



## **PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA ACREDITACIÓN DE UN CENTRO CERTIFICADOR DE COMPETENCIAS LABORALES**

Giannina Cortés Castillo -gkcortescastillo@gmail.com

Diego Jerez Concha - djerez@alumnos.ubiobio.cl

Profesor Guía: Arnaldo Jélvez - ajelvez@ubiobio.cl

### **RESUMEN**

El presente proyecto tiene como objetivo realizar una propuesta para la acreditación como Centro certificador del Centro de Certificación Laboral Ltda. orientada al plan de negocios de la empresa, según los criterios definidos por ChileValora.

Se identificaron los requisitos exigidos en la Resolución Exenta n°135/2016, bases técnicas y administrativas para la obtención de la acreditación, enfocándose principalmente en el cuarto requisito y parte del segundo y quinto, los cuales fueron solicitados por ConsultSmart Ltda. dado que precisaban la aplicación de herramientas industriales en su desarrollo. Para cumplir con lo anterior se utilizaron las siguientes herramientas en el plan de negocio realizando un estudio de mercado, definiendo una estrategia comercial (4P operacional), se sintetizó en el modelo Canvas, se definió la estructura organizacional y, se elaboraron procedimientos de gestión de calidad, junto con su respectiva evaluación económica para demostrar la viabilidad económica del proyecto. Se logró identificar la demanda de los perfiles seleccionados por el Centro y se estimó la cuantificación de la misma, dato utilizado en la validación económica del proyecto. Del análisis económico realizado para el proyecto, en el horizonte de seis años, se obtuvo bajo los criterios de evaluación utilizados, un VAN positivo (\$13.553.474) y una TIR (43,32%) por sobre la tasa de descuento (15%) utilizada en la evaluación.

El estudio de mercado puede ser tomado como referencia para la validación de otros perfiles relacionados a los considerados en el plan de negocio.

**Palabras claves:** Acreditación, Certificación, ChileValora, Evaluación Económica, Plan de Negocio.



## 1. INTRODUCCIÓN

Hacia el año 2008 bajo el alero de la Ley N°20.267<sup>1</sup>, se estableció el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, también conocido como ChileValora, cuyo objeto es el reconocimiento formal de las competencias laborales de las personas. De acuerdo la Organización Internacional del Trabajo<sup>2</sup> (2012) una competencia laboral se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Una de las principales funciones de ChileValora, es acreditar entidades que desarrollan los procesos de evaluación y certificación. Estas entidades ejecutoras, también denominadas Centros, deben cumplir los lineamientos base descritos en la Resolución Exenta<sup>3</sup> en el proceso de postulación para la obtención de la acreditación, en este proyecto se utilizó el N°135/2016.

A nivel nacional en el año 2016 había 33 centros acreditados, de los cuales 5 están ubicados entre las regiones del Biobío y de Los Lagos. Bajo esta premisa es que el Centro de Certificación Laboral Ltda. ve la oportunidad de iniciar un nuevo proyecto para aportar en el desarrollo de las instituciones y personas que soliciten el servicio de evaluación y certificación.

Es por esto, que se propuso un plan de negocio a CCL Ltda. para lograr la acreditación, basado en los requerimientos exigidos por ChileValora, descritos en la Resolución Exenta N°135/2016.

Para el cumplimiento de lo anterior, se planteó los siguientes objetivos:

- Identificar y estudiar los requerimientos de acreditación, según la Resolución Exenta N°135/2016, para realizar modelo de negocio en los sectores escogidos por el Centro: Transporte, Elaboración de alimentos y Gastronomía.
- Elaborar procedimientos de evaluación y certificación, auditorías y estructura organizacional del Centro con su respectiva descripción de cargos.
- Realizar evaluación económica del proyecto, bajo criterios del VAN y la TIR.

## 2. MATERIAL Y MÉTODOS

Para la realización del estudio se tomó en consideración los sectores y perfiles sugeridos por los socios del Centro (Tabla N°1), puesto que ellos ven en estos una oportunidad dada su experiencia técnica en el sector. La investigación estuvo centrada en 4 regiones (desde la región del Biobío y de Los Lagos).

---

<sup>1</sup> CHILE. MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL; SUBSECRETARÍA DEL TRABAJO. 2008. Ley 20.267.

