínima de 75%, lo que se acreditará con la asistencia obtenida del registro biométrico, conocido como Libro de Clases Electrónico (LCE).



- ✓ En el caso de los cursos a distancia/e-learning, se exigirá el tiempo de conexión de los participantes más una declaración jurada por participante y otra por parte del OTEC o empresa.

Un segundo gran objetivo se encuentra focalizado en aquellos potenciales trabajadores y ex trabajadores de las empresas, y que permita el acortamiento de brechas de los trabajadores y el mejoramiento de sus competencias, herramientas todas que les permitan insertarse rápidamente al mercado laboral.

Acá se deben distinguir dos tipos de modalidades:

Actividad pre contrato: Es aquella capacitación en la cual la persona capacitada no mantiene vínculo de subordinación y dependencia con la empresa usuaria del sistema. No obstante, la empresa suscribe con la persona un contrato de capacitación (que no excede los 2 meses y que no podrá celebrarse entre las mismas partes más de 1 vez en un año calendario) que solo obliga al capacitado a ejecutar la actividad de capacitación. Una vez terminada la actividad, el capacitado no está obligado a suscribir un contrato de trabajo con la empresa y viceversa. En dicho contrato puede incluirse la ejecución de una o más acciones de capacitación

Requisitos:

- ✓ Tener una vigencia que no exceda de 2 meses;
- ✓ El contrato puede considerar una o más acciones de capacitación.
- ✓ Se puede celebrar sólo una vez al año entre las mismas partes; Las acciones de capacitación deben ser impartidas a través de OTEC, es decir, no pueden realizarse bajo la modalidad de curso interno de empresa.

Actividad post contrato: Aquellas empresas que han tenido que desvincular a trabajadores, la Ley establece el Post Contrato de capacitación, mediante el cual es posible dar capacitación a una persona que dejará de pertenecer a la empresa, hasta 5 meses después del término del vínculo laboral.

Requisitos:

- ✓ Este tipo de capacitación sólo puede ser utilizada hasta 5 meses contados desde la fecha de término de la relación laboral.
- ✓ Presentar el finiquito de trabajo que acredite el término de la relación laboral;
- ✓ Acreditar última renta de hasta 25 UTM;



- ✓ Sólo se podrán contratar servicios de capacitación otorgados por un OTEC.

VALORES IMPUTABLES A LA FRANQUICIA TRIBUTARIA SEGÚN TIPOS DE ACTIVIDADES.

Cursos de capacitación y nivelación de estudios.

El monto máximo potencial imputable a la franquicia tributaria vigente para el año 2016 es de \$5.000 por hora participante (valor hora Sence), para los cursos modalidad presencial y de \$2.000 para los cursos modalidad a distancia e-learning.

Existen los siguientes tramos de franquicia tributaria, los que operan según la renta bruta que presente cada trabajador:

- ✓ Renta bruta de hasta 25 UTM, corresponde un 100% del valor hora Sence.
- ✓ Renta bruta sobre 25 y hasta 50 UTM, corresponde un 50% del valor hora Sence.
- ✓ Renta bruta de más de 50 UTM, corresponde un 15% del valor hora Sence.

Esto significa por ejemplo que si la duración de un curso es de 16 horas y la renta bruta del trabajador a ser capacitado es de \$ 900.000, entonces el valor imputable para la empresa por esa acción de capacitación es de \$ 80.000 por actividad y por trabajador, mientras que si su renta alcanza los \$1.350.000 como ejemplo, entonces el valor imputable para la empresa por esa acción de capacitación será de sólo \$ 40.000.

Si el valor hora del curso es superior al máximo valor imputable, entonces la empresa deberá asumir ese gasto adicional, en cambio, si el valor hora del curso es inferior al valor hora Sence, entonces el monto a imputar a la franquicia, se calcula en base al primero.

Actividades de capacitación con acuerdo del Comité Bipartito de Capacitación

Las empresas con una dotación de personal igual o superior a 15 trabajadores, sean éstos permanentes o transitorios, tienen la obligación de constituir un Comité Bipartito de Capacitación, el que cumple las siguientes funciones:

- ✓ Acordar y evaluar el o los programas de capacitación de la empresa, así como asesorar a la dirección en materias de capacitación.
- ✓ Las empresas que realicen actividades de capacitación incluidas en un programa de capacitación acordado en el Comité Bipartito, podrán descontar hasta un 20%

adicional sobre el valor hora Sence. La fiscalización de los comités bipartitos de capacitación corresponde a la Inspección del Trabajo.

Módulos de formación en competencias laborales conducentes a títulos técnicos de nivel superior, impartidos por CFT, acreditados en el Ministerio de Educación.

El monto máximo franquiciable corresponde a un valor fijo anual por participante, que se determina cada año mediante resolución de la dirección nacional del Sence. Para el año 2014 este monto se fijó en un máximo de \$500.000 por persona.

Evaluación y certificación de competencias laborales a través de entidades acreditadas en ChileValora.

El monto franquiciable por Unidad de Competencia Laboral (UCL), fijada con Resolución Exenta N° 566 del 30/01/2015, para el año 2015 es de \$41.900.

TABLA 2.2: Resultados de los principales indicadores de medición para el programa desde el año 2012.

Indicador	Fórmula de cálculo	Resultado 2012	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015
Crecimiento de demanda de la Franquicia Tributaria respecto del año anterior	$(\text{N}^\circ \text{ de empresas atendidas año } t - \text{N}^\circ \text{ de empresas atendidas año } (t-1)) * 100$	-6,00%	-2,00%	-4,00%	4,71%
Porcentaje de capacitados vía Franquicia Tributaria en relación a la fuerza de trabajo dependiente	$(\text{N}^\circ \text{ de personas capacitadas vía franquicia tributaria año } t / \text{N}^\circ \text{ de personas ocupadas dependientes en año } t) * 100$	17,00%	16,40%	13,00%	13,80%
Porcentaje de satisfacción neta de los usuarios con el programa	$((\text{N}^\circ \text{ de usuarios satisfechos con el programa año } t-1) - (\text{N}^\circ \text{ de usuarios insatisfechos con el programa año } t-1)) / \text{N}^\circ \text{ total de usuarios que responden la encuesta de satisfacción} * 100$	s/i	s/i	75,00%	75,50%
Porcentaje de cobertura	$(\text{Beneficiarios efectivos año } t / \text{Población potencial año } t) * 100$	s/i	20,52%	15,98%	9,22%

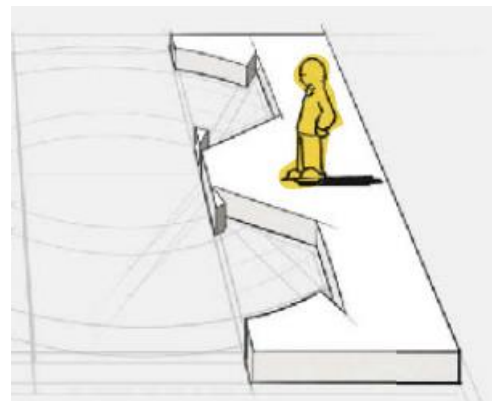
CAPÍTULO 3: MODELO DE NEGOCIO ACTUAL

Como se mencionó en la problemática de este trabajo de titulación, CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA, como muchas empresas en Chile, no cuenta con un documento formal que defina y presente en forma coherente y clara el modelo de negocio que desarrolla, ni menos se encuentra en condiciones de describir de manera lógica la forma en que ellas crean y entregan valor a sus clientes.

Así entonces el presente capítulo pretende entregar una primera impresión del actual modelo de negocios de la empresa, siguiendo el Modelo CANVAS ⁽³⁾, para lo cual dividiremos el funcionar de la empresa en nueve módulos básicos que según el modelo CANVAS explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos.

5.1. SEGMENTOS DE CLIENTES.

Como vimos en el primer capítulo, el mercado de la capacitación es impulsado por Sence a través de diferentes programas de apoyo los que en sí mismo segmentan el mercado de la capacitación en dos grandes grupos de trabajadores que tienen necesidades distintas y con ello requieren y justifican una oferta diferente.



Así entonces podemos hablar del segmento de trabajadores que actualmente se encuentran fuera del mercado del trabajo, quienes requieren de apoyo y herramientas que le permitan en primera instancia mejorar sus condiciones de empleabilidad o bien desarrollar capacidades para la generación de trabajo propio.

En tanto el segundo grupo lo componen trabajadores que actualmente son parte del mercado laboral, población que puede ser definida como habitualmente activa, para quienes la capacitación es una herramienta que le permitirá mejorar su actual situación laboral, crecer personal y profesionalmente, mejorar su posición relativa dentro de la organización, mejorar sus expectativas salariales, en definitiva alcanzar un mejor nivel de vida.

Lo anterior tiene implicaciones para los demás módulos del modelo de negocio pues requerirá de una propuesta de valor diferenciada, que requiere del establecimiento de relaciones con los clientes, canales de distribución y fuentes de ingresos variadas.

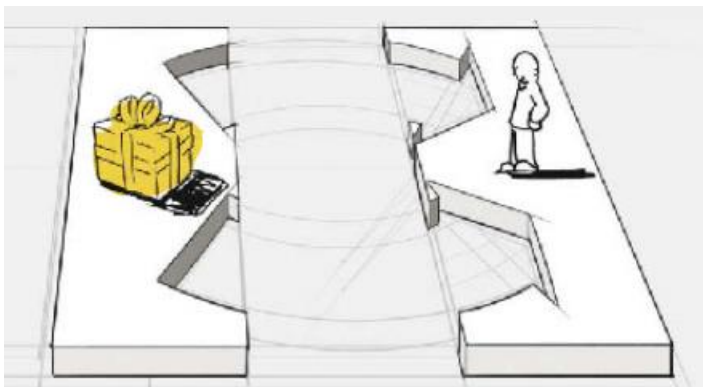
En el caso de CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA, su modelo de negocio apunta a este segundo grupo de trabajadores o segmento de mercado, pues aun cuando su oferta puede ser común para ambos segmentos, los canales de distribución utilizados, sus clientes y fuentes de ingreso corresponden sólo al segundo grupo.

Es importante señalar que en cuanto a la segmentación de mercado se puede hacer mucho más, pues las características y tamaño de las empresas que son atendidas, sus necesidades y formas de financiamiento permitirían agrupar a los clientes en segmentos aún más específicos, que permitiría generar estrategias diferenciadas y analizar así el crecimiento potencial de cada grupo. Hoy en día eso no ocurre, y la mirada que se tiene sobre los clientes, es una mirada única que trata a todos los clientes por igual.

5.2. PROPUESTAS DE VALOR.

En términos generales podemos afirmar que la propuesta de valor visualizada por la organización se enmarca dentro de lo propuesto por ella como su misión, la cual es definida en el contexto de su sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008.

MISIÓN: “Somos un organismo técnico de capacitación, que aporta soluciones de perfeccionamiento laboral en el área técnico industrial. Desarrollando programas de capacitación teórico práctico que se ajustan a las exigencias de nuestros clientes, apoyándolos en la formación continua de sus trabajadores para generar en ellos las competencias que le permitan un desempeño de excelencia” Manual de calidad, revisión 08 del 16 de enero del 2012.



De lo anterior se puede inferir la existencia de dos tipos de clientes, uno que es la organización, a la cual pertenecen los trabajadores y que busca a través de la capacitación de su personal el poder optimizar sus resultados, mejorar sus índices de seguridad

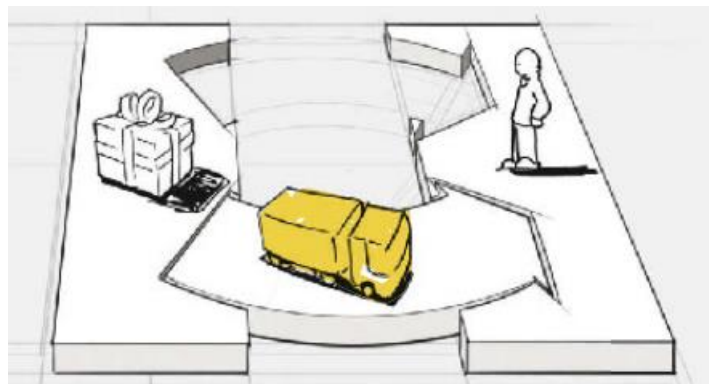
laboral, mejorar su posición competitiva dentro del mercado o bien dar cumplimiento a requisitos normativos.

El segundo actor, es el trabajador que recibe la instrucción, quien a través de esta acción debiera mejorar sus oportunidades para el continuo desarrollo en su puesto de trabajo actual como para otros de nivel superior, mejorar sus capacidades, habilidades y aptitudes para la correcta ejecución de las tareas que le son demandadas por la organización, además de entregar herramientas que le permita enfrentar de mejor manera los constantes cambios organizativos.

Sin embargo, lo anterior no es una propuesta de valor propiamente tal, pues al no existir una adecuada segmentación del cliente, el actual modelo de negocio no puede presentar el conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de cliente determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes y que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y ese elemento diferenciador no es presentado.

5.3. CANALES.

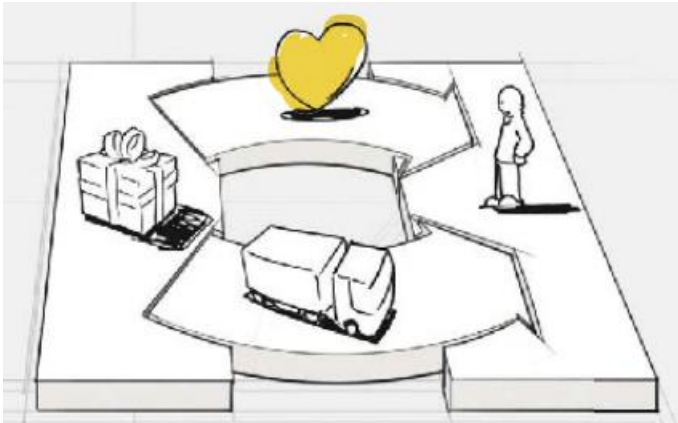
Los canales de comunicación, distribución y venta utilizados por CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA se circunscriben a canales propios y compuesto exclusivamente por un equipo comercial integrado por sus dos socios, quienes tienen la responsabilidad de gestionar cada



una de las fases de la venta del producto capacitación ofrecido, a través del contacto directo con cada uno de los actuales y potenciales clientes.

Lo anterior es apoyado, a través de página web y uso de campañas de email marketing promocionales, que les permite dar a conocer los programas de capacitación con que cuenta la empresa. Sin embargo, ninguna de las instancias antes señaladas se analizan en términos de su efectividad, rentabilidad y experiencia del cliente.

5.4. RELACIÓN CON EL CLIENTE.



Como se mencionaba anteriormente, los servicios prestados por CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA reconoce dos tipos de clientes, uno que podría ser denominado cliente comprador, que es quien paga por el servicio, que en este caso vendrían a ser las empresas que requieren capacitar a sus

trabajadores. Este poder de compra es representado en las empresas por dos tipos de clientes que actúan y deciden en forma conjunta o indistintamente según sea el tipo de organización.

Por una parte, se encuentra el profesional a cargo del departamento de recursos humanos o de capacitación, quienes a partir de la elaboración y definición de un plan de capacitación anual buscan, seleccionan y contratan a diferentes prestadores del servicio en virtud de las necesidades detectadas y los recursos con que cuentan.

Un segundo actor, dentro de este cliente comprador, lo representan los jefes técnicos de área, departamento o división, quienes tienen personal a cargo que requieren capacitar con el propósito de mejorar sus competencias técnicas, un actor clave, si se considera que muchas veces manejan un presupuesto sobre el cual tienen libre poder de decisión, y que en muchos casos son el origen a la detección de necesidades de capacitación, su rol cobra una mayor relevancia para el servicio en tanto son a la vez clientes prescriptores, es decir influyen decisivamente la decisión de compra y, su satisfacción influye directamente en la continuidad del servicio.

