



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA INTERCULTURAL LENGUAS
EXTRANJERAS EN EL MERCADO CHILENO

YENISEY MARGARITA LEBUY ALVAREZ

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADA
EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES, TÍTULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA
SR. IGNACIO BELÁUSTEGUI CONTRERAS
Viña del Mar, 2006

SUMARIO

GLOSARIO

RESUMEN EJECUTIVO

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 <i>Problema y Objetivo de la Investigación.....</i>	<i>9</i>
1.1.1 <i>Problema.....</i>	<i>9</i>
1.1.2 <i>Objetivos.....</i>	<i>10</i>
1.2 <i>Fuentes utilizadas.....</i>	<i>11</i>
1.3 <i>Metodología Investigativa Empleada.....</i>	<i>12</i>
1.4 <i>Datos generales de la Institución.....</i>	<i>13</i>

CAPITULO 2

NOCIONES SOBRE LOS ASPECTOS LEGALES DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA EN CHILE Y APLICABLES AL CASO CONCRETO	14
2.1 <i>Marco Genérico.....</i>	<i>14</i>
2.2 <i>Nociones sobre las Normas relativas a la Enseñanza</i>	<i>18</i>
2.2.1 <i>Normas Constitucionales.....</i>	<i>19</i>
2.2.2 <i>Análisis exegético de la Normativa legal sobre Centros de Formación Técnica...21</i>	

CAPITULO 3

DE LA MATERIALIZACIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA	27
3.1 <i>Elección del tipo societario aplicable al caso concreto. argumentos</i>	31
CAPITULO 4	
ANÁLISIS EXTERNO	34
4.1 <i>Oportunidades</i>	34
4.1.1 <i>Medidas Gubernamentales</i>	35
4.1.2 <i>Medidas Empresariales</i>	37
4.1.3 <i>Medidas Político Legales</i>	39
4.2 <i>Amenazas</i>	40
 CAPITULO 5	
ANÁLISIS INTERNO	42
5.1 <i>Debilidades</i>	42
5.2 <i>Fortalezas</i>	43
 CAPITULO 6	
ANÁLISIS INDUSTRIAL MERCADO CHILENO	44
6.1 <i>Intensidad de la Rivalidad</i>	44
6.1.1 <i>Centros de Formación Técnica</i>	45
6.1.2 <i>Centros de Capacitación</i>	47
6.2 <i>Nuevos Participantes</i>	50
6.3 <i>Sustitutos</i>	51
6.4 <i>Barreras de Entrada</i>	53
6.4.1 <i>Economías de Escala</i>	53
6.4.2 <i>Requerimientos de Capital</i>	55
6.4.3 <i>Acceso a Canales de Distribución</i>	56
6.4.4 <i>Curvas de la Experiencia</i>	57
6.4.5 <i>Identificación de Marca</i>	58
6.5 <i>Barreras de Salida</i>	59
6.5.1 <i>Especialización de Activos</i>	59
6.5.2 <i>Interrelaciones estratégicas</i>	60

6.5.3 Proveedores.....	61
6.5.4 Compradores.....	62

CAPITULO 7

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	65
--	-----------

7.1 Visión.....	65
------------------------	-----------

7.2 Misión.....	66
------------------------	-----------

7.3 Valores.....	67
-------------------------	-----------

7.4 Determinación de la Filosofía.....	68
---	-----------

7.5 Objetivos Institucionales.....	70
---	-----------

7.5.1 Objetivos Institucionales

Generales.....	70
-----------------------	-----------

7.5.2 Objetivos Específicos a Corto

Plazo.....	71
-------------------	-----------

7.5.3 Objetivos Específicos a Largo

Plazo.....	73
-------------------	-----------

CAPITULO 8

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	74
--	-----------

CAPITULO 9

ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR.....	76
-------------------------------------	-----------

9.1 Individuos.....	76
----------------------------	-----------

9.2 Empresas y Servicios

Públicos.....	79
----------------------	-----------

9.3 Estimación de

Demanda.....	80
---------------------	-----------

CAPITULO 10

FORMULACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.....	83
--	-----------

10.1 Estrategias alternativas de entrada a un mercado.....	84
---	-----------

10.1.1 Alianzas Estratégicas o Joint

Ventures.....	85
----------------------	-----------

10.1.2 Inversión Directa o Apertura de

Filial.....	88
10.2 Estrategia de Crecimiento.....	91
10.2.1 Desarrollo de Mercado.....	91
10.2.2 Desarrollo de Productos Nuevos.....	92
10.3 Definición Estrategia Competitiva.....	93
10.3.1 Definición Ventaja Competitiva.....	93
10.3.2 Definición Segmento objetivo.....	94
10.4 Definición Estrategia de Posicionamiento.....	96
10.5 Estrategia de Precio.....	99
10.5.1 Estrategia de Precio de Penetración.....	99
10.5.2 Estrategia de Precio: Aspectos teóricos Aplicables.....	100
10.5.3 Estrategia de precios: aplicación al caso.....	102
10.5.4 Precio Requerido para lograr Punto de Equilibrio.....	104
10.5.5 Cálculo de Ganancia en Punto de Equilibrio.....	104
10.6 Estrategia Promocional.....	105
CAPITULO 11	
IMPLEMENTACIÓN.....	108
11.1 Constitución.....	.108

11.2	
Ubicación.....	110
11.3 Estructura	
Organizacional.....	111
11.4 Implementación de	
Programas.....	114
11.5 Ejemplo de	
Curso.....	117
11.6 Implementación	
Promocional.....	119
11.7 Inversión Inicial y Gastos de Puesta en	
Marcha.....	121

CAPITULO 12

CONCLUSIONES.....	12
4	
Bibliografía.....	129

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Normas legales de Relevancia y Análisis

Temático.....1

Anexo 2: Carpetas de Conformación

CFT.....16

Anexo 3: De los factores decisorios en la determinación del tipo societario a escoger ventajas y desventajas de los tipos societarios concebibles en nuestro país

..... 60

Anexo 4: Análisis Macroeconómico

Chileno.....70

Anexo 5: Foto Logo Tentativo Intercultural para

Chile.....	73
Anexo 6: Análisis Competencia Región de Valparaíso.....	74
Anexo 7: Resultados sondeo.....	
...83	
Anexo 8: Presupuesto y descripción de mobiliario.....	93

Agradecimientos

Quiero agradecer en especial a Sebastián por su amor incondicional, su apoyo y su esmero incommensurable.

A todos los que aportaron su grano de arena en la formación de estos cuatro años de universidad.