<sup>2</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. 2012. ¿Qué es competencia laboral?.

<sup>3</sup> CHILE. MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL; SUBSECRETARÍA DEL TRABAJO. 2016. Resolución exenta N°135/2016.



**Tabla N°1: Perfiles en estudio, según sector**

Sector	Transporte y logística	Elaboración de alimentos y bebidas	Gastronomía, hotelería y turismo
Perfiles	Conductor de carga general. Conductor de sustancias peligrosas. Conductor(a) de taxis colectivos. Operador de grúa.	Ayudante pastelero. Panificador.	Maestro de cocina.

Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de la información fue obtenida de bases de datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), ChileValora, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), Servicio de Impuestos Internos (SII), entre otros dependiendo del perfil.

Como se expresó anteriormente, el desarrollo del proyecto quedó enmarcado en los requerimientos planteados en la Resolución Exenta, más específicamente en las bases técnicas exigidas en la misma, donde fue necesaria la aplicación de herramientas industriales.

Para el logro de los objetivos propuestos, se planteó la siguiente metodología de trabajo:

El estudio de mercado es la parte central del proyecto, y según Sapag<sup>4</sup> (2008) se aplica el concepto a las variables que condicionan el comportamiento de los distintos agentes económicos, cuya actuación afectará al desempeño financiero de la empresa que podría generarse con el proyecto.

Una vez identificado el mercado objeto de estudio, se procedió a establecer una estrategia comercial adecuada al contexto planteado, en este caso, una estrategia 4P operacional, definiendo los elementos que la componen. A modo de sintetizar toda la información obtenida en el estudio de mercado, utilizó el modelo Canvas, dado que posee simplicidad en la interpretación y se presenta de manera organizada en un diagrama. Representa aspectos

importantes de la empresa (costos, ingresos, actividades y socios claves) y los clientes (la propuesta distintiva que se tiene con otras empresas, la relación y los canales por lo que se logra la relación y por último su caracterización).

Junto a esto, se realizó la estructura organizacional del Centro, donde se definió la descripción de los principales cargos requeridos, con sus respectivas tareas y los requisitos necesarios para ejercer dicho cargo, además se planteó el organigrama de la empresa.

También se establecieron 2 importantes procedimientos de gestión de calidad, según Koontz<sup>5</sup> (2012) los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar – más que para pensar – que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades. Para la elaboración de los procedimientos que intervienen en el proceso de acreditación de un Centro, se utilizó como base la Guía de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales.

<sup>4</sup> SAPAG, N. y SAPAG, R. 2008. Preparación y evaluación de proyectos.

<sup>5</sup> KOONTZ, H. WEIHRICH, H. y CANNICE, M. 2012. Capítulo 4: Elementos esenciales de la planeación y la administración por objetivos.



Todo lo anterior permitió el desarrollo de la evaluación económica del proyecto, tomando como criterios de validación el VAN y la TIR. Para finalizar y con el objetivo de mostrar los

### 3. RESULTADOS

#### Estudio de Mercado

Como se dijo anteriormente, el estudio de mercado se centró en los perfiles seleccionados

limites de exigencia al proyecto, se variaron los valores de parámetros importantes que influyen en la evaluación económica.

por los socios del Centro presentados en la Tabla N°1 y se estimó la siguiente demanda para los seis años de estudio (Tabla N°2).

**Tabla N°2: Cantidad estimada de personas a evaluar para los seis años de estudio**

Cuantificación de los perfiles elegidos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ayudante pastelero	34	37	41	43	45	47
Panificador	36	40	44	46	48	50
Maestro de cocina	96	106	117	123	129	135
Conductor o conductora de taxi colectivo	97	107	118	124	130	137
Conductor de carga general	81	89	98	103	108	113
Conductor de sustancias peligrosas	21	23	95	26	27	28
Operador de grúa	81	89	98	103	108	113
Total	446	491	541	568	595	623

Fuente: Elaboración propia.

#### Las 4P operacional

**Producto:** En este caso, el servicio, se ofrece a empresas y trabajadores que necesiten o requieran certificarse en los perfiles seleccionados y mencionados anteriormente.

El proceso de evaluación y certificación, tiene como fin el reconocimiento de las competencias laborales, sin importar como hayan sido adquiridas y sin diferenciar el nivel educacional de los postulantes, originando oportunidades de aprendizaje continuo, su reconocimiento y su valorización.