En ambos casos la relación puede denominarse de asistencia personal, pues el cliente puede comunicarse con un representante real de la organización para que le ayude y asista durante todo el proceso comercial que va desde el diseño de la acción de capacitación hasta las actividades de posventa.

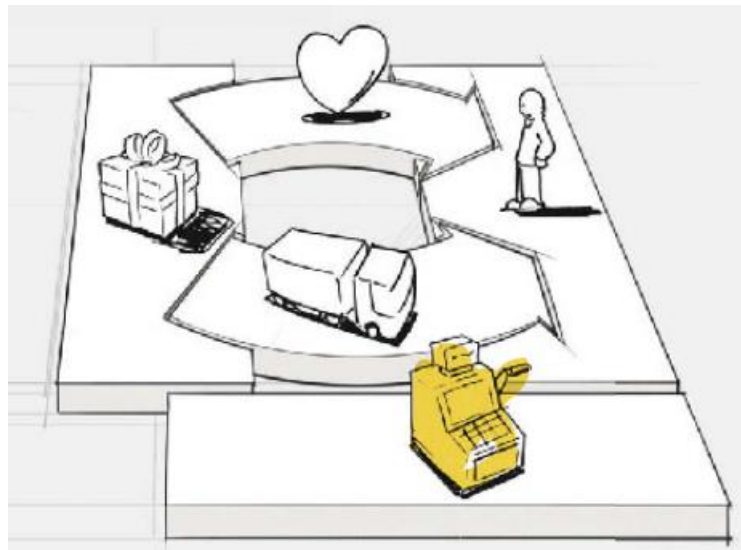
Y un segundo tipo de cliente, que podría ser denominado cliente final, que es quien participa directamente de las actividades de capacitación, es el trabajador que es capacitado, con quienes sólo existe relación durante el desarrollo de la acción de capacitación, y prácticamente nula interacción ex ante y ex post de la misma.

Un tercer cliente, que actualmente no es reconocido como tal y que podría ser denominado como cliente intermediario, lo son los Organismos Técnicos Intermediarios de Capacitación (OTIC), quienes dentro de su rol de intermediación son un nexo de gran importancia en esta relación con los clientes.

Actualmente no existe ningún tipo de estrategias para la captación y fidelización de clientes, como de estimulación de las ventas, por ende la cuantificación de los recursos de tiempo y monetarios que se utilizan para mantenerse en contacto con los clientes no se encuentra dimensionado.

5.5. FUENTES DE INGRESOS.

Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada segmento de cliente a los ingresos y saber con ello de dónde vienen las entradas de dinero con que cuenta una organización. Su propósito es tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.



Como se comentó en el apartado 2.1, para CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA, sólo existe un segmento de mercado, de manera tal que los ingresos de la empresa provienen sólo de un solo segmento de cliente, el cual se enmarca dentro del programa franquicia tributaria.

Sin embargo, al revisar la forma en que es llevado el negocio se puede apreciar que no todos los clientes utilizan la franquicia tributaria, de hecho al observar las ventas del año

2015, un 44% de las ventas totales corresponden a empresas que contrataron cursos de capacitación en forma directa, lo que supondría la existencia de un mercado que puede tener necesidades y requerimientos que puedan ser tratados en forma diferenciados.

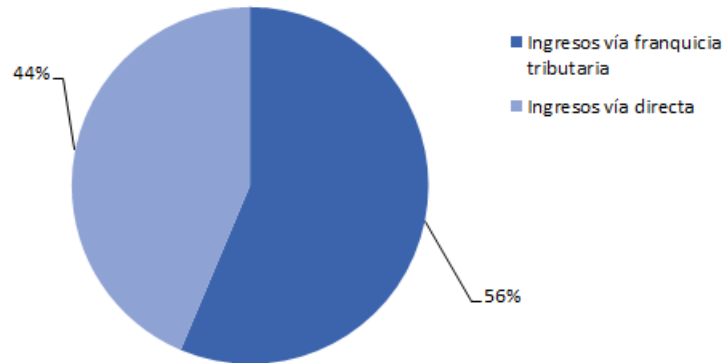
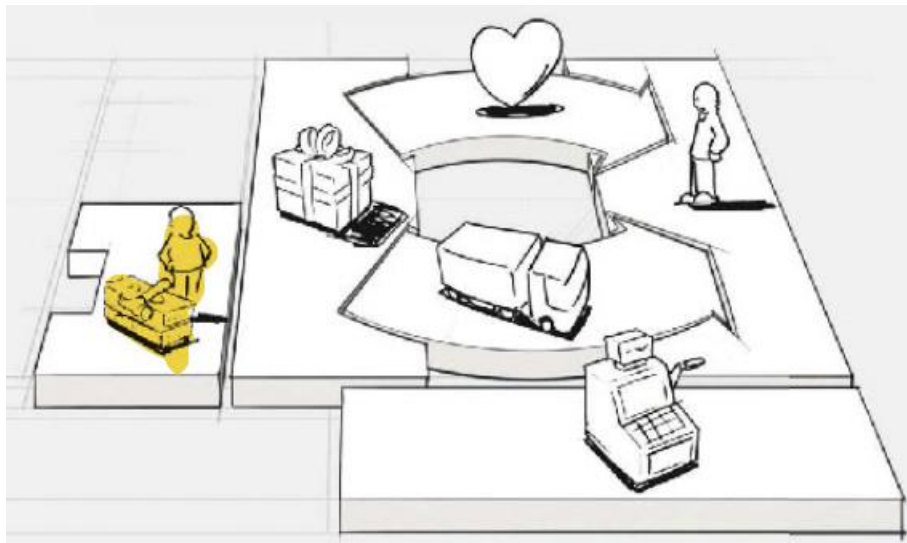


GRÁFICO 3.1: Estratificación de las ventas anuales del año 2015. (Fuente propia).

Un análisis más exhaustivo será desarrollado en capítulos precedentes.

5.6. RECURSOS CLAVE.

En este módulo se deben describir y reconocer los recursos o activos más importantes y que permiten que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor. Ellos estarán relacionados con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso, de ahí la importancia de realizar un buen análisis anterior.



Para el desarrollo de las actividades desarrolladas por CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA, los recursos esenciales para entregar el servicio radican en el equipo humano, compuesto básicamente por dos grupos: el equipo que realiza la gestión comercial y el equipo que ejecuta los programas de capacitación.

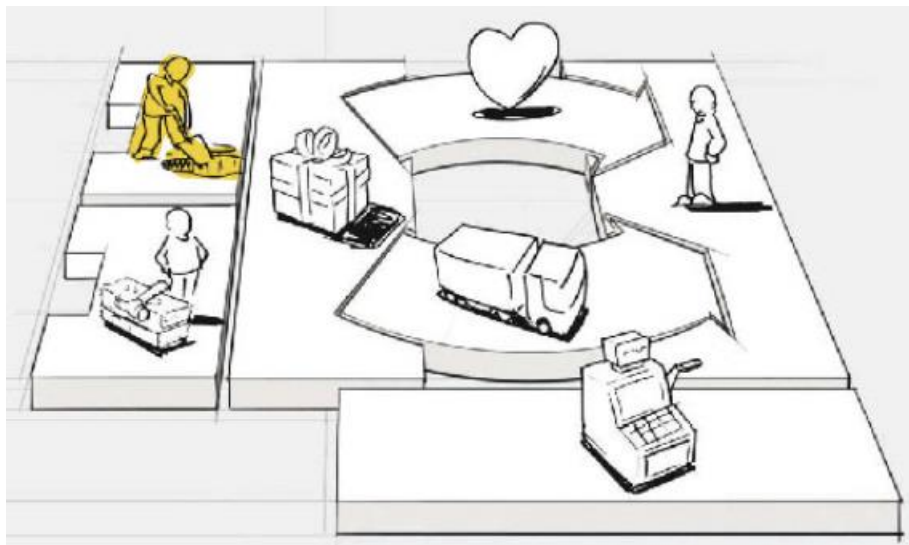
A continuación una pequeña descripción de cada grupo:

- La gestión comercial es desarrollada por sus dos socios, quienes indistintamente son los encargados de establecer los contactos con los actuales y potenciales clientes y con ello materializar las ventas.
- La ejecución de los programas de capacitación están a cargo de profesionales especialistas en las diferentes áreas o campos de desarrollo en las cuales se circunscriben las actividades de la empresa. Entre ellos existen ingenieros eléctricos, ingenieros mecánicos e ingenieros industriales.

Existe una actividad de gran importancia y que es desarrollada conjuntamente por ambos grupos, la cual tiene relación con el diseño de los programas educativos, la cual considera la definición de objetivos, actividades y evaluaciones de cada una de las actividades.

5.7. ACTIVIDADES CLAVE.

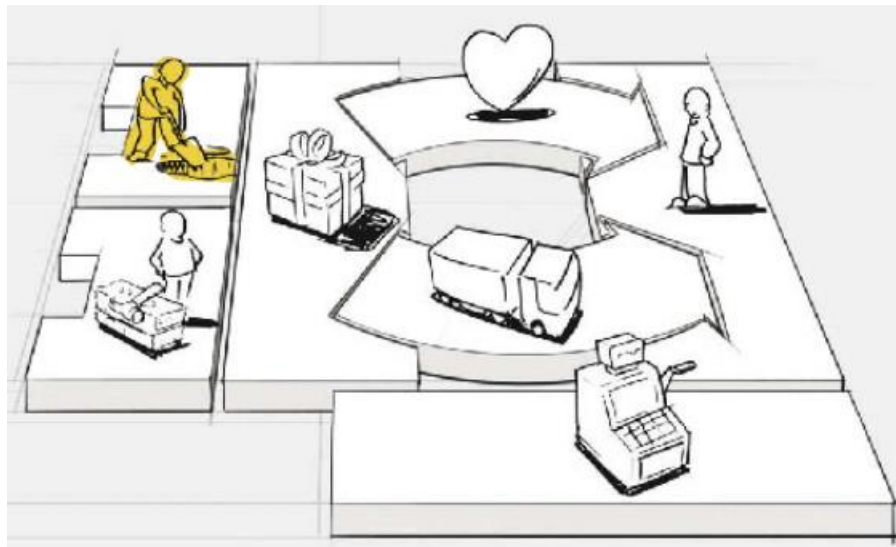
En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades que son necesarias para entregar la oferta.



Para el caso de CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA, se entiende que actualmente las actividades más importantes que permiten el desarrollo de la empresa son las actividades de venta y de diseño y desarrollo de los programas de capacitación, las cuales deben recoger las necesidades de la industria y entregar herramientas de formación y especialización concretas a quienes participan de ellas.

5.8. ASOCIACIONES CLAVES.

En tiempos actuales en donde conceptos como economía colaborativa, coworking y otros más toman fuerza, a partir de las necesidades de los nuevos o pequeños emprendimientos de generar optimización y economía de escala en sus negocios, reducir los riesgos e incertidumbre, y explotar recursos y actividades comunes, resulta fundamental y posible realizar alianzas estratégicas entre empresas y proveedores, que permitan aprovechar las ventajas del trabajo cooperativo.

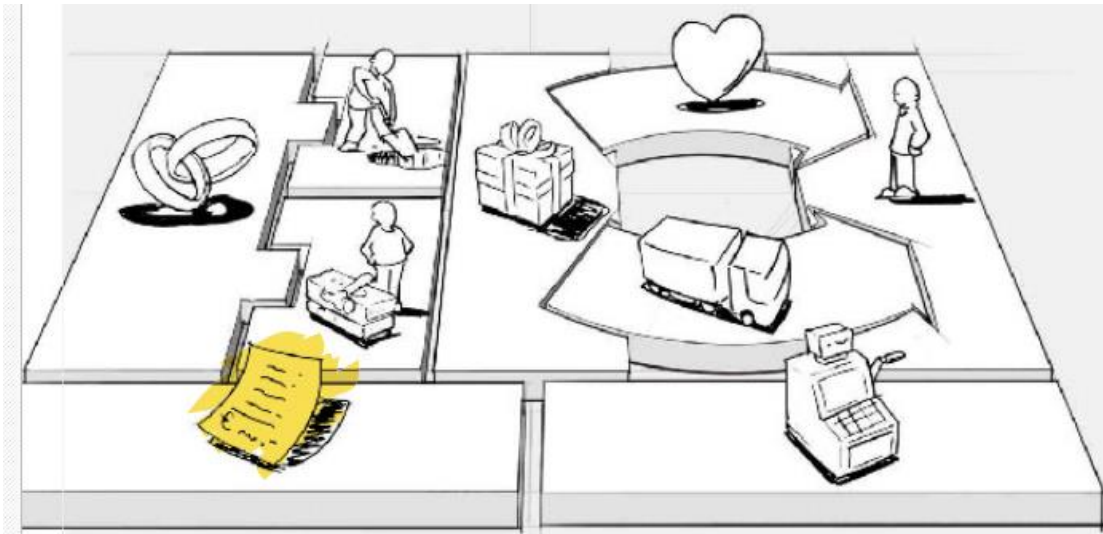


Actualmente CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA., no mantiene alianzas estratégicas o asociaciones con acuerdos formales propiamente tal, quizás el principal socio y proveedor clave de la empresa son los instructores de capacitación, quienes si bien son considerados un actor clave para el desarrollo de sus actividades, no existe una mirada de asociatividad o de trabajo conjunto.

También existen algunos proveedores con quienes se han desarrollado trabajos en donde existe un interés común, pero estos nunca han sido materializados en una propuesta formal de trabajo conjunto.

5.9. ESTRUCTURA DE COSTOS.

Por último, en esta etapa se deben especificar los costos que la empresa requiere para presentar su propuesta de valor. Estos se deben jerarquizar desde los más relevantes a los de menor costo, con el propósito de reconocer el peso específico de cada ítem. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez de que las etapas previas han sido correctamente definidas.



Sin embargo, en CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA existe actualmente una estimación de costos, que son presentados en la siguiente gráfica, pero estos no responden a los 8 módulos antes descritos del modelo Canvas, sino más bien a la tradicional forma de contabilizar los costos de una empresa.

De dicha gráfica se aprecia que existe un balance entre los costos fijos, representados por los ítems remuneraciones y gastos de administración, y los costos variables, representados por los ítems instructores y gastos directos, asociados al desarrollo de una actividad de capacitación.

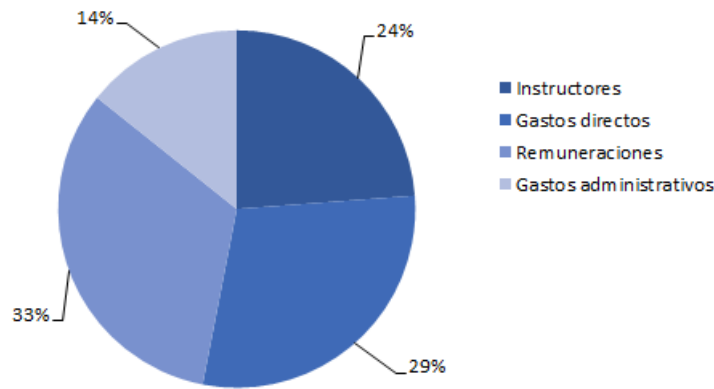


GRÁFICO 3.2: Costos anuales del año 2015. (Fuente propia).

Una vez analizado las 9 piezas con que consta el modelo Canvas, se presenta la versión actual del modelo de negocio de la empresa, a través de una herramienta visual que pretende fomentar la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis del negocio.