Al profesor guía, Señor Ignacio Beláustegui por su tiempo y disposición.

Glosario

Capacitación: Es toda actividad de capacitación laboral realizada por las empresas para sus trabajadores, y que pueden acogerse al beneficio de la franquicia tributaria al ser impartida bajo el marco legal establecido por el Estado.

Centro de Formación Técnica: Es una institución de Educación Superior que sólo puede otorgar títulos de técnico de nivel superior a un egresado que ha aprobado un programa de estudios de una duración mínima de 1600 clases – excluido el proceso de titulación - que les confiere la capacidad y conocimientos necesarios para desempeñarse en una especialidad de apoyo al nivel profesional.

Constitución Política del Estado: Es en el sistema occidental de derecho, la fuente mediata del Derecho en la cual se encuentra el régimen básico y los principios generales aplicables a los derechos, obligaciones, libertades, de los ciudadanos y los poderes e instituciones de un estado.

Decreto ley, DL: El Decreto, DL, corresponde a la potestad administrativa, jurisdiccional del Presidente de la República en un gobierno de facto, tiene las mismas prerrogativas de una ley, ya que debe cumplirse y respetarse igual que una ley, pero en este caso, como es dictado por el poder ejecutivo, es un decir, por el Presidente de la República, que es un poder del Estado sin atribuciones para emitir leyes, pero en ocasión de Gobiernos de facto o de hecho, en que no existe un Parlamento, Congreso o Poder Legislativo; vale decir, un gobierno que no ha sido elegido en las urnas, que se ha impuesto por la fuerza, o sea, una Dictadura.

Diferenciación del Producto: Un concepto clave en la política de producto es el de la diferenciación. No todos los productos de la misma clase son iguales. Es posible que proporciones iguales o similares beneficios básicos, pero seguramente diferirán en algún aspecto formal o añadido.

Doble tributación: La doble tributación existe cuando la misma persona se halla obligada por la legislación de dos Estados al mismo impuesto. Cuando se realiza una inversión las rentas que se obtienen pueden verse sometidas a la doble imposición, es decir, pueden verse estas rentas, gravadas tanto por el Estado de la inversión como por el Estado del inversor. Esto ocurre porque los sistemas fiscales se solapan entre sí.

E-learning: Es aquella modalidad de formación a distancia no presencial o semipresencial que utiliza una metodología específica basada en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Exegético: Se dice del método interpretativo de las leyes que se apoya en el sentido de las palabras de estas.

Foro de Cooperación Asia Pacífico, APEC: Foro consultivo intergubernamental que reúne a economías no a países de la zona Asia Pacífico cuyos principales fines son apoyar el crecimiento y desarrollo de las señalada region potenciando un sistema comercial multilateral.

Grupos Psicográficos: División del mercado por variables psicográficas: personalidad, motivaciones y estilos de vida.

Identificación de Marca: Es la dimensión de la marca que debe distinguirla a lo largo del tiempo, desarrollar sus promesas a los clientes y definir las asociaciones que aspira a obtener. La identidad es lo que hace única y singular a la marca, y la diferencia de las demás.

Implementación de la estrategia: Es la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización para alcanzar los objetivos previstos. Supone convertir los planes en acciones. Esta actividad implica entonces, dirigir.

Investigación de Mercado: Término que se utiliza muchas veces como sinónimo de investigación comercial. El concepto de esta última, no obstante, es más amplio, por no limitarse a la investigación de uno o varios mercados. Su ámbito de estudio es cualquier problema de marketing, se refiera o no a un mercado.

Joint Venture: Locución inglesa que se utiliza para expresar un acuerdo formal entre dos empresas para colaborar en un proyecto común, de producción, investigación o marketing internacional.

Mailing: Término inglés que se utiliza para referirse al envío por correo de cartas personalizadas, con proposiciones de venta, acompañadas o no de folletos publicitarios. Los mailings personalizados, mediante la utilización de sistemas informáticos, permiten una gran selectividad de los segmentos de mercado objetivo. La publicidad de este tipo tiene una mejor imagen que la del buzoneo y su permanencia es mayor.

Marketing Directo: Supone una relación directa entre productor y consumidor, sin pasar por los intermediarios (mayoristas y detallistas). Engloba un conjunto de modalidades de distribución, venta y promoción, en general, como la venta por correo y por catálogo, la venta a domicilio, la distribución multinivel o de red (networking), el telemarketing, la telecompra, la videocompra por ordenador y la venta mediante máquinas expendedoras.

Mercado Objetivo: Es el público al cual se debe dirigir la campaña y que es en última instancia el que decide la compra, el comprador y/o usuario de un determinado producto o servicio. Generalmente se lo agrupa por sexo, edad y nivel socioeconómico.

Nicho de Mercado: Segmento de mercado, con características y necesidades específicas, en el que se concentra la estrategia de una empresa que no tiene capacidad para dirigirse a la totalidad del mercado.

Punto de equilibrio: Se produce cuando el ingreso total por volumen de ventas es igual a los costos totales en que incurre la empresa. A partir de ese punto, el incremento de las ventas origina un beneficio, mientras que por debajo de ese punto, el producto ocasiona pérdidas.

PYME : Abreviatura que significa Pequeña y Mediana Empresa, las cuales habitualmente son inferiores a 250 trabajadores.

Relaciones Públicas : Son un instrumento de promoción y comunicación que integra a un conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones, con el fin genérico de conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo de una diversidad de públicos, no siempre relacionados con los productos o actividades que desarrolla la empresa o entidad.

Sence: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. Organismo Público del Estado, funcionalmente descentralizado, el cual tiene asignada la función de dirigir y administrar el Sistema Nacional de Capacitación.

Resumen Ejecutivo

Chile se muestra como un país en el que se brindan los inversionistas las mayores facilidades para poder continuar su giro. Ello se refleja tanto en la normativa constitucional y en la desarrollada a partir de ella, como en la buena salud que goza la economía nacional.

A partir de lo anterior, el presente informe se introduce en un mercado no exento de variables tales como el sobrepoblamiento, la consecuente hiper oferta ávida de múltiples demandantes y el fracaso a falta de precisas observaciones de mercado. El mercado al cual nos referimos es el de enseñanza de lenguas foráneas, y en específico al posicionamiento en este de una empresa argentina llamada Intercultural.

En el informe se pone hincapié en la favorable legislación chilena proinversión y en las formas de materializarse. Así mismo, se aplica ella al caso concreto, logrando observarse una plena concordancia entre los escalonados planes de desarrollo de Intercultural Argentina y la legislación chilena aplicable al tema.