**Precio:** El monto a cobrar por el servicio de evaluación y certificación de competencias laborales puede ser fijado por cada Centro, ya que Chile Valora no tiene la potestad para determinar dicho precio, sólo en el caso de los trabajadores que se certifiquen por franquicia

tributaria, el descuento aplicado a la empresa está definido en base al monto fijado en la Resolución Exenta N°5845, realizada por SENCE que decreta para el año 2017 el valor de \$44.900 por cada UCL (Unidad de Competencia Laboral) como valor máximo a descontar en cada proceso.

**Promoción:** Para la difusión del servicio se utilizará como medio de comunicación un anuncio publicitario en la radio.

A la vez, se participará en ferias acordes a los sectores (laborales, gourmet, de transporte, entre otros), llegando de forma directa al mercado potencial y objetivo.

Se tendrá de forma complementaria página web y página de facebook, para difusión y dar a conocer los servicios y oferta de perfiles del Centro.

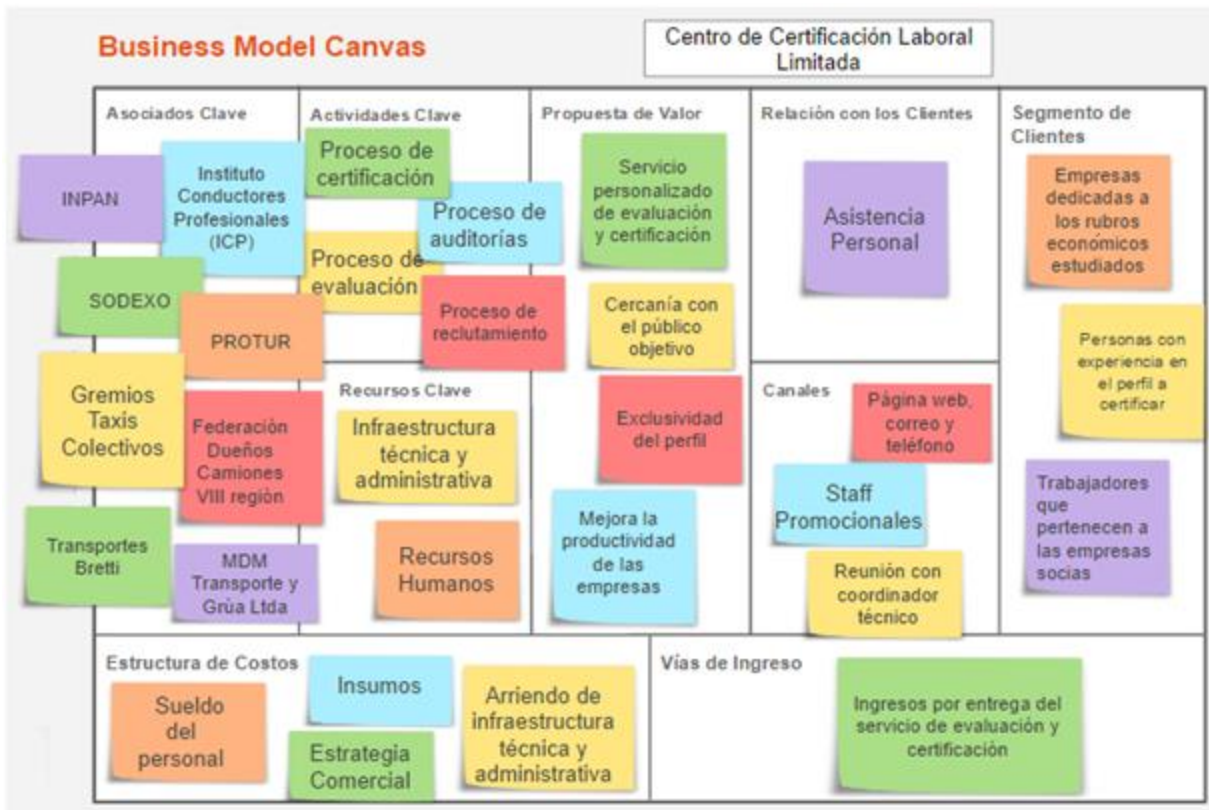


**Plaza:** La distribución del servicio se realizará por medio del método de venta directa, es decir, la entrega del servicio se realiza directamente entre el Centro y el cliente. De esta forma, el servicio de evaluación y certificación, puede llevarse a cabo en instalaciones del Centro, como también en la misma empresa que lo requiera.