Asociaciones clave <p>NO EXISTEN</p>	Actividades clave <p>- Venta - Diseño y desarrollo programas de capacitación</p>	Propuestas de valor <p>Cursos de capacitación técnico industrial</p>	Relaciones con clientes <p>Cliente comprador: Empresa Cliente Final: Trabajador</p>	Segmentos de mercado <p>Franquicia Tributaria</p>
Recursos clave <p>Equipo Humano: Equipo Comercial Instructores</p>		Canales <p>Contacto directo con actuales y nuevos clientes</p>		
Estructura de costos <p>Costos Fijos: Remuneraciones y gastos de administración</p>		Fuentes de ingresos <p>- Ingresos vía franquicia tributaria - Ingresos vía directa</p>		
<p>Costos Variables: instructores y gastos directos</p>				

FIGURA 3.1: Lienzo del modelo de negocio de CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA, versión 1.0. (Fuente propia).



CAPÍTULO 4: ANÁLISIS FODA

Una vez analizado y presentado una primera versión del modelo de negocio de CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA, es necesario realizar un análisis de los ambientes externos e interno de la empresa, con el propósito de generar una propuesta de estrategias que permitan desarrollar y posicionar el servicio dentro del mercado objetivo con un modelo de negocio renovado.

Para elaborar este análisis se utilizará la matriz FODA de estrategias combinadas cuyo objetivo primario consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que la organización es capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el ambiente o en el cual se desenvuelve (oportunidades y amenazas), a partir de la modificación y aprovechamiento de sus recursos internos (fortalezas y debilidades).

Para el primer análisis se utilizarán dos modelos de análisis, el análisis PEST para estudiar el macroentorno y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, para estudiar las fuerzas competitivas del microentorno, para luego dar paso a un análisis interno de la organización utilizando el análisis VRIO.

4.1. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis del ambiente en el cual está inserta una organización resulta fundamental para formarse una idea clara del estado actual de la misma, de este análisis saldrán las amenazas que ha debido y que deberá afrontar, como asimismo las oportunidades que ha sabido aprovechar y que además son potencial de crecimiento futuro. Es por ello que resulta de vital importancia el describir lo más fidedignamente posible el ambiente que rodea la industria de los OTEC, para luego dar paso a un análisis más específico del ambiente que rodea a la organización

4.1.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PEST)

POLÍTICO: Al estar el mercado de la capacitación inmerso en el sector educación, se puede plantear sin dificultad alguna, que la incertidumbre que existe sobre lo que finalmente será la Reforma Educacional, puede impactar positiva o negativamente a este mercado.



No es desconocido que la última elección presidencial del año 2013, estuvo marcada por el tema educación; calidad, igualdad de oportunidades de acceso y lucro, parecen ser sus ejes principales y es este último punto el cual podría cambiar negativamente el panorama para quienes participan de este mercado. Es cierto que el alcance de esta reforma está circunscrita a la educación pública y privada en sus distintos niveles educativos desde la educación parvularia hasta la educación superior, aun cuando existen evidencias de que su visión pueda ir más allá. De hecho ya en el año 1997 a través de la Ley 19.518 que fijo un nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo, se sentaba la idea de avanzar hacia instituciones de capacitación sin fines de lucro, lo cual se materializa el año 2013 con su posterior modificación el año 2015, a través de la Resolución Exenta 1103, la creación de un registro especial de OTEC, cuyo primer requisito es ser una sociedad sin fines de lucro, lo que les permitiría participar exclusivamente de algunos programas de capacitación impulsados por el Sence.

Actualmente este registro lo componen 49 instituciones que focalizan su intervención en personas en situación de vulnerabilidad, cifra muy menor si es comparada con los 1.733 organismos activos a diciembre del 2015, pero existe cada vez más convencimiento a nivel político y ministerial de que sólo estos organismos puedan intervenir en los diferentes programas de capacitación y certificación impulsados por el Sence.

En paralelo el Sence sigue trabajando en nuevos cambios, como la actualización de la Norma 2728:2015 que comienza a regir a partir de diciembre del 2017 o los cambios a la Franquicia Tributaria que actualmente se encuentran en borrador y que pretendería ejercer un mayor control sobre los recursos y limitar algunas facultades de las empresas.

Lo anterior, sumado a los cambios en materia laboral que sigue desarrollando el gobierno y la aplicabilidad de la reforma tributaria 2015, no hace más que generar un escenario de alta incertidumbre para este sector.

ECONÓMICO: Si bien Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento del 1,9% y del 2,1% en 2015, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de la producción y el declive del precio del cobre ⁽⁶⁾.

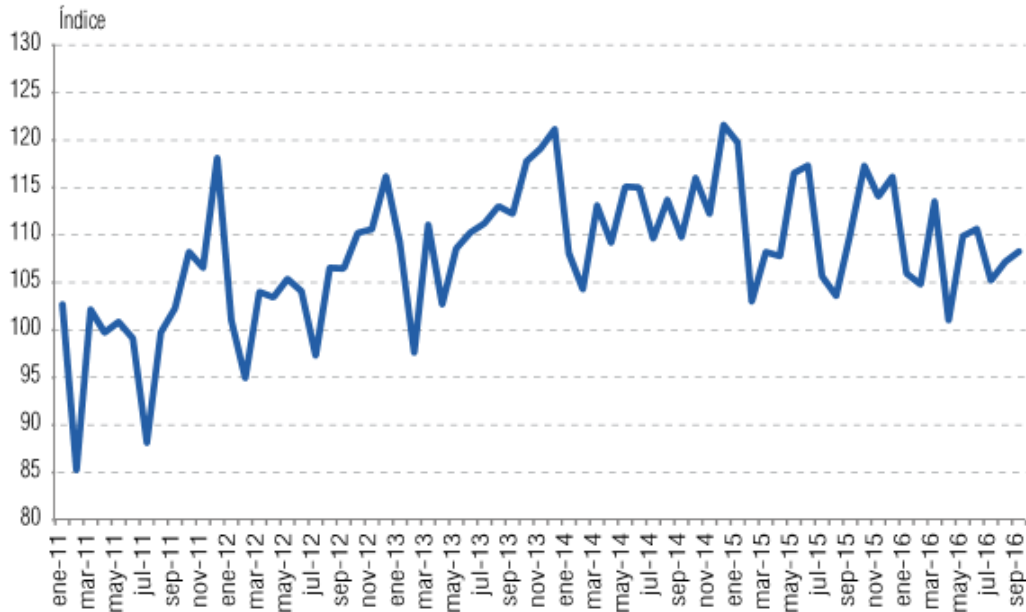


GRÁFICO 4.1: Índice de producción minera, enero 2011 – septiembre 2016. (Informe trimestral INE, Octubre 2016).

En septiembre de 2016, el Índice de Producción Minera anotó una disminución de 1,6% en doce meses, registrando al noveno mes del año un descenso de 2,6%. La baja en la actividad se explicó, principalmente, por una menor producción de cobre. En tanto, en el contexto internacional el precio del cobre alcanzó un valor promedio de 213,51 centavos la libra (c/lb), disminuyendo 1,1% mensual y 9,6% en doce meses.

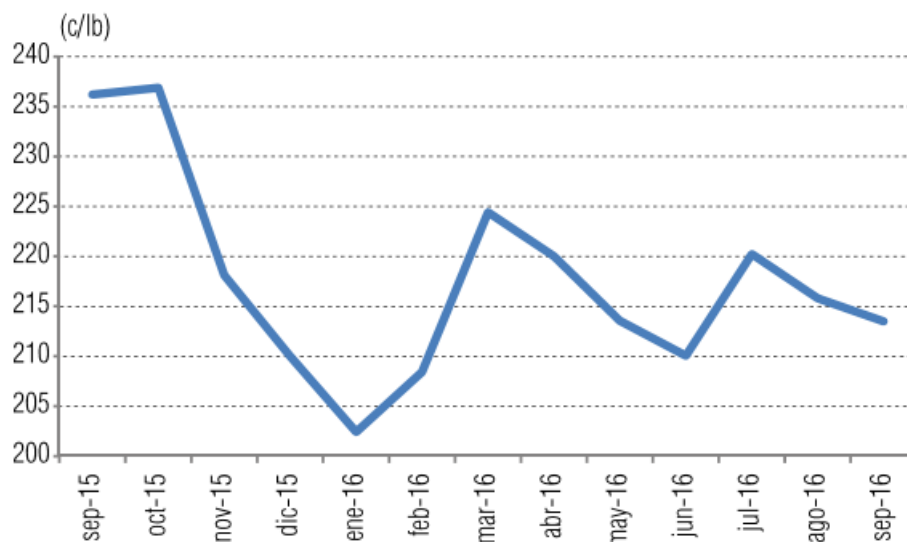


GRÁFICO 4.2: Precio del cobre, septiembre 2015 – septiembre 2016 (Informe trimestral INE, Octubre 2016).

Se espera que el crecimiento de la economía se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoran. En principio, se prevé una desaceleración para este 2016, con un avance del PIB del 1,9% dado el bajo precio de cobre y la falta de recuperación de la demanda interna, y una recuperación lenta en 2017-2018 como resultado de la recuperación del precio del cobre y la inversión privada. Para 2017 se pronostica un crecimiento del 2,1% ⁽⁷⁾.

En paralelo, el desempleo ha subido levemente, pero en forma consistente, desde el 5,7% en julio de 2013 a una tasa de desocupación nacional en el trimestre julio-septiembre 2016 de un 6,8%. Tasa que si bien es baja si se la compara con las cifras de otros países Latinoamericanos, según varios expertos esta situación se presenta gracias al aumento sostenido de trabajadores por cuenta propia, que según cifras del INE para el periodo octubre 2015 octubre 2016 aumento en un 4,2%.

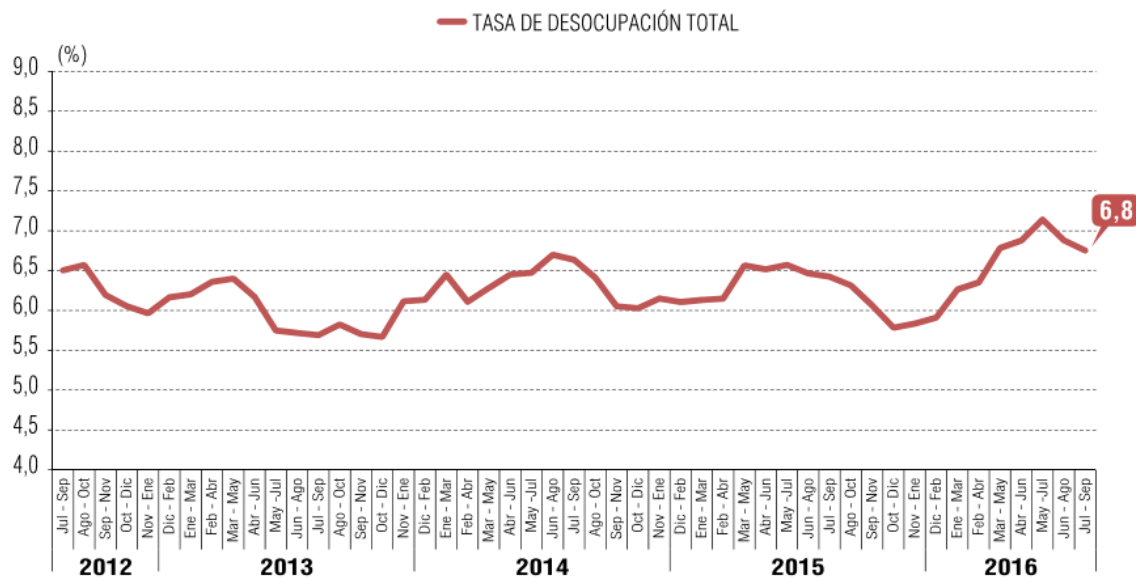


GRÁFICO 4.3: Evolución tasa desocupación, total país, trimestres móviles. (Informe trimestral INE, Octubre 2016).

Si analizamos el desempleo por actividad económica, las reducciones más pronunciadas se presentaron en Minería (-17,7%), la cual disminuyó por actividades relacionadas a la extracción y procesamiento de cobre, la que fue seguida de por Actividades Financieras y de Seguros (-14,7%) y Administración Pública (-5,2%) ⁽⁸⁾.

Cabe recordar que el sector Minería represento el año 2013 el 48,4% de las ventas totales del OTEC pasando a un 26,3% y 25,2% en los años 2014 y 2015 respectivamente, de ahí la importancia de revisar los indicadores económicos, productivos y de empleabilidad de este sector.

SOCIAL: En este ámbito vale la pena revisar los impulsores que originan la necesidad de capacitar a los trabajadores chilenos y uno de los más importantes tiene relación con la seguridad social en el trabajo. En 2015 se registraron 180.036 accidentes del trabajo en entidades acogidas a alguna mutualidad (ACHS, IST, MUSEG). Esto representa una tasa de 3,7 accidentes del trabajo por cada 100 trabajadores protegidos. El gráfico 3.5 presenta la tasa de accidentes del trabajo para el periodo 2006 - 2015 y el número absoluto de accidentes del trabajo en el decenio. Se aprecia una sostenida reducción de la tasa de accidentes del trabajo desde 2006: la tasa de accidentes del trabajo de 2015 (3,7 por cada 100 trabajadores protegidos) representa una reducción de un 42% respecto de la tasa de 2006 (6,4 accidentes del trabajo por cada 100 trabajadores protegidos).

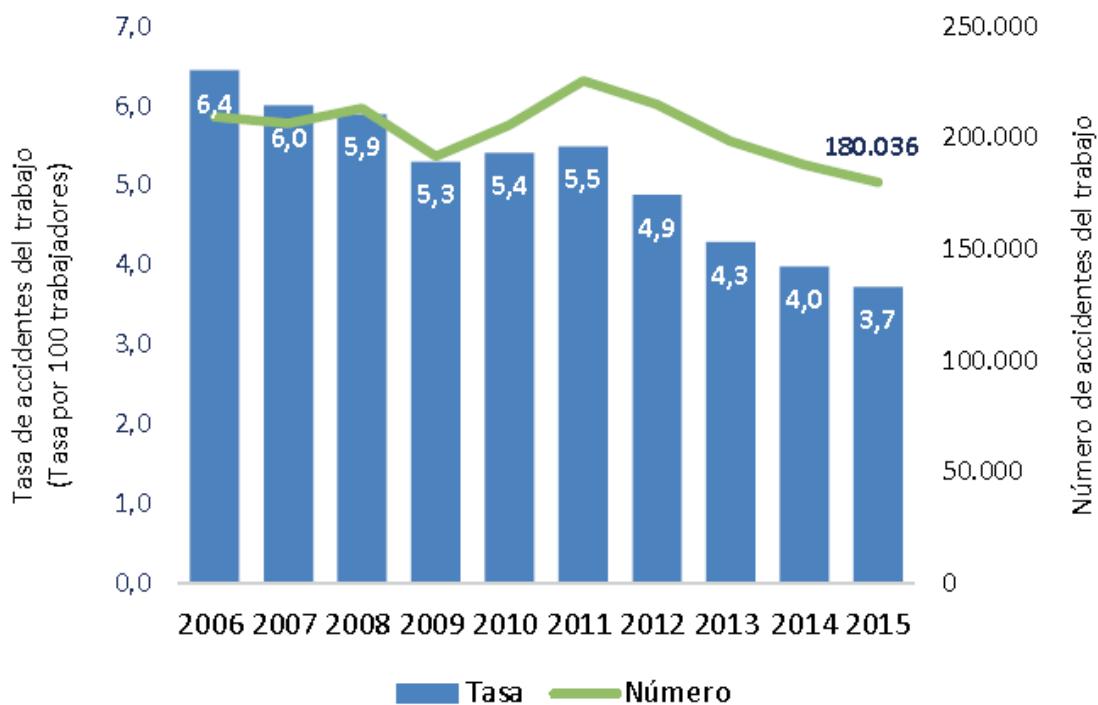


GRÁFICO 4.4: Tasa de accidentes del trabajo y número de accidentes del trabajo. Mutualidades, 2006-2015. (Boletín Estadísticos 2016 - Superintendencia de Seguridad y Salud Ocupacional).