Posteriormente se analiza en profundidad el señalado mercado. Este se anuncia como uno abierto a recibir nuevas inversiones, a pesar de estar en exceso poblado. Ello sin embargo no es un escollo de entrada, pues aun quedan nichos por explorar, como es la enseñanza de la cultura y el idioma chino, lo cual hace que el posicionamiento de la empresa en nuestro país se vea, técnica y estratégicamente, como una realidad totalmente alcanzable.

En definitiva, el informe se estructura de la siguiente forma:

- En el capítulo 1, se desarrolla el marco introductorio atinente, precisando la coyuntura económica y social de Chile. A partir de ello, se van dando a conocer los problemas y objetivos de la investigación, además de la información básica de la empresa.
- En el capítulo 2 se comentan las nociones sobre los aspectos legales de la inversión extranjera en Chile y lo educacional aplicables al caso concreto. Se establecen como marcos de referencia los campos constitucionales, legales, administrativos e internacionales bilaterales.
- En el capítulo 3, se argumenta la manera de canalizar la inversión extranjera a través de los mecanismos subjetivos jurídicos brindados por la legislación chilena; planteando las señaladas razones desde el prisma comercial y contingente.
- En el capítulo 4, se analiza el mercado externo. Principalmente hay referencias a las medidas gubernamentales, empresariales y político-legales.
- En el capítulo 5, se puntualiza el análisis interno, remarcando las debilidades y fortalezas del mercado analizado.
- En el capítulo 6, se desarrolla el análisis industrial del mercado en comento en Chile, describiéndose fundamentalmente la competencia, su mutabilidad y las barreras de entrada y salida del mercado al cual se quiere acceder
- En el capítulo 7, se conceptualiza la estrategia, visión, misión, filosofía y objetivos a seguir.
- En el capítulo 8, se analiza la competencia.
- En el capítulo 9, se presenta la descripción y análisis del consumidor.
- En el capítulo 10, se formulan distintas opciones estratégicas para el posicionamiento de la empresa en cuestión, y la elección que más se adecua a los requerimientos de ésta.
- En el capítulo 11, se implementan las estrategias señaladas en el capítulo anterior para operar en forma exitosa en el mercado al cual se ingresa.
- Por último el capítulo 12, se encuentran las conclusiones o aplicación de los objetivos del informe.

Capítulo 1:

Introducción

El presente informe desea hacer patente antes que todo, la innegable interrelación en tiempos de la globalización, entre el mundo de las relaciones jurídicas y las económicas. El Derecho viene a otorgar tanto legitimidad a las visiones económicas que bañan prácticamente todos los ámbitos de nuestra vida, como un marco estable a los emprendimientos que cada vez son más comunes en nuestro país.

El fenómeno de las inversiones extranjeras, en concordancia con lo ya indicado, es un hecho ya común en nuestras fronteras. Chile ha optado por un modelo económico liberal que habilita a las personas emprendedoras, no importando su nacionalidad, a desarrollar sus negocios respetando el marco legal, y las lógicas limitaciones que importa el bien común del Estado.

El mercado Chileno de las inversiones está siempre abierto a recibir capitales, otorgando a cambio una estabilidad económica, un ingreso per cápita notable en el concierto sudamericano, y oportunidades abiertas a quienes deseen plantear novedosas ideas en el concierto del negocio a desarrollar.

El informe que en las siguientes páginas se despliega, transcribe una factible experiencia inversora en nuestro país. Al umbral de lo señalado en las líneas precedentes, se anticipa un análisis relativamente acabado tanto de las normas legales aplicables a la inversión extranjera y la constitución de centros de formación técnica, como los principios de marketing que impliquen la implementación de un Instituto de lenguas argentino en nuestro país.

El mercado de centros de enseñanza de idiomas está lo suficientemente desarrollado en nuestro país. Ello abre la puerta a dos consideraciones. La primera apela a la indudable buena salud de este mercado en Chile. La segunda apunta a un riesgo implícito en los nuevos competidores, pues invertir en un mercado que ya se encuentra copado, comporta el cielo o el infierno para el inversor.

Lo cierto es que el pronóstico anunciado puede ser de una u otra forma en la medida que las decisiones y las perspectivas asumidas desde la elaboración estratégica sean las más realistas, visionarias, arriesgadas, pero también a su vez, cautelosas cuando deban serlo. Lo anterior debe verse soportado por una base jurídica lo suficientemente sólida, que facilite el óptimo desarrollo de las políticas de marketing y el consecuente éxito corporativo.

1.1 Problemas y Objetivos de la Investigación

1.1.1 Problemas.

Desde un punto de vista netamente corporativo, Intercultural Argentina presenta un problema coyuntural a nivel macroeconómico que le impide tener un mayor horizonte en el uso y proyección de sus utilidades. En este sentido, no deja de ser útil recordar la gran crisis socio-económica que sufrió Argentina a finales del siglo XX, que si bien ha tendido a ser solucionada a través de shocks macroeconómicos, no es menos cierto indicar que las consecuencias han golpeado el sistema general y la confianza (factores esenciales en la economía de redes) necesarias para poder invertir con una relativa tranquilidad. Ello ha provocado que a Intercultural Argentina le resulte extremadamente complicado obtener recursos foráneos para poder invertir en Argentina, por la situación misma que presenta dicho país para el inversor. El inversor en definitiva, no goza de las garantías económicas suficientes para poder realizar sus negocios tranquilamente. Recursos que en la medida que van incrementándose se va provocando una incertidumbre a futuro entorno a la estabilidad de estos. A partir de lo anterior, decantan ciertas interrogantes, tales como: ¿Quién garantiza que las utilidades puedan desembocar en nuevas inversiones y no en

barreras que provoquen una difícil salida del mercado si el negocio fracasa? ¿Quién garantiza que mis inversiones gocen de una perdurabilidad suficiente que me permita recuperarlas?, entre otras.

1.1.2 Objetivos.

A través de esta investigación lo que se pretende es justamente posicionar la empresa individual Intercultural Mendoza al mercado Chileno, el cual es reconocido por su estabilidad y garantías ofrecidas al inversor extranjero. La consecución de dicho objetivo observa como mayor obstáculo el sobrepoblado mercado de la enseñanza de lenguajes en nuestro país. Se estima que dicho objetivo solo puede lograrse a través de una estrategia enfocada a la diferenciación, la implementación de mercados lingüísticos inexistentes poco o no desarrollados, y un nuevo enfoque en la enseñanza de los idiomas en Chile. Todo lo anterior, apoyado por un trasfondo anticipatorio y lógico de las estrategias legales-marketeras a tomar de acuerdo al comportamiento del mercado.