**Modelo Canvas**

A modo de sintetizar la información obtenida en el estudio de mercado se empleó lo mostrado en la Figura N°1

**Figura N°1: Modelo Canvas para la empresa CCL Ltda.**



Fuente: Elaboración propia.

**Estructura organizacional**

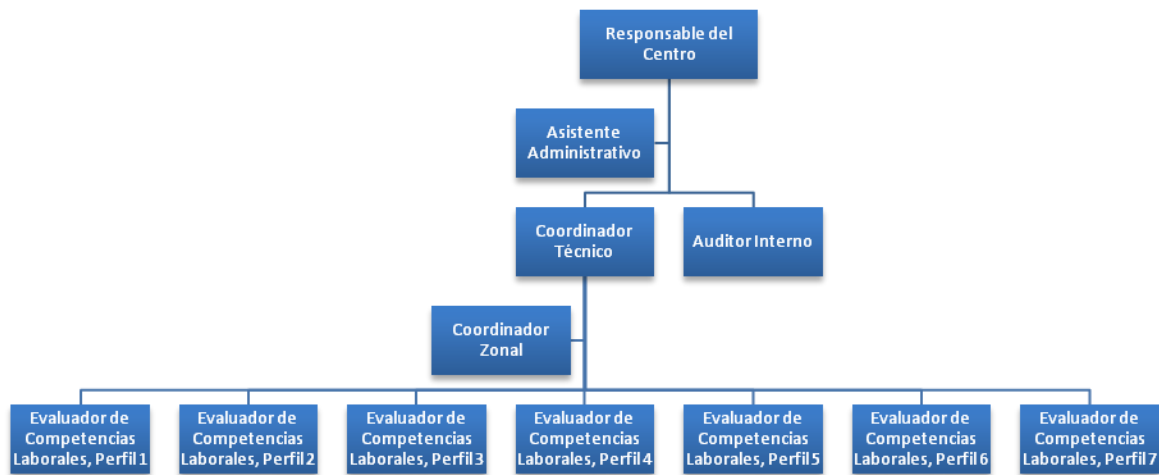
En la estructura organizacional del Centro de Certificación Laboral Ltda., se establecieron los cargos y funciones específicas del Centro, que forman parte de las evidencias del sistema de gestión de calidad, exigido por ChileValora, asociados a la prestación del servicio de evaluación y certificación de competencias laborales.

Este procedimiento es aplicable a toda la estructura organizacional del Centro y contempla la delegación, supervisión, objetivo y las principales funciones y tareas de cada cargo.

La Figura N°2 plantea la estructura organizacional propuesta a CCL Ltda. que contempla los cargos mínimos exigidos por ChileValora.



Figura N°2: Estructura organizacional de CCL Ltda.



Fuente: Elaboración propia.

## Procedimientos de gestión de calidad

### Procedimiento de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales:

Este procedimiento tiene como objetivo establecer la metodología para implementar el proceso de evaluación de competencias laborales de los candidatos (trabajadores independientes, trabajadores dependientes y cesantes). Garantizando la calidad del proceso, al detectar, corregir, prevenir y sancionar las posibles fallas e incumplimientos en el proceso de evaluación y otras situaciones relacionadas con inhabilidades o riesgos asociados, así como identificar los mecanismos de mejora continua en el sistema.

El procedimiento de evaluación de competencias laborales contempla todas las etapas y acciones necesarias para el reclutamiento, elegibilidad, evaluación y certificación de los candidatos. Incluyendo actividades como difusión y convocatoria, orientación, definición del plan de trabajo.

### Procedimiento de Auditoría Interna:

Establecer la metodología para la planificación y ejecución de las Auditorías Internas, de acuerdo a los requerimientos legales y normativos de ChileValora y procedimientos internos del Centro, además de los lineamientos para

gestionar las No Conformidades Reales y Potenciales identificadas en CCL Limitada para registrar, implementar y dar seguimiento a las acciones correctivas y preventivas, que faciliten la superación de las mismas.