Por otro lado, respecto de la cantidad de accidentes del trabajo, se observa una disminución promedio anual de un 1,7% en el periodo 2006-2014. Sin embargo, se observan variaciones: mientras que en 2009 los accidentes del trabajo disminuyeron un 10%, en 2010 y 2011 crecieron un 7% y un 10%, respectivamente. A partir de 2012 la cantidad absoluta de accidentes del trabajo ha disminuido en forma sostenida, en niveles superiores a un 4% al año, situación que podría ser explicada por una mayor concientización de los trabajadores con respecto a los riesgos que enfrentan en sus actividades laborales, la adopción de mejores prácticas y equipamiento en seguridad de parte de las empresas empleadoras, como así también la capacitación del trabajador.

Como contraposición y al analizar los días perdidos por accidentes del trabajo se puede tener una aproximación a la gravedad de los accidentes. En 2015 cada accidente del trabajo representó en promedio 19 días perdidos de trabajo, la cifra más alta en el periodo 2006 - 2015 (Gráfico 3.6). En efecto, desde 2006 se observa un aumento en los días perdidos por accidentes del trabajo, los que han tenido un aumento promedio de 4% anual desde 2006.

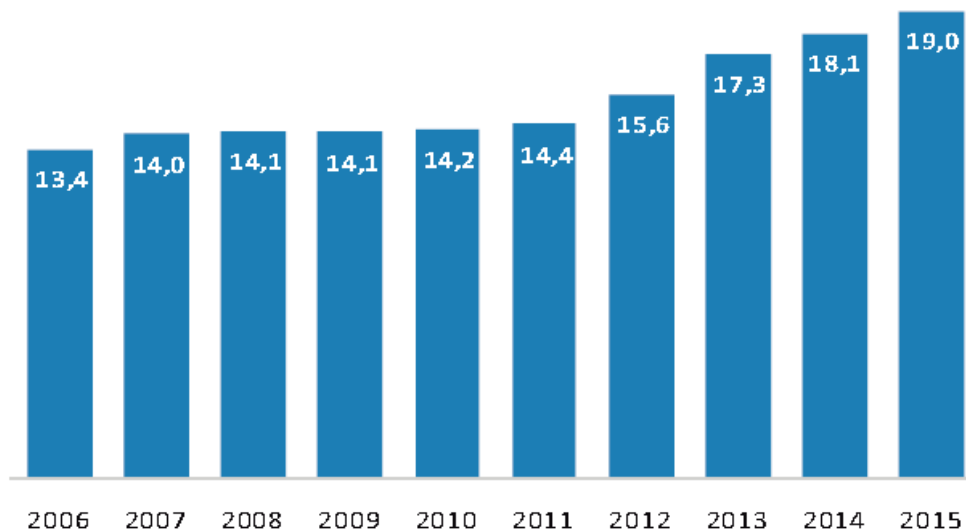


GRÁFICO 4.5: Días perdidos promedio por accidentes del trabajo. Mutualidades, 2006-2015.
(Boletín Estadísticos 2016 - Superintendencia de Seguridad y Salud Ocupacional).

Así entonces se aprecia que efectivamente los accidentes del trabajo han disminuido en el periodo 2006 - 2015. Sin embargo, el aumento en los días perdidos promedio por accidente podría indicar que los accidentes que se han evitado corresponden a los de menor gravedad.

Otro impulsor importante que motiva a los gobiernos a generar condiciones y destinar recursos para la capacitación de los trabajadores, lo es mejorar los ingresos laborales de las personas. En este ámbito tenemos que de acuerdo a los datos entregados por la Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos (NESI) del año 2015 ⁽¹⁰⁾, se puede concluir que en Chile se registra un atraso salarial importante, pues al revisar el cuadro 3.1 se puede desprender que El 50,1% de los trabajadores gana menos de \$340.000 líquidos, valor que se correspondería con el valor del sueldo ético de \$400 mil propuesto por el obispo Alejandro Goic en marzo de 2016, el 70,1% de la población gana menos de \$500.000, que correspondería a las clases sociales C3 (clase media baja), D (vulnerables) y E (pobres) y sólo el 15% tienen rentas superiores a los \$800.000.

Tramos de Ingresos	No.	% Total	% Acumulado
Menor o igual a \$220.000	1.921.964	25,1 %	25,1 %
\$220.001 - \$340.000	1.908.702	25,0%	50,1 %
\$340.001 - \$500.000	1.527.447	20,0%	70,1 %
\$500.001 - \$650.000	753.800	9,9%	80,0%
\$650.001 - \$800.000	381.698	5,0%	85,0%
\$800.001 - \$1.000.000	354.889	4,6%	89,6%
\$1.000.001 - \$1.500.000	396.625	5,2%	94,8%
\$1.500.001 o más	397.216	5,2%	100%
Total	7.642.342	100%	-

CUADRO 4.1: Distribución General de los Ingresos Líquidos de acuerdo a la Ocupación Principal del Trabajador. (Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos (NESI) 2015 - INE).

En relación al promedio de los 28 países de la Unión Europea, la mediana salarial en Chile debería ser un 94,3 % más alta y en relación a los países que tienen un PIB per cápita similar, se registra un atraso salarial del 57% ⁽¹¹⁾.

Por otra parte, al revisar la evolución del total de la fuerza laboral ocupada en Chile se aprecia que para el periodo 2009 – 2015, según estadísticas entregadas por el INE, esta crece en un 16,2%, mientras que el número de personas que recibieron y aprobaron un curso de capacitación en el año específico con cargo a la franquicia tributaria, para igual periodo desciende un 20,5%, situación que puede ser explicada por la desaceleración económica del país, que ha llevado a muchas empresas a implementar políticas de reducción de costos importantes.

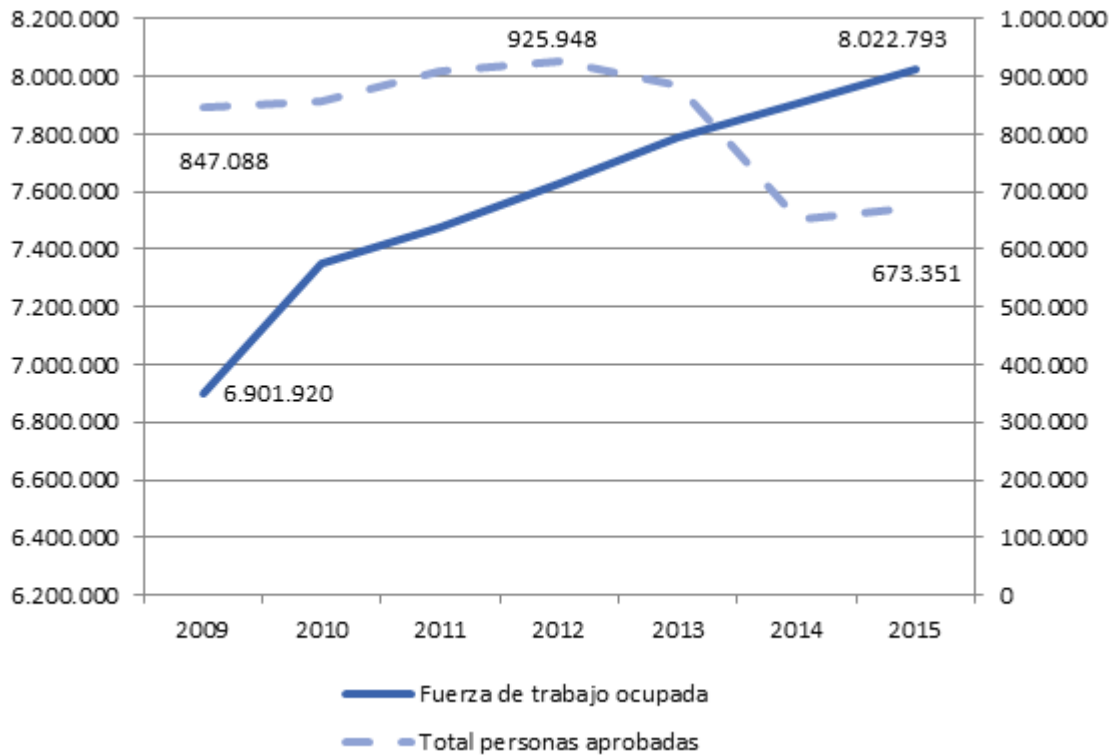


GRÁFICO 4.6: Relación entre personas capacitadas y total de la fuerza de trabajo ocupada, 2009-2015.
(Anuario Estadísticos 2016 - SENCE).

Por último, y más allá de las cifras expuestas anteriormente, contar con trabajadores con mejor calificación y preparación será siempre un motivo que justifique la capacitación constante de los trabajadores a todo nivel, sean trabajadores con estudios de nivel técnico y profesional de nivel superior, lo que se refuerza además si consideramos los datos entregados por la encuesta Casen 2011 y que dice que más de cinco millones de chilenos sobre 20 años no tienen cuarto medio aprobado, lo que corresponde a un 44,9% de la gente sobre este rango de edad, cifra preocupante pero que refleja la necesidad actual y futura de generar programas de capacitación pertinentes, que permitan mejorar la empleabilidad de los trabajadores, disminuir los accidentes laborales, mejorar los índices de remuneraciones y acortar la brecha entre la fuerza laboral ocupada y capacitada.

TECNOLOGICO: En la actualidad, a nadie sorprende estar informado minuto a minuto, comunicarse con personas del otro lado del planeta, ver el video de una canción o trabajar en equipo sin estar en un mismo sitio. Las tecnologías de la información y comunicación se han convertido, a una gran velocidad, en parte importante de nuestras vidas. Este concepto que también se llama sociedad de la información se debe principalmente a un invento que apareció en 1969, Internet.



El desarrollo de Internet ha significado que la información esté ahora en muchos sitios. Antes la información estaba concentrada, la transmitía la familia, los maestros, los libros. La escuela y la universidad eran los ámbitos que concentraban el conocimiento. Hoy se han roto estas barreras y con Internet hay más acceso a la información.

En este terreno, la formación es un elemento esencial en el proceso de incorporar las nuevas tecnologías a las actividades cotidianas, y el avance de la sociedad de la información vendrá determinado. El e-learning es el tipo de enseñanza que se caracteriza por la separación física entre el profesor (tutor o asesor) y el alumno, y que utiliza Internet como canal de distribución del conocimiento y como medio de comunicación. Los contenidos de e-learning están enfocados en las áreas técnicas. A través de esta nueva forma de enseñar el alumno y el docente pueden administrar su tiempo, hablamos de una educación asincrónica.

En Chile esta nueva modalidad es incorporada por el Sence como una alternativa a la modalidad de instrucción tradicional, sin embargo, su penetración es aun todavía relativa, pues el 2015, su cobertura totalizo 123.137 participantes aprobados, que representan el 13,8% del total participantes aprobados en dicho año. A continuación una evolución de las modalidades de instrucción vía franquicia tributaria año 2015.

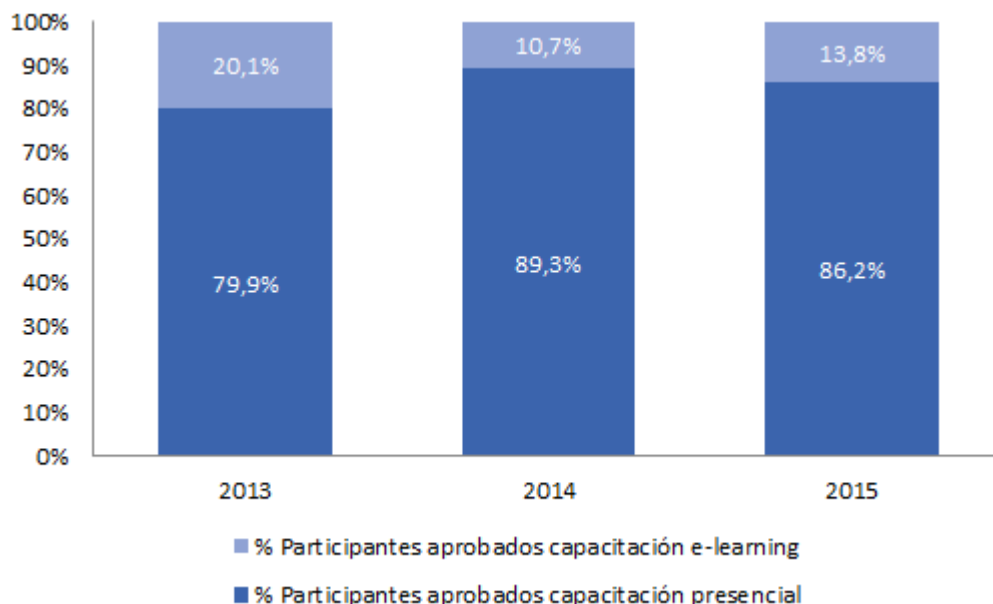


GRÁFICO 4.7: Relación entre participantes aprobados según modalidad de instrucción: presencial y e-learning, 2013-2015. (Anuario Estadísticos 2016 - SENCE).

4.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (5 FUERZAS DE PORTER)

El modelo de Michel Porter permite analizar las fuerzas que intervienen en una industria o sector, con el propósito de poder determinar el grado de competencia que existe en la industria, para así poder saber qué tan atractiva es, y con ello poder desarrollar las estrategias adecuadas que nos permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas.



FIGURA 4.1: El modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Como vimos en el capítulo 2, la industria en la cual CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA, desarrolla su negocio es el de la capacitación técnica, enfocado a trabajadores que actualmente son parte del mercado laboral y que pertenecen a una empresa que aprovecha los beneficios que entrega la franquicia tributaria de capacitación.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES: Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y para esta industria donde participan 1.733 OTEC, donde la más grande de ella concentra sólo el 2,75% de la cuota de mercado supone una competencia elevada ⁽⁴⁾.

En términos de crecimiento de la industria, y como lo observamos anteriormente (Gráfico 3.7) esta ha experimentado una baja en forma sostenida desde el año 2012, lo cual se refleja en el número de personas que recibieron y aprobaron un curso de capacitación en el año específico con cargo a la franquicia tributaria, pasando de 925.948 personas capacitadas en el año 2012 a 673.351 en el año 2015, con una disminución del 27,28%, que en términos de inversión representa una caída del 11,5% en igual periodo ⁽⁴⁾.

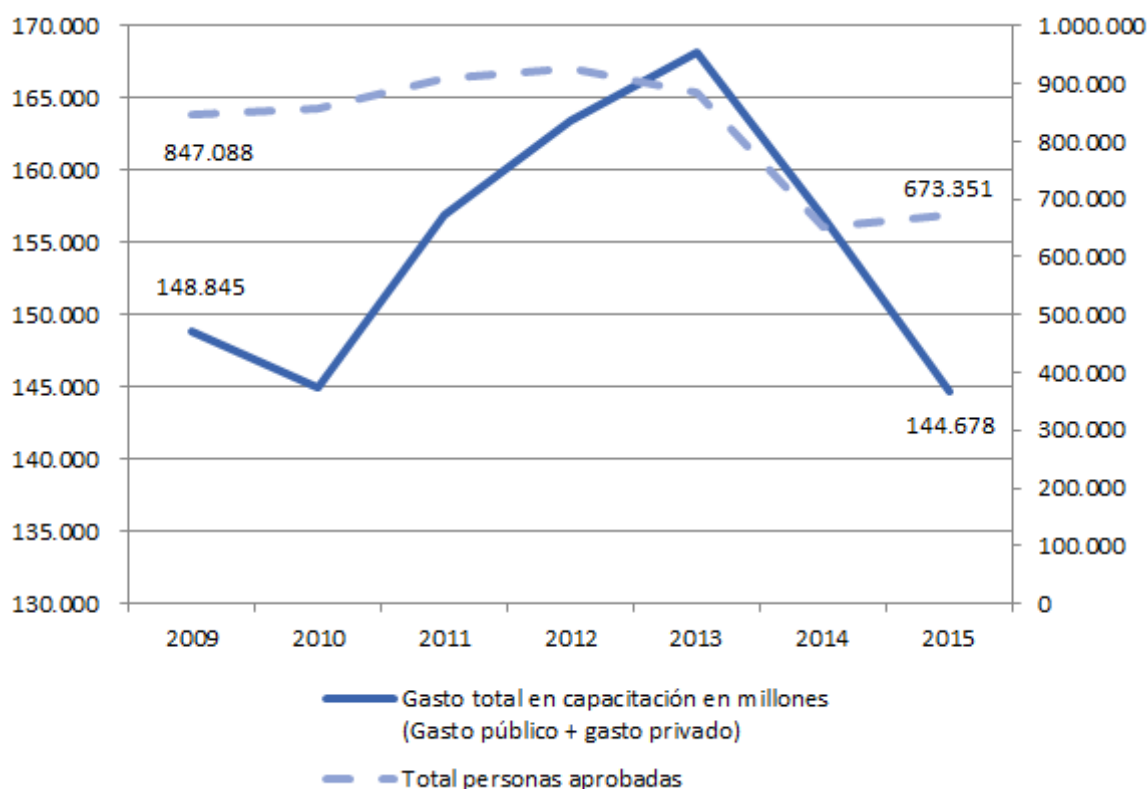


GRÁFICO 4.8: Evolución del total de personas capacitadas y del gasto en capacitación, 2009-2015.
(Anuario Estadísticos 2016 - SENCE).