1.2 Fuentes utilizadas.

Las fuentes utilizadas se distinguen en:

- **PRIMARIAS**: se utiliza el método estadístico a través de un sondeo a nivel empresarial y de individuos, para perfilar situaciones, tendencias, datos relevantes y prever posibles segmentaciones de mercado.
- **SECUNDARIAS**: se emplean libros temáticos generales y específicos, tanto de las disciplinas asociadas al marketing y al Derecho aplicado a la temática. Así también se emplearon tesis y memorias de ingeniería comercial relativas a esta investigación. Se estima relevante el uso de discusiones con profesores universitarios del tema, para corroborar, perfeccionar y corregir los puntos de vista vertidos en esta investigación. Por último, revistas especializadas, documentos especializados y generales en Internet, estadísticas en Internet (páginas corporativas – privadas - públicas), nacionales e internacionales.

1.3 Metodología Investigativa Empleada.

Dado que la investigación se divide en dos grandes capítulos (legal y de marketing), se ha optado por diferenciar las metodologías empleadas a nivel investigativo. La parte legal se destaca por esencialmente inductiva. Esta, a través de la deducción se establece la inducción. El principio que obtenemos de los hechos es verdadero, porque los hechos pueden ser obtenidos de él mediante una rigurosa demostración.

El capítulo dedicado al marketing es ciertamente deductivo consta de un diagnóstico del mercado analizado y su potencial, considerando factores internos y externos, la formulación de estrategias a partir de objetivos fijados y la implementación de estas mismas.

A través de dicha teoría, a través de supuestos netamente objetivos, se van desencadenando una serie de elementos que apelan a decisiones, que implican un indudable factor subjetivo. Dicho factor no es señalado sino hasta que se han determinado los datos fácticos objetivos suficientes que permiten tomar la decisión que más se ajuste a las necesidades y objetivos. Se dan los datos de mercado, las situaciones, las potenciales variables, y luego se da una solución, de la cual pueden emanar cuestiones objetivas que ayudan finalmente a esclarecer la mejor solución posible. Sin perjuicio, que de esta última, también emerjan nuevos elementos a considerar.

1.4 Datos generales de la Institución.

Nombre: **Instituto Intercultural - lenguas extranjeras**

Domicilio sede central: Rondeau 277

Casilla Postal 5500

Mendoza

Tel.: 0261 – 4290269

Fax: 0261- 4291682

<http://www.intercultural.com.ar>

<http://www.spanishcourses.com.ar>

Email: info@intercultural.com.ar

Historia institucional: La apertura de este Instituto privado de enseñanza de lenguas se realiza el 1º de marzo de 1994. La institución se halla desde entonces inscripta comercialmente en la DGI con titularidad unipersonal CUIT número 26-05702925-7, a nombre de la persona que hizo la inversión necesaria y responde legalmente con sus bienes, actual directora Cristina María Isenrath.

Los períodos de la historia de estos diez años pueden sintetizarse como se detalla a continuación.

1994 a 1996: Época de creación. Obtención de las primeras acreditaciones.

1997 a 1998: Primera época de crecimiento en número de alumnos y actividades

1999: Momento de culminación - Re-acreditación plena.

2000 a 2002: Crisis externa e interna. Achicamiento y paralización de proyectos.

A consecuencia de la retracción económica pasaron de 75 estudiantes inscriptos en el nivel terciario (1998) a 35 (2002), de 200 alumnos en cursos de capacitación en lenguas a 80.

Asimismo la demora en la aprobación de reforma de planes de la tecnicatura perjudicó el desarrollo del instituto.

Como caja de resonancia de las dificultades del país, el instituto participa de las vicisitudes de la situación general, lo cual se refleja en el desarrollo de los años siguientes:

2002 a 2003: Expansión y crecimiento (discontinuo y por partes).Crisis interna en Argentina. Cambio de conducción y rumbos.

Capítulo 2:

Nociones sobre los Aspectos Legales de la Inversión Extranjera en Chile y lo Educativo aplicables al Caso concreto.

2.1 Marco genérico.

El ordenamiento jurídico-económico nacional e internacional consagra garantías de especial relevancia para los inversionistas extranjeros, destacando entre ellas: el derecho de propiedad privada con un alto nivel de protección y con reglas

preestablecidas relativas a la expropiación, la libre iniciativa económica, la igualdad ante la ley y la no discriminación arbitraria¹.

Lo señalado anteriormente ha creado un buen ambiente para la inversión foránea en nuestro país. Ello fue fruto, por una parte, gracias a las reformas económicas introducidas por el Gobierno Militar. Y por otra parte, gracias a la promulgación de la Constitución Política de la República de 1980 que vino a reafirmar los valores económicos ya señalados. Ya en democracia, el régimen económico en materia de inversión extranjera instaurado fue ratificado en el año 1990.

Formalmente, Chile presenta diversas fuentes legales que sustentan el marco jurídico de la inversión extranjera. Ellas son clasificables en 3 grupos: constitucionales, administrativas y legales.

En primer lugar, nuestra Carta Fundamental guarda en su Artículo 19, y también interpretacionalmente en sus Bases Institucionales, variados derechos y garantías absolutas y anteriores a cualquier ordenamiento jurídico². Dentro de la regulación que el Constituyente de 1980 realiza, es posible encontrar preceptos aplicables a la inversión extranjera. A modo enumeratorio³, es posible mencionar el reconocimiento de los cuerpos intermedios, la igualdad jurídica y la no discriminación del Estado en materia económica. A través del análisis conjunto de estos tres principios es posible deducir la no diferenciación entre chilenos y extranjeros para poder desarrollar sus actividades inversoras sin intervención estatal, de acuerdo a la ley y ello no sea contrario al orden público, a la moral, a las buenas costumbres y a la seguridad nacional. El mismo cuerpo legal contempla las libertades de asociación y económica, con la lógica limitación del Estado Empresarial. De estas, decanta

¹ En el mismo sentido, MAYORGA LORCA, Roberto, *Inversión Extranjera, Régimen Jurídico y Solución de Controversias, Aspectos Nacionales e Internacionales*, Editorial Lexis Nexis, 2004, p. 33.

² La mención a cualquier ordenamiento jurídico no es menor. La Constitución de 1925 señalaba que esos derechos consagrados en la Constitución sólo eran aplicados a los “habitantes de la República”.