### Estudio Económico

En el estudio económico se tuvo en consideración las siguientes premisas:

- La inversión inicial considera todos los gastos necesarios para poner en marcha el proyecto (equipamiento de oficina, pago para acceder a la acreditación, entre otros).
- El capital de trabajo cubre el desfase de efectivo en el primer mes de funcionamiento del Centro (sueldos, arriendos, servicios básicos, gastos administrativos, entre otros).
- Se cuenta con el aporte de los socios de 2 millones de pesos cada uno, dando un total de 6 millones de pesos.
- Los ingresos están dados por la cantidad de demanda estimada en la Tabla N°2 por el costo de cada perfil según corresponda.
- Los costos totales consideran los sueldos (para estos se asoció un reajuste anual producto de la



inflación, de un 2,7 por ciento), arriendos, estrategia comercial, entre otros.

- El impuesto a la renta utilizado fue del 24 por ciento (impuesto establecido para el 2017, según SII).

Así, se construyó el flujo de caja del proyecto representado en la Tabla N°3.

**Tabla N°3: “Flujo de Caja del proyecto”.**

	Año 0 (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)	Año 6 (\$)
Inversión inicial	5.177.061						
Capital de trabajo	6.782.357						6.782.357
Aporte de socios	6.000.000						
Ingresos totales		80.999.600	91.624.544	103.711.830	111.862.800	120.377.090	129.476.152
Costos totales		84.028.703	89.757.328	96.185.455	104.532.150	106.402.159	111.474.612
Impuesto		-	448.132	1.806.330	1.759.356	3.353.983	4.320.370
Préstamo	-						
Cuota préstamo		-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Neto	-5.959.418	-3.029.103	1.419.084	5.720.045	5.571.294	10.620.948	20.463.527

Fuente: Elaboración propia.

La tasa de descuento utilizada en los cálculos de los flujos de caja anuales para el proyecto, se consiguió del valor promedio utilizado en proyectos de la octava región con similares características presentados en CORFO, dicha tasa de descuento varía entre el 12 y 17 por ciento, siendo la más usada el 15 por ciento.

Del análisis económico realizado para el proyecto, en el horizonte de seis años, se obtuvo bajo los criterios de evaluación utilizados, un

VAN positivo (\$13.553.474) y una TIR (43,32%) por sobre la tasa de descuento utilizada en la evaluación.

### **Sensibilidad**

Finalmente, se variaron los parámetros de demanda y el precio de la certificación, dado que son los que más influyen en la evaluación económica del proyecto. En la Tabla N°4 y N°5 es posible apreciar el efecto de dicha modificación.



**Tabla N°4: Sensibilidad a la demanda**

Variación de demanda porcentual	VAN
- 10%	-\$ 3.486.541
- 8%	\$ 129.941
- 5%	\$ 5.129.305
Normal	\$ 13.553.474
+ 5%	\$ 21.333.254
+ 10%	\$ 29.872.784

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N°5: Sensibilidad al precio de la certificación**

Precio UCL	VAN
\$ 40.000	-\$ 13.902.840
\$ 42.400	-\$ 50.383
\$ 42.500	\$ 506.759
Normal \$ 44.900	\$ 13.553.474
\$ 50.000	\$ 39.706.332
\$ 55.000	\$ 64.728.653

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla N°4 se puede concluir que la cantidad de evaluaciones anuales (Tabla N°2) no puede disminuir más del 8 por ciento el primer año, puesto que desde un 8,1 por ciento el VAN pasa a ser negativo. En cuanto a la Tabla N°5 se concluye que el precio de la UCL considerado por el Centro puede llegar como límite (bajo ofertas o promociones) a tener un precio de \$42.500 y mantener un VAN positivo.

#### **4. DISCUSIÓN**

En el transcurso de la investigación se presenta dificultad en la obtención de datos en los perfiles de conductor de carga general, de sustancias peligrosas y operador de grúa. Incluso, se tuvo que cambiar el perfil “operador de grúa horquilla (marítimo)” por el perfil “operador de grúa (logística)”.

En el proceso de recopilación de información, se aprecia claramente la burocracia de las instituciones, respecto al tiempo de respuesta muy elevado (15 – 20 días hábiles) que de vez en cuando dejaban tiempos muertos, o respuesta

con información errónea, teniendo que reformular la solicitud repitiendo el ciclo. En este sentido, una buena práctica es concurrir presencialmente a las instituciones en cuestión.