Lo anterior supone que una caída en la demanda como así también de la inversión en capacitación, presionara a los rivales a una alta competencia.

En materia de costos fijos, se tiene que los OTEC son organizaciones que en su enorme mayoría poseen un tamaño y estructura similar, en general no sobrepasan las 4 personas contratadas de manera exclusiva por el OTEC y que en muchas ocasiones son organizaciones ligadas a otras con las cuales comparten ciertos recursos de infraestructura, de personal y de servicios, que les permiten descomprimir sus compromisos financieros, de ahí que la rivalidad en este punto es más bien baja.



En cuanto al grado de diferenciación del producto capacitación, si bien la oferta disponible en Sence es amplia y se distribuye en 23 áreas con 245 especialidades existe poca diferenciación en los productos, pues de partida gran parte de la información de los programas es de acceso público y puede ser consultada en el sitio web http://www2.sence.cl/cursos_sence.htm lo que genera que las características y elementos diferenciadores de los programas sean fácilmente replicables o al menos fácil de investigar, lo que podría generar poca diferenciación en los productos y con ello, aumentar la rivalidad entre los competidores.

En materia de diversidad de competidores, si bien el número de OTEC es importante, su diversidad es pequeña, pues su tamaño, estructura y forma desarrollar el negocio es similar en un gran porcentaje de empresas, con niveles de ventas y participación de mercado que difieren en pocos puntos porcentuales, salvo un número reducido de OTEC y fundaciones relacionadas con grandes empresas o gremios productivos como la Escuela de Capacitación de Oficios Supermercadistas Limitada, ligada la Sociedad de Supermercados en Chile o bien la OTEC TRAINEEMAC, relacionada con la empresa Sodimac. Lo anterior significa que la baja diversidad de las organizaciones conllevará a una rivalidad media alta.

Por último, las barreras de salida de esta industria prácticamente no existen, los costos de salida son predominantemente bajos en comparación con los de otros tipos de industrias y no existen restricciones gubernamentales, por lo que la salida de sus actores prácticamente no tiene limitaciones.

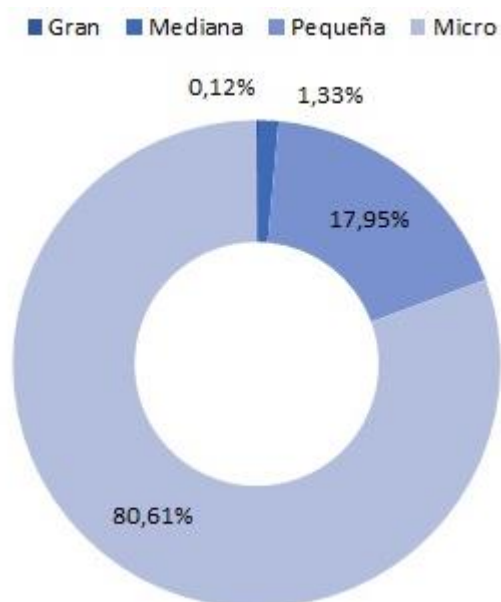
Características del mercado	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
		Alto N° de competidores equilibrados	Alto	X		
Bajo crecimiento de la industria	Alto	X				
Bajos costos fijos	Bajo					X
Baja diferenciación del producto	Alto	X				
Baja diversidad de competidores	Medio alto		X			
Nulas barreras de salida	Bajo					X

CUADRO 4.2: Rivalidad entre los actuales competidores. (Elaboración propia 2016).

Por todo lo anteriormente expuesto las reducciones de precios se hacen comunes en esta industria y los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de proveedor, haciendo que la rivalidad entre competidores sea más intensa, las ganancias de la industria disminuyan, haciendo menos atractivo la participación en este negocio.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES: Como se dijo anteriormente, esta segunda fuerza hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o pueden llegar a producir el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Como el producto capacitación es un servicio, es imposible reducir el costo medio de producción del bien vía compra a gran escala de materiales para su producción o generar cierto stock del servicio. Tampoco es posible reducir dicho costo medio de producción del bien vía la obtención de mejores condiciones de financiamiento, pues el nivel de participación de mercado de los OTEC como el atractivo mismo de la industria, no generan en la banca la posibilidad de entregar financiamiento a mejores tasas de interés.



Además si consideramos el tamaño de las organizaciones, veremos que es muy difícil generar economías de escala a partir de un mejor rendimiento de los recursos invertidos en marketing, tecnología u otros recursos claves, pues en general, y salvo muy contadas excepciones, las pequeñas y micro empresas en Chile suelen disponer de una acotada asignación de recursos para estos fines.

GRÁFICO 4.9: Clasificación de los OTEC en Chile de acuerdo a la clasificación de empresas definida por el Servicio de Impuestos Internos, según Ventas Anuales 2015 del OTEC vía Franquicia Tributaria. (Anuario Estadísticos 2016 - SENCE).



En términos de acceso a canales de distribución, tecnología y materias primas, las barreras de entradas son prácticamente nulas, pues el acceso a ellas es de simple resolución, y no resultarán ser un misterio para quien desee entrar a este mercado.

Las necesidades de capital no serán tampoco un impedimento a nuevos actores, pues constituir y poner en funcionamiento una OTEC requiere de una inversión inicial baja, de hecho es posible encontrar en el mercado la venta de OTEC con todos sus permisos y autorizaciones respectivas para funcionar a valores que van desde los \$ 4.000.000 a los \$ 8.000.000, valor de inversión inicial asequible para un gran número de empresas que estén evaluando participar de este mercado.

En términos de diferenciación del servicio, y como se dijo anteriormente las OTEC tienen una forma similar de desarrollar su negocio, pues su tamaño, estructura, niveles de ventas y participación de mercado, los han llevado en general a replicar el modelo de negocio de sus pares. Sin embargo, lo anterior es compensado por el trabajo del equipo humano, quien a partir de sus conocimientos, habilidades y características personales puede entregar elementos diferenciadores al servicio.

En cuanto al efecto de la experiencia y conocimiento del negocio que tenga el equipo administrativo del OTEC como el conocimiento especializado de sus instructores podrán transformarse en atributos que generen barreras de entrada a nuevos actores, en la medida de que estos sean capaces de entregar elementos que sean valorados por los clientes, y que estos equipos de trabajo tengan exclusividad con la organización, lo cual no siempre ocurre, pues es usual que los instructores desarrollen sus actividades profesionales y de docencia en más de una institución, por lo que el efecto de la experiencia y conocimiento especializado para el ingreso de nuevos actores termina diluyéndose.

Lo anterior también afecta la identificación de la marca, pues al existir libertad de movilidad de instructores entre los organismos capacitadores, el OTEC que requiera contar con los servicios de una capacitación con un importante grado de especialización, tendrán la oportunidad de ofrecerlo sin grandes dificultades, lo que sumado a las ya características descritas de los OTEC (tamaño, participación de mercado, estructura y otras), genera una escasa identificación de la marca.



Características del mercado	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
		Bajas economías de escala	Alto	X		
Fácil acceso a canales de distribución	Alto	X				
Fácil acceso a tecnología	Alto	X				
Fácil acceso a materias primas	Alto	X				
Bajo requerimiento de capital	Alto	X				
Moderada diferenciación del servicio	Alto	X				
Efecto experiencia y conocimientos	Medio			X		
Baja identificación de la marca	Alto	X				

CUADRO 4.3: Entrada de potenciales competidores. (Elaboración propia 2016).

Donde sí se pueden presentar barreras de entrada alta es en algunos aspectos intangibles de la negociación, pues la capacitación es un servicio y demostrar las características diferenciadoras de un producto antes de su ejecución es una tarea difícil para quien desee ganar un nuevo cliente, lo cierto es que en la gran mayoría de las veces no lo conseguiremos a no ser que la competencia falle, o bien, que en alguno de los siguientes factores como la exclusividad del producto o servicio, tiempo de respuesta o precio, se desmarquen de un modo excesivo de la oferta existente en el mercado.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. En nuestro caso, el servicio de capacitación desarrollado por la organización es a nivel presencial por lo que soluciones del tipo e-learning resultan ser una amenaza latente, que inclusive abre la posibilidad de ingreso a actores internacionales, pues como se mencionó en el aspecto tecnológico del análisis PEST, Internet permite acercar fuentes de conocimiento a distancia.

En la medida que la oferta técnica de capacitación exista, en la medida de que cliente valore la posibilidad de administrar su tiempo y en la medida de que el factor precio se equipare al valor de la capacitación presencial, la amenaza o bien la oportunidad del uso de la capacitación e-learning será alta. Sin embargo, actualmente su efecto termina siendo moderado, pues en la actualidad la oferta de capacitación e-learning se dirige principalmente a las áreas de administración y computación e informática, lo que explicaría en parte, que en el año 2015 sólo represento el 13,78% del total de participantes que aprobaron una capacitación con cargo a la franquicia tributaria.

También existe posibilidad de reemplazar la capacitación presencial ofrecida por los OTEC, por capacitación interna desarrollada por los mismos clientes, quienes a partir de su envergadura y grado de especialización en la materia a capacitar, pueden diseñar y organizar planes propios de capacitación, aprovechando los mismos beneficios tributarios que ofrece la franquicia tributaria. Sin embargo, la existencia de cierta normativa legal como lo puede ser el Reglamento de Seguridad Minera DS 132, internacional como ISO 9001:2008 o incluso requerimientos de grandes empresas, que obligan o sugieren que estas instancias de capacitación sean desarrolladas por terceros, ajenos a las empresas interesadas en capacitar, permite moderar el efecto de sustitución de esta alternativa.

Características del mercado	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
		Capacitación e-learning	Media			X
Capacitación interna	Media			X		

CUADRO 4.4: Entrada de productos sustitutos. (Elaboración propia 2016).

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: Cuando en un mercado existe un número reducido de proveedores, con baja existencia de materias primas y un elevado costo de cambio de las mismas por otras alternativas, tendremos proveedores con un poder de negociación elevado, quienes podrán fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos con sus clientes.

En la industria de la capacitación el proveedor quizás más importante sea el instructor, profesional que dependiendo de grado de especialización que requiera la temática a impartir, puede tener un poder de negociación importante o bien casi inexistente.

Así entonces, si lo que el cliente requiere es una capacitación en trabajos de mantenimiento en redes eléctricas de alta tensión, la existencia y disponibilidad de profesionales idóneos es más bien escasa, lo que le entregará al proveedor un gran poder de negociación, en cambio, si la actividad requerida se refiere a una capacitación en prevención de riesgos eléctricos, la oferta de profesionales es amplia, por lo que el poder de negociación será casi nulo.

La disponibilidad de sustitutos es un problema que casi no tiene solución, a menos que se desee incursionar en capacitación a distancia, la cual requerirá de igual manera la

participación de un profesional idóneo en algunas de las etapas de diseño, desarrollo o comercialización del servicio.

Al no existir disponibilidad de sustitutos, el costo de cambio es prácticamente indeterminado.

Con respecto a la posibilidad de integración vertical hacia adelante, se puede afirmar que esta es una constante dentro de la industria de la capacitación, pues si bien no existen estadísticas que hagan referencia a la participación societaria de los OTEC y las funciones desarrolladas por sus socios, un número importante de OTEC se constituyen a partir de los mismos profesionales que impartirán la oferta programática de la institución. Idea que puede ser reforzada si se considera que el 80,61% de los OTEC (Gráfico 3.10), son clasificados como microempresas.

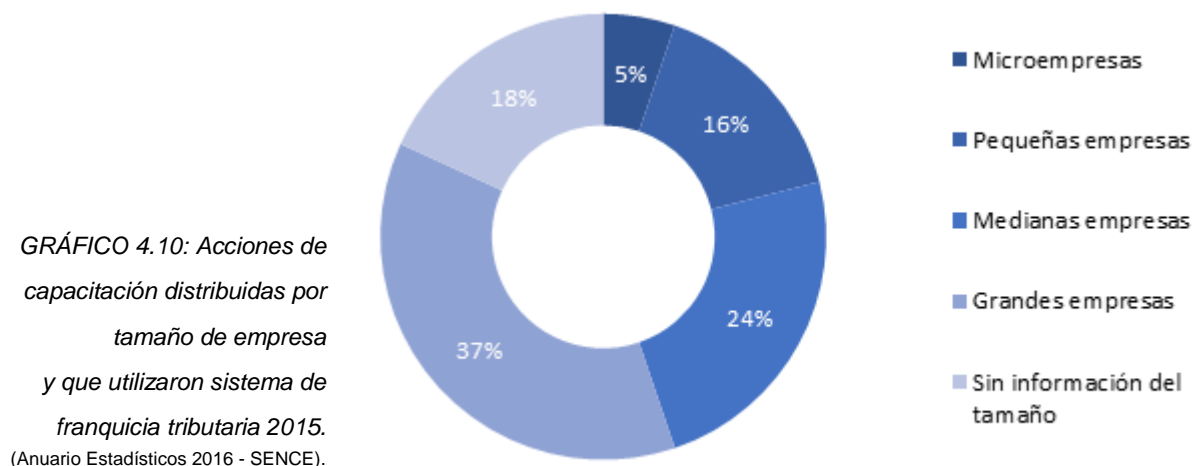
Con respecto a la posibilidad de integración vertical hacia atrás, es también posible afirmar que es un fenómeno que se puede producir en la industria, de hecho en los orígenes de CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA, sus socios sólo desarrollaban labores comerciales y de administración, sin embargo, en la actualidad también manejan un cierto número de actividades de capacitación para desarrollar. Este fenómeno tenderá a disminuir la oferta de instructores disponibles e independientes de otros actores.

Características del mercado	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
		Relativo número de proveedores	Medio			X
Nula disponibilidad de sustitutos	Alto	X				
Indeterminado costo de cambio	Alto	X				
Integración vertical hacia adelante	Medio alto		X			
Integración vertical hacia atrás	Medio alto		X			

CUADRO 4.5: Poder de Negociación de los Proveedores. (Elaboración propia 2016).

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES: Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su

capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.



Durante el año 2015, un total de 11.413 desarrollaron acciones de capacitación con cargo al sistema de Franquicia Tributaria, un mercado amplio, por lo que se podría suponer que su poder negociador sea moderado. Sin embargo, el 61% de estas empresas clasifican como mediana y gran empresa, con niveles de rentabilidad importantes, cifra que si es comparada con el 80,6% de OTEC clasificadas como microempresas se tendrá que las primeras podrán ejercer un poder negociador importante y el efecto que tendría un gran número de clientes tenderá a moderarse.