³ Véase Anexo N° 1, en el cual se encuentran las remisiones a las normas legales señaladas en el cuerpo de este Informe.

la posibilidad libre de crear personas jurídicas y desarrollar cualquier actividad económica en la medida que esta se mantenga dentro de los límites ya señalados.

Administrativamente en materia de inversión extranjera y de inversión chilena en el exterior, es posible ver una vasta normativa. En este sentido, aquellas normas dictadas por el Consejo del Banco Central⁴ juegan un rol preponderante. Ellas se contienen en el Compendio de Normas de Cambios Internacionales (CNCI), particularmente en sus Capítulos I (“Disposiciones Generales”), II (“De las limitaciones Cambiarias”), III (“Normas relativas a las personas jurídicas autorizadas para formar parte del Mercado Cambiario Formal distintas de las Empresas Bancarias”), XI (“Normas y Condiciones Generales para las convenciones a suscribir con Fondos de Inversión de Capital Extranjero”), XII (“Inversiones, depósitos y créditos que personas domiciliadas o residentes en Chile, que no sean empresas bancarias, realicen y otorguen al exterior y operaciones efectuadas al amparo del título XXIV de la Ley N° 18.045), y XIV (“Normas aplicables a los créditos, depósitos, inversiones y aportes”)⁵. Estas normas son fruto de la potestad normativa de los entes públicos autónomos⁶ (como el Banco Central o las Municipalidades) o potestad reglamentaria de los entes autónomos⁷.

Legalmente, las principales fuentes que en nuestro país existen con relación a la protección y regulación de la inversión extranjera, se encuentran en los siguientes cuerpos normativos: Decreto Ley N° 600 de 1974 (Estatuto de la Inversión Extranjera), Ley N° 18.657 de 1987 sobre Fondos de Inversión de Capital Extranjero, Ley N° 18.840 u Orgánica

⁴ Respecto a este punto, es necesario realizar una precisión comparativa en la naturaleza jurídica de este cuerpo normativo, en relación al Estatuto de la Inversión Extranjera, o Decreto Ley N° 600. El compendio de normas al que se alude es una manifestación de la potestad normativa del Banco Central, el cual puede ser modificado por parte del Consejo de este ente, basándose en antecedentes técnicos, sobre la base de la Ley Orgánica del Banco Central. En tanto, el DL N° 600, como todo DL, sólo podrá ser modificado o derogado de acuerdo a las normas de reforma legal respectivas.

⁵ Ver www.bcentral.cl.

⁶ STREETER PRIETO, Jorge, “Potestad Normativa en los Entes Públicos Autónomos, Departamento de Derecho Económico de la Universidad de Chile, materiales de clase, Derecho Económico III, 1986, p.5.

⁷ COLOMA REYES, Fernando, Concepto de Cambios Internacionales. Atribuciones del Comité Ejecutivo del Banco Central de Chile. Naturaleza Jurídica de los Acuerdos adoptados por este Organismo, en Estudios Jurídicos, Vol. I, N° 2, p. 42.

Constitucional del Banco Central de Chile y la Ley sobre Plataforma de Inversiones N° 19.840.

En estricta ligazón con el espíritu de esta tesis, fuerza analizar superficialmente el trasfondo jurídico internacional que enlaza a Chile y Argentina desde un punto de vista inversor. En este aparte, solo se consideraran los instrumentos internacionales vigentes entre Chile y Argentina, excluyéndose entonces del análisis lo relativo a instrumentos multilaterales⁸.

Así, podemos mencionar el Tratado entre la República de Chile y la República de Argentina sobre Promoción y Protección Recíproca de Inversiones, suscrito el año 1991. En este se establece la igualdad de trato de nacionales y extranjeros, la promoción y protección de las inversiones, normas sobre transferencias etc. No deja de ser relevante la última materia mencionada, pensando en el régimen tipológico societario que será seleccionado para el caso concreto.

Del mismo cuerpo legal, se deducen la aplicabilidad de este. El Tratado se aplicará a las inversiones que se realicen a partir de su entrada en vigor por nacionales o sociedades de una Parte Contratante en el territorio de la otra. No obstante, también beneficiará a las inversiones realizadas con anterioridad a su vigencia y que, según la legislación de la respectiva Parte Contratante, estuvieren registradas como inversión extranjera.

El otro cuerpo de importancia aplicable a esta temática, es el Convenio entre Argentina y Chile para Evitar la Doble Tributación en materia de Impuestos a la Renta, Ganancia o Beneficio sobre el Capital y el Patrimonio. Este fue suscrito entre ambos países el año 1986. El Convenio determina su materia, definiciones y alcances terminológicos, normativa en relación al Impuesto a la Renta e Impuesto sobre el Patrimonio. En relación a la temática que impulsa esta tesis, en el Artículo 7° de este Convenio señala que los beneficios resultantes de las actividades empresariales sólo serán gravables por el Estado

⁸ Por ejemplo el MERCOSUR.

Contratante donde éstas se hubieren realizado. Cuando una empresa efectúe actividades en los dos Estados Contratantes, cada uno de ellos sólo podrá gravar las rentas, ganancias o beneficios que se generaren en su territorio.

Lo anterior no deja ser importante, toda vez que observaremos que, en teoría, una misma empresa desarrollará actividades tanto en Argentina como en Chile. Algo que tributariamente resulta muy conveniente. En todo caso, hay ciertos detalles que serán debidamente desarrollados en el Capítulo relativo a la elección del tipo societario.

2.2 Nociones sobre las Normas relativas a la Enseñanza.

2.2.1 Normas Constitucionales.

En nuestra Constitución es posible encontrar normativa relativa a la educación. Esta se encuentra en el Artículo 19, en sus números 10, 11 y 16. A continuación, se hará una reseña de estas normas⁹.

⁹ En http://w3app.mineduc.cl/edusup/instituciones/inst_marc_lega.html#l_1.

- DERECHO A LA EDUCACIÓN: Debido a la importancia que tiene la instrucción para un pueblo, ya que no sólo es una necesidad individual, sino que es una necesidad y función social, ella debe ser realizada por el Estado, como origen de la sociedad¹⁰.

El Artículo 19 N° 10 de la Constitución le impone al Estado obligación de "otorgar especial protección al ejercicio de este derecho" (inciso 2°), siendo en virtud de esta norma, deber del Estado, velar por la igualdad de oportunidades en el acceso a la enseñanza superior, y garantizar que el ingreso a ella se determine atendiendo únicamente a la capacidad e idoneidad de los postulantes.