El precio que tiene cada certificación depende de la complejidad de cada perfil, por lo que cada centro puede fijar el precio que estime conveniente para la entrega del servicio. Sin embargo, SENCE tiene un valor base de las UCLs.

En el primer año de funcionamiento, los socios son un elemento clave para lograr la demanda estimada. Además, pueden cumplir la función de difusión de los servicios del Centro. En este sentido, realizar contactos y alianzas con las OMIL de las municipalidades y los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC), pueden marcar la diferencia para cumplir con la demanda anual propuesta.





## 5. CONCLUSIONES

Desde la creación del Sistema, a través de ChileValora, se ha logrado reconocer las competencias de las personas en diferentes oficios o actividades, en los distintos sectores productivos del país, lo que ha permitido mejorar la productividad, aumentar la seguridad y prevención de accidentes dentro de las empresas, entre otros beneficios. Sin embargo, en zona sur del país, solo hay cinco Centros actualmente acreditados, de los cuales tres poseen un perfil investigado en el proyecto, lo que abre una gran oportunidad de negocio de inversión.

Se identificaron los requisitos exigidos en la Resolución Exenta N°135/2016, enfocándose principalmente en el cuarto requisito y parte del segundo y quinto, los cuales fueron solicitados por ConsultSmart Ltda. que precisaban la aplicación de herramientas industriales en su desarrollo.

Se realizó el modelo de negocio del Centro, con los perfiles y en las regiones seleccionadas por los socios, bajo las exigencias del anexo n°9 de la Resolución Exenta N°135/2016, donde se contempló la identificación de oportunidades de mercado en los diferentes sectores, validándolos con datos obtenidos de la investigación en terreno y online, la cuantificación del mercado potencial y objetivo para cada perfil estudiado. Sintetizando toda la información en el modelo Canvas, propuesto por ChileValora.

Bajo los lineamientos exigidos en el segundo requisito de las bases técnicas, se propuso la estructura organizacional para el correcto funcionamiento del Centro, describiendo los cargos con sus correspondientes funciones y requisitos, todo esto formalizado en el documento “Estructura Organizacional del Centro”.

Se identificó y propuso las condiciones mínimas requeridas, en cuanto a la infraestructura administrativa y técnica, para el proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales.

En lo solicitado del quinto requisito, se elaboró dos procedimientos de gestión de calidad con

apoyo en lo presentado en la Guía de Evaluación de Competencias Laborales.

Del análisis económico realizado para el proyecto puro, en el horizonte de seis años, se determinó que el proyecto es atractivo al inversionista bajo los criterios de evaluación utilizados, ya que se obtuvo un VAN positivo (\$13.553.474) y una TIR (43,32%) por sobre la tasa de descuento (15%) utilizada en la evaluación.

Finalmente, destacar que la gestión realizada por el Coordinador Técnico y Coordinadores Zonales (según corresponda) es indispensable para el éxito del negocio, ya que como se apreció en el análisis de sensibilidad una disminución sobre el 8 por ciento en las certificaciones anuales, conlleva a tener flujos de dinero negativos para el Centro.

## REFERENCIAS

CHILE. MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL; SUBSECRETARÍA DEL TRABAJO. 2008. Ley 20.267: Crea el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales y perfecciona el estatuto de capacitación y empleo, 25 Junio 2008.

CHILE. MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL; SUBSECRETARÍA DEL TRABAJO. 2016. Resolución exenta N°135/2016: Dispone llamado a postulación y aprueba las bases administrativas y técnicas para el proceso de acreditación de centros de evaluación y certificación de competencias laborales correspondiente al año 2016, 5 Mayo 2016. 65 p.

KOONTZ, H. WEIHRICH, H. y CANNICE, M. 2012. Capítulo 4: Elementos esenciales de la planeación y la administración por objetivos. [en línea] México. (Página 112)  
<[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/2016-1/libros/Administracion\\_una\\_perspectiv](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/2016-1/libros/Administracion_una_perspectiv)



a\_global\_y\_empresarial\_Koontz.pdf>  
[consulta: 30 noviembre 2016].

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL  
TRABAJO. 2012. ¿Qué es competencia  
laboral? [en línea].  
<<http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competicencia-laboral>> [consulta:  
septiembre 2016].