En otro ámbito y como ya se mencionó anteriormente, en la industria de la capacitación existe una baja diferenciación de los productos y sus servicios, por tanto los clientes pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras, lo que además se potencia con un bajo costo de cambio para el cliente, pues en general no existen contratos, inversiones iniciales conjuntas u otro tipo de elementos que impida a un cliente buscar una segunda alternativa.

En términos de sustitos, si bien existe en el mercado la posibilidad de capacitación e-learning o capacitación interna, su efecto es más bien moderado, pues ya sea por una oferta limitada u obligación de desarrollar estas instancias de capacitación por terceros no logran estas alternativas ser un agente que entregue a los clientes un gran poder negociador.

En términos de integración vertical, actualmente algunas grandes empresas cuentan con sus propios organismos capacitores, FUNDACION EDUCACIONAL ESCONDIDA, perteneciente a Minera Escondida o el CENTRO TECNICO INDURA, perteneciente a la empresa Indura son alguno de estos ejemplos, lo que les permite cubrir parte importante de sus necesidades de formación y capacitación, las que incluso ponen a disposición a los demás demandantes de estos servicios, presionando aún más la competencia y con ello aumentado el poder negociador de los clientes.

Por último, los consumidores están bien informados acerca de los productos o al menos pueden acceder a esa información con relativa facilidad, al igual que a conocer el precio de los mismos o los costos que su ejecución puede involucrar, lo cual le entrega a los clientes elementos importantes para llevar a cabo una conveniente negociación.

Características del mercado	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
		Amplio número de clientes	Medio			X
Importante rentabilidad de los clientes	Medio alto		X			
Baja diferenciación de los productos	Alto	X				
Bajo costo de cambio para el cliente	Alto	X				
Reducido número de sustitutos	Medio bajo				X	
Integración vertical hacia atrás	Alto	X				
Integración vertical hacia adelante	Alto	X				
Cliente cuenta con información	Medio alto		X			

CUADRO 4.6: Poder de Negociación de los Clientes. (Elaboración propia 2016)

EVALUACIÓN GENERAL	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Rivalidad entre competidores		X			
Amenaza de nuevos competidores	X				
Amenaza de productos sustitutos			X		
Poder de negociación de los proveedores		X			
Poder de negociación de los consumidores		X			

CUADRO 4.7: Evaluación General de Porter. (Elaboración propia 2016)

Como resultado del análisis anterior podemos argumentar que el mercado de la capacitación reúne variadas condiciones que lo hacen ser poco atractivo, una alta rivalidad de los competidores y un gran poder negociador de los clientes parecen ser sus



ejes principales. Sin embargo, varias de aquellas condiciones que lo hacen ser un mercado poco atractivo permiten también suponer un amplio campo de oportunidades para el desarrollo de estrategias que permitan reforzar la posición competitiva del OTEC.

4.1.3. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

AMENAZAS

1. Cambios normativos generan escenarios de incertidumbre.
2. Desaceleración económica, presiona a las empresas a aplicar políticas de reducción de gasto y con ello la inversión en capacitación.
3. Desaceleración económica, aumenta el desempleo.
4. Bajo crecimiento de la industria aumenta la rivalidad entre los competidores.
5. Al existir bajas barreras de entrada, existe una posibilidad latente de ingreso de nuevos actores.
6. Integración vertical hacia adelante de los instructores.
7. Bajo costo de cambio, permite a clientes a ejercer un poder negociador importante.
8. Clientes de gran envergadura tienen la posibilidad de desarrollar capacitación interna o simplemente ejercer la posibilidad de integración vertical hacia atrás.

OPORTUNIDADES

1. Constante preocupación de las empresas y la autoridad en materia de seguridad laboral.
2. Constante necesidad de mejorar condiciones salariales.
3. Necesidad de mejorar las competencias técnicas de un grupo importante de la población que no cuenta con estudios de nivel superior.
4. Bajo desarrollo y penetración de los cursos en modalidad e-learning
5. Baja diferenciación del producto capacitación.
6. Baja diferenciación del servicio entregado por los OTEC.
7. Demanda de una alta experiencia y conocimiento técnico de instructores.
8. Obligatoriedad normativa como ISO 9001, Reglamento Minero u otros.



4.2. ANÁLISIS INTERNO

Como se planteó en el marco teórico, un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes recursos y capacidades internas con que cuenta una organización, con el propósito de poder formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar sus fortalezas, y reducir o superar sus debilidades.

Para tal propósito se utilizará el análisis VRIO, identificando en primera instancia los recursos y capacidades del OTEC, para luego analizarlas y corroborar su capacidad de constituirse en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

4.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS

FINANCIEROS: La organización cuenta con recursos financieros limitados, como para pensar en grandes inversiones, más si consideramos que durante el ejercicio tributario 2014 registro pérdidas por un monto cercano a los M\$10, lo que generó la necesidad de llevar a cabo una política de reducción de costos a partir de mayo 2015, en un escenario que además se veía desfavorable. Debido a lo anterior, en la actualidad la situación financiera de la empresa es estable, destacando un controlado gasto fijo, un bajo nivel de endeudamiento con un índice de deuda actual superior a 1 y sin deudas de largo plazo.

Lo anterior le permite tener cierta capacidad para obtener financiamiento.

FISICOS: La organización no cuenta con activos físicos importantes, la oficina administrativa es en arriendo, aun cuando tiene una buena ubicación en Santiago, lo anterior no es relevante para el desarrollo del servicio de la empresa. Además no entrega una característica distintiva, pues todas las OTEC deben contar con una como requerimiento mínimo establecido por la autoridad.

Se poseen dos vehículos SUV año 2012 y 2014, que permiten su desplazamiento por territorio nacional, en aquellas ciudades en que no existen aeropuertos.

La OTEC cuenta con equipos e instrumentación para llevar a cabo un número importante de actividades de capacitación, que le permiten complementar la teoría de las materias a tratar con experiencias prácticas, hecho que resulta ser muy valorado por los alumnos.



La OTEC no cuenta con patentes o algún tipo de protección intelectual sobre el diseño de los programas de capacitación que desarrolla, como tampoco existe un registro de marcas.

Por último, tampoco existe algún software de gestión u otra herramienta que permita llevar un control acabado de sus actividades, y que integre la información interna como externa a la organización, con el propósito de aportar información suficiente para la toma de decisiones.

ORGANIZACIÓN: A partir de la necesidad y requisito de certificación de las OTEC, se cuenta con un sistema de gestión de calidad que le permite mantener un sistema documental ordenado, con procedimientos de trabajo claros y simples de llevar y que facilitan la interrelación de las diferentes actividades que permiten el funcionamiento de la empresa. Lo anterior se ve ampliamente facilitado por el tamaño de la organización.

No obstante lo anterior, la planificación de sus actividades se ha desarrollado de manera intuitiva e informal, con relativa efectividad, sin existir el establecimiento de objetivos, metas o un diseño de estrategias.

En la misma línea no se observa una metodología de planificación o diseño metodológico que oriente el diseño y desarrollo de sus programas de capacitación, sólo se puede apreciar el interés en cumplir con los atributos del servicio solicitado, como por ejemplo el cumplimiento con la calidad técnica exigida a los programas, tiempos de respuesta, especialización de los instructores y otros requisitos planteados por los clientes.

En términos de investigación y desarrollo, no se evidencia ninguna actividad formal relacionada a promover la capacidad de innovación, y que le permitan anteponerse a los requerimientos que puedan surgir en el mercado o de crear nuevas necesidades, sino más bien, existe una conducta de diseñar a partir de las problemáticas que le son presentadas y que en ese momento no tienen una oferta formal en el mercado de la capacitación.

Pese a ser una empresa pequeña, en un rubro ampliamente atomizado, la OTEC cuenta con cierto reconocimiento de marca dentro del grupo objetivo de empresa que atiende, pues existe una evaluación positiva de sus servicios como del nivel profesional de sus instructores, lo que es respaldado por los altos índices de satisfacción de los alumnos y de quienes contratan los servicios de capacitación, los cuales son medidos cada vez que



finalizan las actividades de capacitación, a través de una encuesta de satisfacción de cliente, como parte del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 del OTEC. Durante el año 2015, esta encuesta fue tomada a 833 trabajadores y en el periodo enero – septiembre 2016 a 625 trabajadores, sus resultados se muestran a continuación:

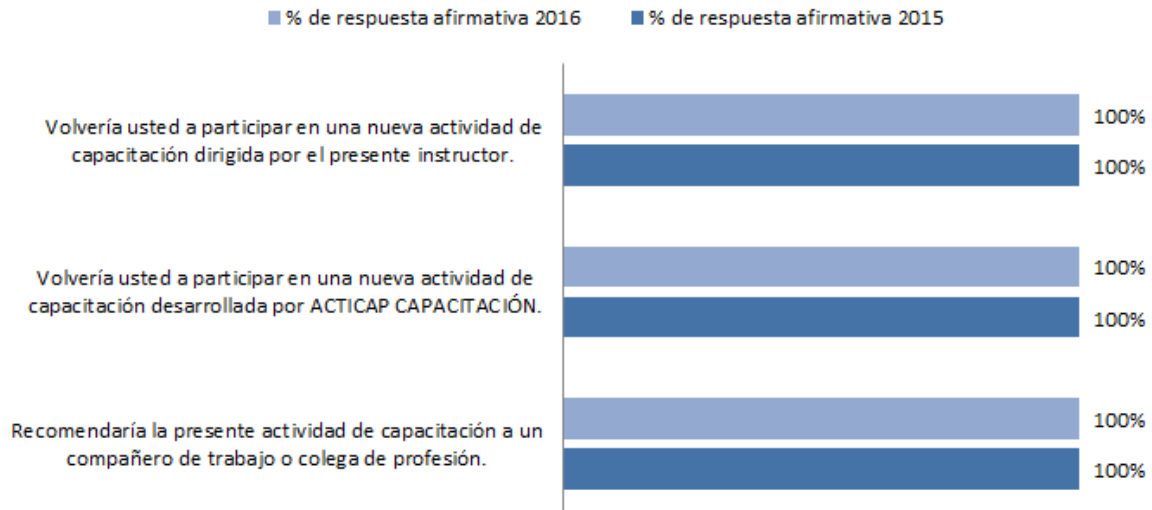


GRÁFICO 4.11: Resultados encuesta de satisfacción alumnos capacitados en el periodo 2015 -2016.
(Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 - Elaboración propia)

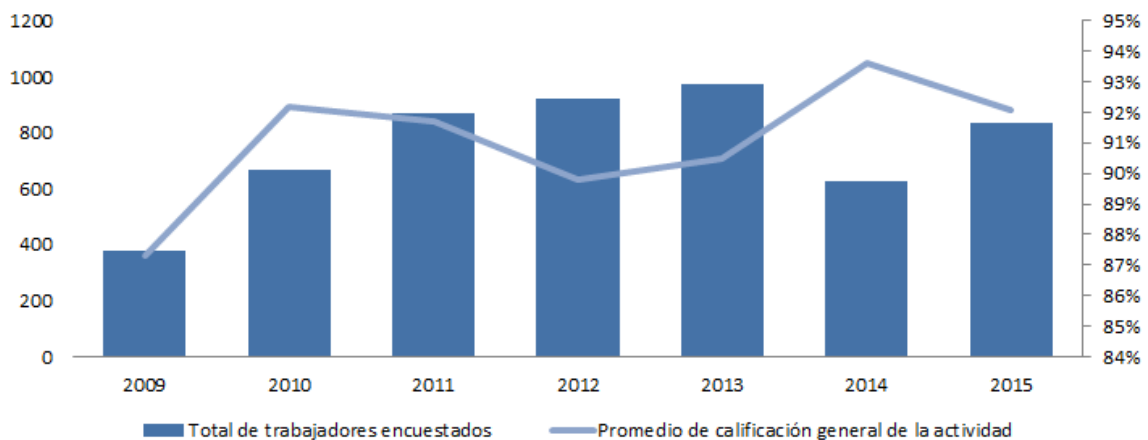


GRÁFICO 4.12: Total de encuestados y evolución de sus resultados a alumnos capacitados en el periodo 2009 -2016.
(Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 - Elaboración propia)



Lo anterior es también evidencia de la buena reputación que ha logrado el organismo de capacitación con sus clientes, prueba de ello, es que el 76% de las empresas que al menos contrataron una actividad de capacitación este año 2016, ya lo habían hecho el año 2015, y el 54% lo ha hecho en forma consecutiva desde el año 2014.

Otro indicador que podría evidenciar la buena reputación del OTEC, es considerar que el 46% de las actividades desarrolladas el año 2016 se realizaron con una inversión directa del 100% de la empresa mandante, y del 54% restante que si utilizo el beneficio tributario, la franquicia tributaria sólo represento el 26% de la inversión total, cifra muy lejana si se la compara con la relación que existe entre el gasto público y gasto privado total invertido en el año 2015 en actividades acogidas a franquicia tributaria, donde el 81,3% proviene de fondos públicos y sólo el 18,7% proviene de la inversión directa de las empresas.

Se cuenta también con una muy buena relación con sus principales proveedores, que son sus instructores de capacitación, con quienes si bien sólo existe una relación de prestación de servicios a honorarios, se mantiene una relación duradera que en el caso del 44,4% de equipo conformado por 18 profesionales, se mantienen por más de 4 años.

En términos de servicio al cliente, si bien existe un firme compromiso de parte de la dirección de brindar la mejor atención a sus clientes, lo que se traduce en una atención personalizada y muy bien valorada, no existe una estructura, procedimiento u algún elemento que pueda evidenciar esta característica tan importante.

Por último, si bien existen algunas estrategias de promoción y publicidad estas no son coordinadas como tampoco son coherentes entre sí, por lo que terminan siendo esfuerzos puntuales y aislados.

INDIVIDUALES: En términos de capacidades individuales, la organización y sus socios cuentan con una experiencia en la industria de la capacitación de más de 10 años, lo que les ha permitido sortear y adaptarse de buena manera los cambios que esta industria ha debido enfrentar. A lo anterior sumamos la formación profesional y conocimientos técnicos que les ha permitido hacer un mix entre sus habilidades comerciales y capacidades técnicas que es muy bien valorado por los clientes, pues logran recoger de muy buena manera los requerimientos técnicos de la problemática que es requerida, para luego transformarla en una acción de capacitación de utilidad para quien lo solicita. Esto muestra una gran fortaleza en relación a sus capacidades para generar soluciones y satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.



Por último, la motivación del equipo de trabajo es constante, si consideramos que esta es su única fuente de ingresos y lo ha sido así por más de 7 años, de manera tal que el beneficio de un buen trabajo es percibido de manera directa por quienes lo ejecutan.

4.2.2. ANÁLISIS VRIO

RECURSO / CAPACIDAD	V	R	I	O	IMPLICANCIA COMPETITIVA
Recursos Financieros					
Bajo nivel de recursos financieros propios	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
Bajo nivel de endeudamiento	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Acceso a fuentes de financiamiento	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Recursos Físicos					
Se cuenta con equipos e instrumentación	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Software de gestión	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
Patentes y/o protección intelectual	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
Capacidades de Organización					
Se cuenta con sistema de gestión de calidad	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Se cuenta con procesos de planificación de actividades	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
Capacidad de investigación y desarrollo	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
Reconocimiento de marca	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Buena reputación y confianza del cliente	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Buena relación con proveedores	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Estrategias de promoción y publicidad	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
Servicio al cliente	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal



RECURSO / CAPACIDAD	V	R	I	O	IMPLICANCIA COMPETITIVA
Capacidades Individuales					
Experiencia en el rubro	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Capacidad técnica de sus trabajadores	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Motivación equipo de trabajo	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal

CUADRO 4.8: Evaluación de recursos y capacidades internas de la empresa. (Elaboración propia 2016)

Del análisis VRIO realizado se determinó que la empresa no cuenta actualmente con ventajas competitivas sostenibles, pues ningunos de sus recursos o capacidades cumplen con las 4 características que presenta el análisis VRIO. Sin embargo, existe un potencial interesante en varios de ellos.