La misma disposición establece en su inciso 4° que: "Corresponderá al Estado fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles...".

- LIBERTAD DE ENSEÑANZA: El artículo 19° N° 11 de la Constitución Política de 1980, asegura a todas las personas: 11°: "La libertad de enseñanza (que) incluye el derecho de abrir, organizar y mantener establecimientos educacionales.

La libertad de enseñanza no tiene otras limitaciones que las impuestas por la moral, las buenas costumbres, el orden público y la seguridad nacional. La enseñanza reconocida oficialmente no podrá orientarse a propagar tendencia político partidista alguna.

La libertad de enseñanza es el derecho que asiste a toda persona para participar en los procesos de enseñanza y aprendizaje, y comprende, tanto la enseñanza reconocida oficialmente o sistemática como la que no lo es, sin otras limitaciones que las que imponen la moral, las buenas costumbres, el orden público y la seguridad nacional.

La Carta Fundamental se refiere expresamente a uno de los aspectos que incluye este derecho: "la apertura, organización y mantenimiento de establecimientos educacionales".

¹⁰ QUINZIO FIGUEIREDO, Jorge, Tratado de Derecho Constitucional, Tomo II, Editorial Lexis Nexis, 2004, p. 206.

De acuerdo con las ideas predominantes en la Doctrina y las propuestas de la Comisión de Estudios de la Constitución, la libertad de enseñanza comprende el derecho a impartir conocimientos y elegir el contenido de éstos, determinar los métodos de enseñanza y establecer los sistemas de evaluación, abrir y organizar establecimientos educacionales, y la facultad de acreditar el grado de conocimientos adquiridos por los alumnos.

Otro bien jurídico amparado por la libertad de enseñanza, si bien no recogido expresamente por el precepto constitucional en estudio, es la libertad de cátedra, facultad del profesor para desarrollar las materias de un curso desde su personal enfoque, con prescindencia de criterios heterónomos, pero con el deber de entregar a sus alumnos la información necesaria sobre doctrinas y principios diversos y discrepantes.

La libertad de enseñanza, en cuanto implica la apertura, organización y mantenimiento de establecimientos educacionales, garantiza la autonomía académica, administrativa y económica de las Instituciones de Educación Superior, tanto estatales, como particulares reconocidas por éste.

Por otra parte, el reconocimiento oficial otorgado por el Estado, impone al establecimiento educacional beneficiado con tal reconocimiento, la obligación de ejercer su autonomía para cumplir con los objetivos que dice perseguir, con seriedad y eficiencia. De tal suerte que, si se verifica por el Estado que una institución de enseñanza se ha apartado notoriamente de las exigencias que su naturaleza le impone, dicha institución pierde sus derechos y se le priva de toda asistencia de la autoridad y del reconocimiento oficial.

Otro aspecto involucrado en la libertad de enseñanza es la función que le corresponde al Estado en orden a fomentar el desarrollo de la educación superior y contribuir al adecuado financiamiento de aquellas actividades y funciones que respondan a los requerimientos educacionales, científicos y culturales del país.

- DERECHO A LIBRE EJERCICIO PROFESIONAL: Este derecho constituye uno de los aspectos de la garantía constitucional consagrada en el artículo 19 N° 16 de la Carta Fundamental: "Libertad de Trabajo y su Protección".

Esta garantía constitucional implica la libre contratación y la libre elección del trabajo. Se prohíbe cualquier discriminación que no se encuentre basada en la capacidad o idoneidad personal, sin perjuicio de que la ley pueda exigir la nacionalidad chilena o límites de edad para determinados casos.

Cabe considerar, que el inciso 4° de esta disposición constitucional, señala: "La ley determinará las profesiones que requieren grado o título universitario y las condiciones que deben cumplirse para ejercerlas".

La Carta Fundamental deja entregada la materia a que se refiere la norma citada, a la ley, que actualmente, es la Ley N° 18.962 Orgánica Constitucional de Enseñanza.

2.2.2 Análisis exegético de la Normativa legal sobre Centros de Formación Técnica¹¹.

¹¹ Véase Anexo N° 2.

Se analizarán exegéticamente y en forma especial, por su indudable relevancia al tenor de esta tesis, las normas que implican o fundamentan el establecimiento de un instituto de capacitación argentino en nuestro país, bajo la forma de un centro de formación técnica.

Al respecto, es menester señalar la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza N° 18.962, el Estatuto de Capacitación y Empleo, Ley N° 19.518 de 1997; ambos en lo relativo a la constitución en Chile del instituto de capacitación ya señalado.

* LEY ORGÁNICA CONSTITUCIONAL DE ENSEÑANZA N° 18.962: En relación al tratamiento estrictamente legal en este ámbito, es necesario señalar que el Decreto con Fuerza de Ley N° 24 del Ministerio de Educación Pública, del año 1981, fue la legislación aplicable a los Centros de Formación Técnica. La legislación militar ya desarrollaba con gran minucia, los requisitos de creación y disolución de estos centros de Educación Superior.

A partir del año 1990, la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza vino a regular los aspectos antes señalados por el Decreto con Fuerza de Ley N° 24 de 1981.

* Creación: la fórmula empleada por el Artículo 34 de esta Ley es genérica. Se señala que los institutos profesionales y centros de formación técnica de carácter privado podrán ser creados por cualquier persona natural o jurídica en conformidad a esta ley, debiendo organizarse siempre como personas jurídicas de derecho privado para el efecto de tener reconocimiento oficial. Estas entidades no podrán tener otro objeto que la creación, organización y mantención de un instituto profesional o un centro de formación técnica según el caso. Todo ello sin perjuicio de la realización de otras actividades que contribuyan a la consecución de su objeto. Ello justamente en nuestro caso, tendrá una especial relación con la actividad de capacitación, lo cual será revisado en ítem del Estatuto de Capacitación y Empleo. Los Centros de Formación Técnica sólo podrán otorgar el título de técnico de nivel superior¹².

¹² Véase el Artículo 35 inciso 2°. Dicho título se define como el que se otorga a un egresado de un centro de formación técnica o de un instituto profesional que ha aprobado un programa de estudios de una duración

Los centros de formación técnica que no sean creados por ley deberán organizarse como personas jurídicas de derecho privado, de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 34, inciso segundo de esta Ley. Los instrumentos constitutivos de las personas jurídicas organizadoras de Centros de Formación Técnica deberán contemplar en todo caso lo siguiente:

- a) Individualización de sus organizadores;
- b) Indicación precisa del nombre y domicilio de la entidad;
- c) Fines que se propone;
- d) Medios económicos y financieros de que dispone para la realización de sus objetivos. Esto último deberá acreditarse ante el Ministerio de Educación;
- e) Disposiciones que establezcan la estructura de la entidad, quiénes la integran, sus atribuciones y duración de los respectivos cargos. La forma de gobierno de la nueva entidad deberá excluir la participación con derecho a voto de los alumnos y de los funcionarios administrativos tanto en los órganos encargados de la gestión o dirección de ella, como en la elección de las autoridades unipersonales o colegiadas, y
- f) Disposiciones relativas a la disolución de la entidad y a la modificación de la escritura social.

De la lectura del transcrito Artículo 64, es posible señalar que estas instituciones pueden constituirse a través de una sociedad, corporación o fundación. No olvidar la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada. Respecto de la conveniencia de constitución para el caso puntual, ello será analizado y solucionado el Capítulo referido a las conclusiones.

* Tramitación¹³: Los centros de formación técnica para poder solicitar el reconocimiento oficial deberán entregar al Ministerio de Educación una copia del instrumento constitutivo debidamente autorizado y un proyecto de desarrollo institucional que incluya: los recursos

mínima de mil seiscientos clases, que le confiere la capacidad y conocimientos necesarios para desempeñarse en una especialidad de apoyo al nivel profesional.

¹³ Véase Anexo 2.

docentes técnico - pedagógicos, didácticos, económicos, financieros y físicos necesarios para entregar los títulos de técnicos de nivel superior de que se trate.

El Ministerio de Educación con el solo mérito de los antecedentes mencionados inscribirá al Centro de Formación Técnica en un registro que llevará al efecto. En dicho registro se anotarán también las modificaciones, la disolución y la revocación del reconocimiento oficial del centro de formación técnica, cuando correspondiere.

En archivo separado se mantendrá copia del instrumento constitutivo y de sus modificaciones y del proyecto institucional y sus reformas. El registro a que se refiere este artículo, se entenderá practicado desde el momento de la entrega del instrumento constitutivo, para cuyo efecto, el Ministerio deberá autorizar una copia en la cual se acredita la fecha con el número del registro respectivo.

El Ministerio no podrá negar el registro de un centro de formación técnica. Sin embargo, dentro del plazo de noventa días contado desde la fecha del registro, el Ministerio podrá objetar el instrumento constitutivo si éste no se ajustare a lo prescrito por la ley, y como asimismo formular observaciones al proyecto institucional. El Centro de Formación Técnica deberá conformar su instrumento constitutivo y su proyecto institucional a las observaciones formuladas por el Ministerio dentro del plazo de noventa días, contado desde la fecha en que le fueron notificadas las objeciones. Vencido este plazo sin que el centro haya procedido a subsanar satisfactoriamente los reparos, el Ministerio mediante resolución fundada, ordenará su eliminación del registro respectivo. Una vez cumplidos todos los requisitos anteriores, el Ministerio de Educación, dentro del plazo de treinta días contado desde la fecha de recepción de los antecedentes requeridos, deberá dictar el decreto de reconocimiento oficial. Transcurrido este plazo sin que se dictare el decreto correspondiente, se entenderá que el centro se encuentra reconocido oficialmente. El centro de formación técnica sólo podrá iniciar sus actividades docentes una vez obtenido el reconocimiento oficial.

El Ministerio de Educación verificará el desarrollo del proyecto institucional del centro de formación técnica, por un período de seis años. Los centros de formación técnica que al cabo de seis años de acreditación ante el Ministerio hubieren desarrollado su proyecto satisfactoriamente, alcanzarán su plena autonomía y podrán otorgar toda clase de títulos de técnicos de nivel superior, en forma independiente.

En caso contrario el Ministerio podrá ampliar el período de acreditación hasta por cinco años, pudiendo disponer la suspensión de ingreso de alumnos a algunas o todas de sus carreras. Si transcurrido el nuevo plazo el centro no diere cumplimiento a un requerimiento del Ministerio, éste podrá revocar el reconocimiento oficial. Durante el período de acreditación a que se refieren los incisos anteriores, la apertura de sedes, la creación de otras carreras, o las modificaciones a su instrumento constitutivo, a sus reglamentos general y académico, a sus carreras y programas y sus correspondientes títulos, seguirán el mismo procedimiento establecido para su iniciación de actividades.

* Disolución: El Ministerio de Educación verificará el desarrollo del proyecto institucional del Centro de Formación Técnica, por un período de seis años. Los Centros de Formación Técnica que al cabo de seis años de acreditación ante el Ministerio hubieren desarrollado su proyecto satisfactoriamente, alcanzarán su plena autonomía y podrán otorgar toda clase de títulos de técnicos de nivel superior, en forma independiente. En caso contrario el Ministerio podrá ampliar el período de acreditación hasta por cinco años, pudiendo disponer la suspensión de ingreso de alumnos a algunas o todas de sus carreras. Si transcurrido el nuevo plazo el centro no diere cumplimiento a un requerimiento del Ministerio, éste podrá revocar el reconocimiento oficial.

Durante el período de acreditación a que se refieren los incisos anteriores, la apertura de sedes, la creación de otras carreras, o las modificaciones a su instrumento constitutivo, a sus reglamentos general y académico, a sus carreras y programas y sus correspondientes títulos, seguirán el mismo procedimiento establecido para su iniciación de actividades.

Al igual que respecto de institutos profesionales, la LOCE deja abierta la posibilidad de que las personas jurídicas organizadoras de centros de formación técnica tengan fines de lucro.

- LEY N° 19.518 DE 1997, ESTATUTO DE LA CAPACITACIÓN Y EMPLEO: Ligado por el tema de esta tesis, se haya el tema de la capacitación, y consecuentemente, el régimen legal que afecta a esta. Ello se debe a la naturaleza eminentemente de capacitación personal y laboral que tiene la enseñanza del inglés y otros idiomas.

La legislación nacional relativa al tema toma el contenido de la capacitación desde un cariz particularmente laboral. Sin embargo, ello no excluye del campo de la capacitación a todas aquellas personas que deseen desarrollar sus capacidades, a la luz de la definición de capacitación que ofrece el Artículo 10° de esta ley.