También se concluye que sus principales atributos se encuentran en los elementos intangibles de la organización, pues esta no cuenta con recursos financieros y físicos importantes y si los tuviese, estos no tienen la característica de ser raros e inimitables, y pueden ser fácilmente replicables por la mayoría de las empresas del sector.

4.2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

1. Bajo nivel de endeudamiento
2. Acceso a fuentes de financiamiento
3. Se cuenta con equipos e instrumentación para desarrollar actividades prácticas en terreno o experimentales.
4. Cuenta con Sistema de Gestión de Calidad.
5. Institución es reconocida como una OTEC especialista en temas técnicos.
6. Se cuenta con una buena reputación y confianza del cliente
7. Cuenta con una base clientes atractivas
8. Cuenta con un gran staff de instructores que permiten ofrecer un producto apreciado por sus clientes.
9. Realiza un trabajo de atención de cliente personalizada.
10. Directivos con gran experiencia en el rubro.
11. Directivos con gran capacidad técnica.



DEBILIDADES

1. Organización no cuenta con recursos financieros propios.
2. No se cuenta con un software de gestión u otra herramienta tecnológica que permita llevar un control acabado de sus actividades, como de sus clientes.
3. La OTEC no cuenta con patentes u otro tipo de protección intelectual que permita proteger la exclusividad de sus programas de capacitación.
4. No posee registro de marca.
5. La OTEC no cuenta con procesos documentados de planificación de actividades.
6. No existe actividades de promoción en materia de investigación y desarrollo que le permita adelantarse a los requerimientos del mercado o bien crear nuevas necesidades.
7. No desarrolla estrategias de promoción y de publicidad coordinadas.

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Bajo nivel de endeudamiento 2 Acceso a fuentes de financiamiento 3 Se cuenta con equipos e instrumentación 4 Se cuenta con SGC ISO 9001 5 Institución es reconocida como una OTEC especialista en temas técnicos. 6 Se cuenta con una buena reputación y confianza del cliente 7 Se cuenta con una base clientes atractivas 8 Se cuenta con un gran staff de instructores. 9 Personalizada atención de cliente. 10 Directivos con gran experiencia en el rubro. 11 Directivos con gran capacidad técnica. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Limitados recursos financieros propios. 2 No se cuenta con un software de gestión. 3 La OTEC no cuenta con patentes u otro tipo de protección intelectual. 4 No posee registro de marca. 5 No existe planificación de actividades. 6 No existe actividades investigación y desarrollo de nuevos programas. 7 No desarrolla estrategias de promoción y de publicidad coordinadas.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Necesidad en materia de seguridad laboral. 2 Necesidad de mejoras salariales. 3 Necesidad de mejorar las competencias técnicas de los trabajadores activos. 4 Bajo desarrollo y penetración de los cursos en modalidad e-learning 5 Baja diferenciación del producto capacitación. 6 Baja diferenciación del servicio entregado por los OTEC. 7 Demanda de una alta experiencia y conocimiento técnico de instructores. 8 Obligatoriedad normativa como ISO 9001, 9 Reglamento Minero u otros. 	<p>Aumentar los ingresos mediante diversificación de la oferta de capacitación. (F3, F4, F8, F10, F11, O1, O2, O3, O4, O5, O8)</p> <p>Potenciar imagen técnica del OTEC y con ello generar diferenciación de producto. (F5, F8, F10, F11, O1, O2, O3, O5, O6)</p> <p>Consolidar estrategia de atención personalizada y con ello generar diferenciación de servicio. (F6, F7, F8, F9, F10, F11, O1, O3, O6, O8)</p>	<p>Mejorar seguimiento de actividades y clientes. (D2, D5, D7, O5, O6)</p> <p>Mejorar la oferta de capacitación. (D5, D6, O1, O2, O3, O8)</p> <p>Proteger desarrollo de programas nuevos de capacitación. (D3, D4, O5, O7)</p> <p>Promover la innovación para generar diferenciación de producto y servicio. (D3, D4, O5, O7)</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Cambios normativos. 2 Baja actividad económica, menor inversión 3 Baja actividad económica, mayor desempleo 4 Bajo crecimiento de la industria. 5 Bajas barreras de entrada, ingreso de nuevos actores. 6 Integración vertical hacia adelante de los instructores. 7 Bajo costo de cambio, gran poder negociador del cliente. 8 Integración vertical hacia atrás o desarrollo de capacitación interna de las empresas. 	<p>Generar programa de fidelización de instructores. (F6, F7, F9, A6)</p> <p>Generar la participación de directivos en instancias de consulta pública y seminarios normativos. (F1, F2, F10, F11, A1)</p> <p>Generar programa de fidelización de clientes. (F5, F6, F7, F8, F9, F10, A5, A7, A8)</p> <p>Realizar una segmentación de expectativas de los clientes, de cara a ofrecerles nuevos productos o complementar los existentes (F3, F5, F6, A2, A3, A4, A5, A7, A8)</p>	<p>Mejorar las actividades de gestión, planificación y promoción de actividades. (D2, D5, O7, A1, A2, A4, A7)</p>

CUADRO 4.9: Matriz FODA y formulación de estrategias para la empresa. (Elaboración propia 2016)



CAPÍTULO 5: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y MODELO DE NEGOCIOS 2.0.

En esta sección, se presentan las consideraciones estratégicas que se deben tener en cuenta al desarrollar y posicionar el servicio. Para elaborar este análisis estratégico se tomó en cuenta toda la información presentada en las secciones anteriores.

5.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y TARGET.

El primer paso que se debe dar para presentar un modelo de negocios de acuerdo al modelo Canvas es la segmentación del mercado y para el caso de nuestro análisis se ha dividido de acuerdo al momento de consumo de los clientes, pues a partir de lo estudiado y la experiencia en el rubro se ha detectado que las variables o criterios que lo determinan no son iguales para todos los clientes, de ahí la necesidad de abordarlos con estrategias diferenciadas.

5.1.1 IDENTIFICACIÓN Y CIERRE DE BRECHAS DE COMPETENCIAS TÉCNICAS.

Este grupo de clientes se encuentra compuesto por aquellas empresas que en general cuentan con un departamento de recursos humanos o de gestión y/o desarrollo de las personas maduro y consolidado, con una estructura reconocida por la misma organización y que va más allá de la sola contratación de personal y pago de remuneraciones, y que anualmente promueve procesos internos para la detección de necesidades de capacitación, que les permita identificar brechas de conocimiento y habilidades de sus trabajadores, para luego buscar alternativas de capacitación que les permitan cerrar las brechas detectadas. Lo anterior les permite hacer un buen diagnóstico y evitar con ello “capacitar por capacitar”.

A este segmento pertenecen grandes empresas, principalmente de los sectores minería, energía e industrial y en él encontraremos trabajadores que en su gran mayoría tienen estudios de nivel técnico y/o superior y en donde se busca dar solución a problemas técnicos ligados a la operación y/o mantenimiento de plantas industriales, por lo que la oferta de capacitación en este segmento está relacionada con la necesidad de recibir instrucción que entregue un conocimiento técnico especializado.



Así entonces, la oferta en este segmento podrá estar dada por temáticas relacionadas con:

- a. Operación de subestaciones eléctricas.
- b. Mantenimiento predictivo por análisis termográfico.
- c. Alineamiento mecánico.
- d. Interpretación de planos eléctricos.
- e. Operación y mantenimiento de grupos generadores.
- f. Mantenimiento predictivo por análisis de vibraciones.
- g. Calidad de suministro eléctrico.

5.1.2 CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES NORMATIVAS O DE ÍNDOLE CONTRACTUAL.

Si bien existe un amplio consenso en que la capacitación de los trabajadores es una herramienta fundamental para las organizaciones, pues le ofrece la posibilidad de mejorar una serie indicadores que le resultan de vital importancia, como incrementar la productividad, disminuir los accidentes laborales, y en general permitirle la posibilidad de adaptación a nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona además a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, mejoran su desempeño y le brindan mejores alternativas de desarrollo laboral, existe un grupo importante de organizaciones cuyo agente impulsor para el desarrollo de acciones de capacitación radica en el cumplimiento de disposiciones normativas de índole nacional como lo podría ser el Decreto Supremo 132, también conocido como Reglamento de Seguridad Minera, normativa internacional que muchas empresas hacen propia, como la norma de Seguridad Eléctrica NFPA 70E, o simplemente la obligación contractual que muchas empresas colaboradoras adquieren al momento de adjudicarse una licitación o proyecto.

A este segmento pertenecen grandes empresas, principalmente de los sectores minería, energía e industrial, a quienes se suman empresas colaboradoras de construcción, montaje y mantenimiento.

La oferta de capacitación en este segmento está relacionada principalmente con la necesidad de entregar conocimiento técnico en materia de seguridad laboral, las cuales se encuentran dirigidas a todo el personal que realiza trabajo en terreno y cuyo propósito es contribuir a disminuir los accidentes laborales o al menos mitigar sus consecuencias.



Así entonces, la oferta en este segmento podrá estar dada por temáticas relacionadas con:

- a. Rescate de accidentado en altura.
- b. Prevención de riesgos eléctricos.
- c. Uso y cuidados de puesta a tierras de bloqueo.
- d. Rescate de accidentado en espacios confinados.
- e. Maniobras en subestaciones eléctricas.
- f. Primera respuesta ante derrame de sustancias peligrosas.
- g. Trabajos en proximidad a instalaciones energizadas.

5.1.3 ACCIONES DE CAPACITACIÓN LIGADAS A OFICIOS.

Los oficios son trabajos que se aprenden mirando, escuchando a otras personas y de la propia experiencia del trabajador, y en algunas ocasiones se transmite de generación en generación en una misma familia, incentivado esto en gran parte, a la no existencia de una oferta formal para su estudio y formación.

Acá encontraremos maestros linieros, operadores de camión pluma, señaleros de maniobras de izaje de cargas, trabajadores todos que conocen en profundidad la ejecución de aquella actividad laboral y poseen una gran habilidad para llevarla a cabo, pero que en muchas ocasiones no están en conocimientos de ciertas características técnicas y/o de seguridad que le permitan garantizar el desarrollo exitoso de las tareas.

Lo anterior se suma al creciente interés de la industria en poder minimizar las tasas de accidentabilidad laboral y con ello garantizar la seguridad de las personas, lo que genera la necesidad de entregar una oferta de capacitación que combinen elementos técnicos y de seguridad de alto valor.

Así entonces, la oferta en este segmento podrá estar dada por temáticas relacionadas con:

- a. Curso y certificación de operador de camión pluma.
- b. Curso y certificación de operador de puente grúa.
- c. Curso y certificación de Rigger.
- d. Curso y certificación de maestros linieros para trabajos en redes de media tensión.
- e. Curso y certificación de maestros linieros para trabajos en redes de alta tensión.
- f. Curso y certificación de operadores de equipos de poda y roce.



5.2. POSICIONAMIENTO.

Una vez determinada la segmentación de mercado y definidos los segmentos de interés, es relevante definir cuál será finalmente la oferta de CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA, para a estos segmentos y como esta oferta se destacará por sobre el resto.

En primer lugar y como resultado del análisis del atractivo de la industria, podemos argumentar que el mercado de la capacitación reúne variadas condiciones que lo hacen ser poco atractivo, siendo sus principales amenazas la alta rivalidad de los competidores y el gran poder negociador de los clientes. Para contrarrestar ambas amenazas la empresa buscará posicionarse como un proveedor con marca de calidad, con excelente cobertura, y tiempos de respuesta a un precio justo, siendo capaz de transformar problemáticas técnicas que existan en la industria en programas de capacitación especializados, aprovechando la escasa diferenciación de producto y de servicio de un gran número de OTEC

Ante este escenario, y con tres segmentos de mercados que abordar, se desarrollaran estrategias de diferenciación de producto y de servicio para el segmento de clientes cuyo momento de consumo resulta ser la identificación y cierre de brechas de competencias técnicas, mientras que para los segmento que busca dar cumplimiento a disposiciones normativas o de índole contractual, o bien cuyas necesidades de capacitación están relacionadas con la formación y habilitación de ciertos oficios dentro de la organización, se buscara desarrollar una estrategia de crecimiento intensivo, en base a penetración de mercado, desarrollando la venta de los productos actuales en los mercados actuales.

A continuación se describen las dos estrategias propuestas:

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION DE PRODUCTO Y SERVICIO: Aumentar los ingresos mediante la diversificación de la oferta de capacitación, potenciar la imagen técnica del OTEC, consolidar la estrategia de atención personalizada de los clientes y promover la innovación para generar diferenciación de producto y servicio, serán las estrategias que se abordaran de manera primordial, con el propósito de potenciar la propuesta de valor presentada a estos clientes en términos de calidad de producto y de servicio al cliente, para con ello, generar relaciones de largo plazo que aumenten su costo de cambio y que permitan reforzar su fidelización.



ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO: Dirigido a aquellos clientes que valoran básicamente tres cosas, una oferta de capacitación disponibles a sus necesidades, breves tiempos de respuesta para su desarrollo y un precio competitivo. Acá lo primordial será aumentar la participación de mercado explotando las oportunidades ofrecidas con los productos que se disponen, para lo cual será necesario ampliar y mejorar la oferta de capacitación, generar alternativas de fidelización de instructores y mejorar las actividades de gestión, planificación y promoción de actividades.

5.3. MARKETING OPERATIVO.

El marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para para ejecutar y controlar las acciones de marketing estratégico que nos hayamos propuesto, con el propósito de cubrir las expectativas de nuestro público objetivo en cada uno de los segmentos de mercado definidos.

5.3.1 SEGMENTO CUYO OBJETIVO ES LA IDENTIFICACIÓN Y CIERRE DE COMPETENCIAS TÉCNICAS.

PRODUCTO: Hoy en día el producto ofrecido es el curso de capacitación y lo que se ofrecerá es la capacidad del OTEC de transformar problemáticas técnicas o de requerimientos de capital humano en programas de capacitación de un alto valor técnico que no sólo destaquen en virtud de las características propias del curso propuesto, sino también en el valor que el cliente le asigne a sus resultados.

Se trabajará entonces en entregar un servicio de post venta que considere procesos de reforzamiento y evaluación futuro utilizando plataformas de capacitación e-learning o a distancia, entregar garantías de satisfacción a partir de los resultados expuestos por los alumnos, y reforzar los alcances de los trabajos prácticos y/o experimentales que actualmente consideran las actividades aprovechando el equipamiento propio y como el de las propias empresas cuyos trabajadores son capacitados, procurando con ello aumentar el valor para el consumidor.

En línea con lo anterior, se promoverá la generación de alianzas con empresas comercializadoras de instrumentación y equipos de reconocido nombre y que puedan interesarse en mostrar sus equipos a la importante cartera de clientes con que se cuenta.



En términos de la oferta de capacitación, hoy en día sólo se responde a los requerimientos y problemáticas que la OTEC recibe, y desde ahí, se construye su oferta. Sin embargo, a lo anterior se sumaran acciones que promoverán la innovación e investigación de problemáticas que puedan existir en la industria con el propósito de diseñar nuevos programas de capacitación que se anticipen a dichas necesidades.

Para lo anterior se buscara el apoyo y trabajo conjunto con empresas de servicios de ingeniería o técnicas especializadas, que permita el intercambio de experiencias, analizar problemáticas y desarrollar productos de manera colaborativa.

PRECIO: A partir de lo anterior, se intentará maximizar la cantidad de dinero que los clientes estén dispuestos a pagar por el servicio y productos ofrecido, evitando así una estrategia basada en bajos precios, debido a que las empresas de este segmento en particular buscan atributos que van más allá de un precio bajo.

PLAZA: La venta de los servicios se seguirá desarrollando en una relación uno a uno, a través del contacto directo entre el equipo de venta y quienes tienen a cargo la búsqueda, contratación y coordinación de dichas acciones de capacitación.

Sin embargo, esta red que actualmente está compuesta por los coordinadores de capacitación o jefes de recurso humano, o bien por los jefes o gerentes técnicos que tienen a su cargo el personal que debe ser capacitado, se les sumará los encargados de prevención de riesgo, representantes de los trabajadores (sindicatos) y ejecutivos coordinadores de los OTIC, para lo cual será necesario la contratación o compra de un programa o software de gestión que permita mejorar el seguimiento de actividades y clientes.

PROMOCIÓN: El objetivo consiste en potenciar la imagen técnica del OTEC y con ello generar diferenciación de producto y consolidar la percepción de atención personalizada, para con ello generar diferenciación de servicio. Para alcanzar lo anterior, será necesario determinar una mezcla promocional basada en lo siguiente:

- a. Realización de visitas técnicas.
- b. Contacto directo vía correo o comunicación telefónica.
- c. Generar lazos de contacto con los alumnos.
- d. Mejorar el contenido de las propuestas comerciales.
- e. Aparición publicitaria en revistas especializadas.



- a. Realización de visitas técnicas: Considerando que lo que se busca es generar una relación uno a uno, resulta primordial generar instancias de reunión en oficina o terreno que permitan recoger in-situ, las necesidades de capacitación detectadas por los clientes o bien recoger las problemáticas que los aquejan, con el propósito de diseñar propuestas de capacitación que les permitan superarlas. En el caso de visitas en terreno, en especial a grandes distancias, será importante coordinarlas con la ejecución de otros programas de capacitación en desarrollo.
- b. Contacto directo vía correo o comunicación telefónica: Considerando que los principales agentes compradores se encuentran en terreno, a largas distancias de la capital será fundamental mantener esta vía de comunicación que permita al cliente saber que se cuenta con el apoyo y preocupación constata de los agentes comerciales de la organización, permitiendo que el mensaje sea enfocado al cliente al cual se pretende llegar, además de tener este mensaje un carácter de confidencial.
- c. Generar lazos de contacto con los alumnos: Siempre se dice que no existe mejor promoción que un cliente satisfecho y estos clientes satisfechos no son hoy en día aprovechados, por lo que será necesario generar instancias de contacto, como la posibilidad futura de acceder a plataformas de aprendizaje web relacionadas a las instancias de capacitación en las cuales han participado o de acceso a contenidos técnicos en línea, que permitan sostener los lazos más allá del momento en que se lleva a cabo la actividad de capacitación.
- d. Mejorar el contenido de las propuestas comerciales: Hoy en día, las propuestas son construidas en base a una descripción del programa de contenidos y del objetivo del curso desde la posición del trabajador, junto con las condiciones comerciales de la misma. Sin embargo, esto será potenciado incluyendo en ellas indicadores de evaluación arrojados por cursos desarrollados anteriormente, datos de referencias de jefaturas técnicas y/o de recursos humanos que gestionaron el desarrollo de las mismas, antecedentes profesionales y docentes de los instructores y una descripción acabada de las actividades prácticas contempladas, si así lo fuesen.
- e. Aparición publicitaria en revistas especializadas: Es importante utilizar publicidad en medios especializados para complementar los esfuerzos promocionales directos descritos anteriormente. Su objetivo primordial reforzar la imagen técnica del OTEC, además de presentarlo como un agente de opinión válido dentro de la industria, para lo cual se intentará establecer alianzas estratégicas con revistas técnicas especializadas.

Todo lo anterior será apoyado con una imagen corporativa coherente, y que intenta reflejar una de las características primordiales de los cursos desarrollados, la cual ya ha sido desarrollada y que se muestra a continuación:



FIGURA 5.1: Imagen de cuaderno corporativo entregado a los alumnos. (Elaboración propia 2016).

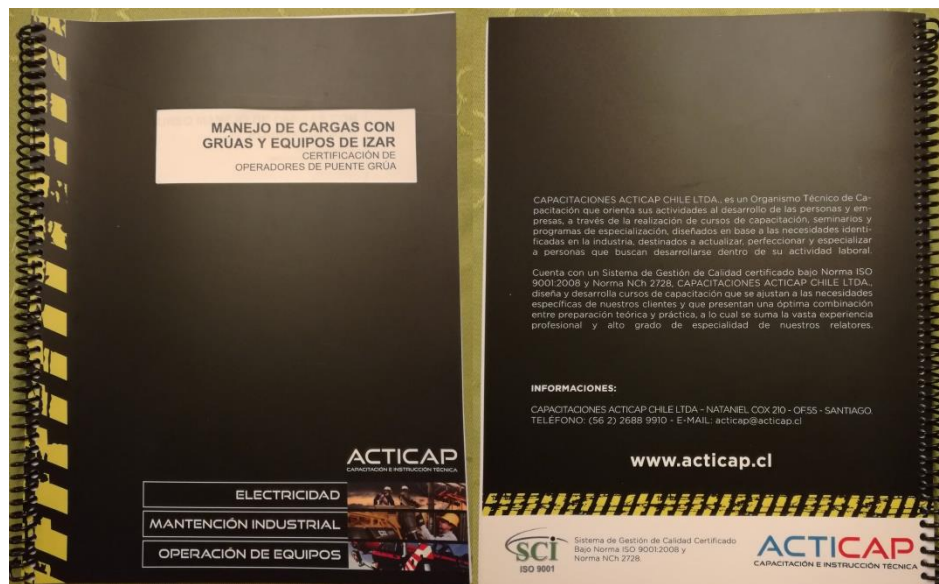


FIGURA 5.2: Imagen de apuntes entregado a los alumnos. (Elaboración propia 2016).



FIGURA 5.3: Imagen de lápiz entregado a los alumnos y logo del OTEC. (Elaboración propia 2016).

5.3.2 SEGMENTO CUYO OBJETIVO ES EL CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES NORMATIVAS, CONTRACTUALES O RELACIONADAS CON LA FORMACIÓN Y HABILITACIÓN DE OFICIOS.

PRODUCTO: Al igual que en el primer segmento, hoy en día el producto ofrecido es el curso de capacitación, pero estos no reconocen ningún tipo de diferenciación por lo que se tiene una mezcla general de los programas que ofrece la empresa. Para este nuevo escenario se trabajó en definir 3 líneas de productos concordantes con los segmentos de mercado definidos previamente y que permitan diversificar el riesgo y capitalizar la muy buena imagen de marca y reputación alcanzada hasta ahora por la organización, para luego trabajar sobre la profundidad de cada línea, para ampliar así la cartera de clientes con necesidades de capacitación distintas.

Las líneas de productos definidas son:

- a. Cursos técnicos de especialización.
- b. Cursos de seguridad y prevención de riesgos laborales.
- c. Curso de certificación de competencias técnicas.

Acá, y como en toda estrategia de crecimiento intensivo por penetración, se trabajará con los mismos productos que actualmente se disponen y se abordarán los mercados existentes, con una oferta enfocada en mejores precios, menores tiempos de respuesta y amplia disponibilidad de servicio.

Lo anterior requerirá generar alternativas de fidelización de instructores y mejorar las actividades de gestión, planificación y promoción de las actividades de capacitación.

AMPLITUD MEZCLA DE PRODUCTO			
PROFUNDIDAD LÍNEA DE PRODUCTO	Cursos técnicos de especialización	Cursos de seguridad y prevención de riesgos laborales	Curso de certificación de competencias técnicas
	Calidad de suministro eléctrico	Control y prevención de riesgos eléctricos	Certificación de Rigger
	Construcción e inspección de mufas	Inducción a trabajos en sistemas eléctricos	Certificación de operador de camión pluma
	Control eléctrico con PLC's	Puestas a tierra provisionales de bloqueo	Certificación de operador de grúas horquillas
	Medición y metrología industrial	Seguridad eléctrica según Norma NFPA 70E	Certificación de operador de grúas móviles
	Economía y tarifas eléctricas	Trabajos en líneas energizadas en MT y AT	Certificación de operador de puente grúa
	Electricidad básica	Trabajos en líneas desenergizadas en MT y AT	Certificación de operador de plataformas de trabajo en altura (Manlift)
	Ensayo y diagnóstico de aislación en equipos eléctricos de MT y AT	Uso y manejo de extintores de mano portátil	Certificación de maestros linieros en AT
	Interpretación de planos eléctricos	Respuesta ante emergencias con materiales peligrosos	Certificación de maestros linieros en MT
	Lavado de aisladores con línea energizada	Trabajo y rescate de accidentado en espacios confinados	
	Legislación y mercado eléctrico	Trabajo y rescate de accidentado en altura	
	Localización de fallas en cables	Trepado y subida de estructuras de distribución.	
	Mantenimiento de banco de baterías	Trabajos en proximidad a instalaciones energizadas	
	Mantenimiento de interruptores de poder	Maniobras en subestaciones	
	Mantenimiento de subestaciones eléctricas		
	Mantenimiento de transformadores		
	Medición y diseño de mallas a tierra		
	Medición del campo electromagnético		
	Nociones de proyecto de líneas de MT		
	Operación de centrales hidroeléctricas		
	Operación de subestaciones eléctricas		
	Protección de motores eléctricos		
	Protección de transformadores		
	Protecciones eléctricas en BT- MT y AT		
	Protocolos de comunicación industrial		
	Interpretación de planos mecánicos		
	Interpretación de planos P&ID		
	Mantenimiento predictivo por análisis de vibraciones		
Mantenimiento predictivo por análisis termográfico			
Operación y mantenimiento de grupos electrógenos			
Operación y mantenimiento de motores diésel			

CUADRO 5.1: Mezcla y línea de producto del OTEC. (Elaboración propia 2016).



PRECIO: A diferencia del primer mercado, en estos dos segmentos los clientes si tienen una alta sensibilidad al precio del producto, pero como contrapartida el volumen de contratación es muchísimo más elevada, pues si en el primer segmento, cubrir la brechas de conocimientos técnicos puede generar la contratación de un servicio, en estos segmentos perfectamente la contratación será de 3, 4 o más instancias de capacitación por temática, lo que permitirá ajustar su precio a los valores de mercado o bien entregar atractivos descuentos por proyectos.

PLAZA: Se utilizará y desarrollara al igual que en el primer segmento a través de una relación cara a cara, a través del contacto directo entre el equipo de venta y quienes tienen a cargo la búsqueda, contratación y coordinación de dichas acciones de capacitación, utilizando la misma red de contacto definida anteriormente, pero con un acento especial en los encargados de prevención de riesgo.

Lo anterior será apoyado con la publicación de la oferta de cursos disponibles en portales web especializados en la industria de la capacitación, junto al resto de las ofertas de la competencia, para que así quienes las demanden elijan aquellas que mejor respondan a sus intereses.

PROMOCIÓN: Como el objetivo en este segmento es el crecimiento de la participación de mercado, vía captación de nuevos clientes, será importante sumar a las instancias de promoción antes descritas la utilización de campañas de e-mail marketing, que permitan encontrar un nuevo camino de acercamiento a la actual cartera de clientes, como la de ampliar los clientes destinatarios a quienes llegue la oferta del OTEC.

5.4. VERSIÓN 2.0 DEL MODELO DE NEGOCIOS.

Finalmente y tras los análisis realizados, las estrategias definidas y las herramientas del marketing mix revisadas, se presenta una segunda versión del modelo de negocios de la organización, la cual ha permitido reformular la visión del negocio, además de exponer de manera sencilla los elementos claves que deben ser controlados.

<p><i>Asociaciones clave</i> </p> <p>Empresas comercializadoras de equipos e instrumentación</p> <p>Empresas de servicios técnicos especializados</p> <p>Revistas técnicas especializadas</p>	<p><i>Actividades clave</i> </p> <p>Diseño de programas de capacitación</p> <p>Venta</p> <p>Post Venta</p> <hr/> <p><i>Recursos clave</i> </p> <p>Instructores</p> <p>Equipo Comercial</p> <p>Confianza</p> <p>Cartera de clientes</p>	<p><i>Propuestas de valor</i> </p> <p>Cursos técnicos de especialización</p> <p>Cursos de seguridad y prevención de riesgos laborales</p> <p>Cursos de certificación de competencias técnicas</p>	<p><i>Relaciones con clientes</i> </p> <p>Relación uno a uno</p> <p>Captación de clientes</p> <hr/> <p><i>Canales</i> </p> <p>Contacto directo</p> <p>E-mail Marketing</p>	<p><i>Segmentos de mercado</i> </p> <p>Identificación y cierre de competencias técnicas</p> <p>Cumplimiento de disposiciones normativas y/o contractuales</p> <p>Necesidades de formación y habilitación de oficios</p>
<p><i>Estructura de costos</i> </p> <p>Costos Fijos: Remuneraciones y gastos de administración</p> <p>Costos Variables: instructores y gastos directos</p>		<p><i>Fuentes de ingresos</i> </p> <p>- Ingresos vía franquicia tributaria</p> <p>- Ingresos vía directa</p>		

FIGURA 5.4: Lienzo del modelo de negocio de CAPACITACIONES ACTICAP CHILE LTDA, Versión 2.0.

(Fuente propia).



CONCLUSIONES

Recordando que el fin último de este trabajo de titulación es generar condiciones para mejorar las proyecciones de crecimiento del OTEC, podemos afirmar que la formulación de un plan de negocios basado en el Modelo Canvas contribuye a tal propósito, pues ayuda a que la empresa se pueda visualizar de una forma simple y concreta, de manera tal que permite mostrar rápidamente la forma en que es desarrollado el negocio de la organización, situación que no se tenía antes de este trabajo.

Un segundo elemento que permite generar condiciones para mejorar dichas proyecciones de crecimiento, son las conclusiones que se pueden obtener a partir del análisis desarrollado, las cuales nos permitieron entender la necesidad de abordar la relación con los clientes, basándonos en dos estrategias diferenciadas y que permitan cubrir las necesidades de cada segmento de cliente, aprovechando los elementos de valor que cada segmento de cliente pone sobre la mesa al momento de decidir su opción de compra.

Un tercer y último elemento que permite generar las condiciones de crecimiento deseadas, es traducir los resultados del análisis desarrollado en acciones de marketing concretas, las cuales son presentadas en este trabajo de titulación.

Por último, si bien es cierto que el análisis muestra que en términos generales el mercado de la capacitación es un mercado poco atractivo, basado en una actual incertidumbre normativa, una situación económica estancada, principalmente de la industria de la minería y una alta rivalidad entre los competidores, debida a los elementos antes desarrollados, existe una actitud positiva de la organización en cuanto a vislumbrar oportunidades en donde los demás ven amenazas, para lo cual resulta fundamental aprovechar las fortalezas detectadas para generar un posicionamiento de marca sólido y suficientemente ágil como para adaptarse a los cambios del mercado.



BIBLIOGRAFÍA

- (1) *Conceptos de Administración Estratégica*, Prentice Hall, 1995, Fred, David.
- (2) *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. 2005 Pearson Education, Barney, Jay B and Hesterly, William S.
- (3) *Libro Generación de Modelos de Negocios*, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2011.
- (4) *Página web oficial del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE*, www.sence.cl
- (5) *Libro Dinámica Empresarial en Chile 1999-2006, Fundación para el Desarrollo Sostenible FUNDES 2008*, Benavente, José Miguel.
- (6) *Página web oficial del Instituto Nacional de Estadísticas, INE*, www.ine.cl
- (7) *Página web Banco Mundial, versión en español*, www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1
- (8) *Informe trimestral INE, octubre 2016, edición 216, Instituto Nacional de Estadísticas*.
- (9) *Boletín Estadísticos 2016, Superintendencia de Seguridad y Salud Ocupacional*.
- (10) *Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos (NESI) del año 2015, Secretaría Regional Ministerial de Desarrollo Social Región Metropolitana de Santiago*.
- (11) *Informe Los Verdaderos Sueldos de Chile, Fundación Sol 2014*.