De especial relevancia es señalar quienes pueden realizar las labores de capacitación. La ley señala en su Artículo 12°, que podrán realizar tales labores las empresas o los organismos técnicos de capacitación. Lo anterior nos merece un pequeño comentario. Si bien la ley señala a las empresas como actores activos en esta materia, es legítimo preguntarse o pensar la real aplicación de estos preceptos. Esto, sobretudo en un campo en que la libertad de autodeterminación de la empresa, las realidades económicas, la mayor o menor influencia del empleador en la vida de sus trabajadores, hace que compatibilizar los legítimos derechos de los trabajadores a actualizarse con las pretensiones corporativas sea una real utopía. Por ende, en un mundo globalizado y en permanente renovación, la labor de los institutos de capacitación es justamente recoger la iniciativa particular de los trabajadores, sindicatos, y en algunos casos de las empresas, de querer perfeccionarse.

Se señalaba que además de las empresas, los organismos técnicos de capacitación son entes autorizados para poder desarrollar las labores de capacitación. La Ley, en su Artículo 12, nos señala que podrán ser organismos técnicos de capacitación las personas

jurídicas cuyo único objeto social sea la capacitación y las Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica reconocidos por el Ministerio de Educación, registrados para estos efectos en el Servicio Nacional en conformidad a los artículos 19 y 21 de la presente ley, los que podrán prestar servicios de capacitación sin estar sujetos a la limitación señalada precedentemente.

De la lectura de los artículos precedentes, es posible concluir que tanto las Universidades, como los Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica son hábiles de realizar las actividades de capacitación, sin que su único objeto social sea la capacitación, y sin que los Artículos 19, y sobre todo el 21, tengan aplicación en relación a estos. Es justamente en este marco donde cabe nuestro Instituto argentino, el cual puede continuar realizando idénticas actividades en nuestro país.

Capítulo 3:

De la materialización de la Inversión Extranjera.¹⁴

Las vías de materialización en lo relativo a la inversión extranjera en Chile son la suscripción de un contrato ley al amparo del Decreto Ley N° 600 de 1974, o el ingreso de divisas a través de Fondos de Inversión de Capital Extranjero, de acuerdo a los Capítulos XI y XIV del Compendio de Normas de Cambios Internacionales, o en virtud de una convención celebrada con esa misma institución. El método mas empleado es el establecido por el Decreto Ley N° 600 de 1974¹⁵, sin duda pues este ofrece modos y formas de aporte de capital mucho más amplias que las establecidas en el Capítulo XIV del susodicho Compendio¹⁶.

Sin embargo, es notorio por los montos mínimos a invertir obligatoriamente a través del Decreto Ley N° 600 de 1974¹⁷, y sobretodo por las diversas circunstancias que rodean este asunto, esencialmente de índole tributaria, que en este caso particular es conveniente la realización de la inversión extranjera se haga a través del Capítulo XIV del Compendio de Normas de Cambios Internacionales.

A pesar que este Capítulo XIV no es uno de los más empleados por las razones antes esgrimidas, este no deja de tener aspectos interesantes. Este Capítulo establece las normas aplicables a las operaciones de cambios internacionales relativas a créditos, depósitos, inversiones o aportes de capital, provenientes del exterior, como asimismo, aquéllas relativas

¹⁴ Véase Anexo N° 3.

¹⁵ De acuerdo al Comité de Inversiones Extranjeras, a través de esta vía en Chile entre 1974 al 2003 se invirtieron 53 billones de Dólares, de los cuales 20,9 billones corresponden a créditos asociados a inversión extranjera (en Foreword: Statistical trends between 1974 and the present, www.cinver.cl)

¹⁶ Por ejemplo, el Artículo 2º, letras b) y c) del Decreto Ley N° 600, considera las inversiones en bienes físicos y tecnología. Ello demuestra la intención del legislador de fomentar en nuestro país no sólo el financiamiento externo, sino también el desarrollo a través de la transferencia tecnológica.

¹⁷ La inversión mínima aceptada es US \$ 1.000.000 o su equivalente en otras monedas en el caso del Decreto Ley N° 600 de 1974.

a otras obligaciones con el extranjero. Este Capítulo define lo que entiende por cada una de las operaciones que regula¹⁸.

No se prevé en estos casos la existencia de un contrato-ley de inversión extranjera, como en el caso del Decreto Ley N° 600 de 1974. En este caso, basta con la entrega de determinada información al Banco Central para así poder acceder al mercado formal de divisas. Ello, pues el ingreso de la moneda extranjera en estas operaciones debe efectuarse únicamente a través de este mercado.

Las normas establecidas en este Capítulo no son aplicables a los créditos, depósitos, inversiones o aportes de capital, provenientes del exterior cuyo monto sea de hasta US \$10.000, o su equivalente en otras monedas extranjeras o unidades de cuenta. Tampoco se aplican a las operaciones de este tipo efectuadas por empresas bancarias establecidas en el país, las que se regulan en el Capítulo XIII del CNCI (Compendio de Normas de Cambios Internacionales).

Uno de los aspectos más relevantes de la norma en análisis, se refiere a que las normas aplicables a una operación en el ámbito de esta disposición pueden ser diferentes, según el momento en que se ingrese la inversión. En todo caso, este Capítulo se señala que en el caso de ingreso de las divisas, sean éstas liquidadas o no, o en el caso de la utilización de ellas en el extranjero, las normas aplicables a la operación serán las vigentes en la fecha en que se realizaron. En relación al pago de remesas de divisas, este tema será parte del análisis del tipo societario escogido.

Recordemos que todos estas elucubraciones apuntan a la constitución en nuestro país de un Centro de Formación Técnica, de acuerdo a las normas que anteriormente se explicitaban. Este sólo podrá ver la luz bajo la forma de personalidad jurídica. ¿Bajo que tipo? Ello será dilucidado a continuación.

¹⁸ Ver este Capítulo en los Anexos a esta Tesis.

Sin entrar aún a un juicio de valor estricto, es menester plantear someramente a través de cuadros comparativos, los tipos de personas jurídicas de Derecho Privado, sus características, ventajas y desventajas desde un punto de vista netamente inversor¹⁹.

Ciertamente, antes de tomar la decisión sobre como poder materializar nuestra inversión, es necesario reconsiderar ciertos puntos que ya se mencionaban en otros apartados de esta tesis:

- Intercultural es en Argentina (Mendoza) un Instituto Privado de enseñanza de lenguas, el cual además brinda la posibilidad estudiar carreras técnicas, relacionadas también con el estudio de lenguas. Concluyentemente es preferible que en nuestro país de acuerdo a las materias realizadas por esta institución en Argentina, esta se constituya como persona jurídica de Derecho Privado en aras de crear un Centro de Formación Técnica.
- Intercultural es en Argentina una empresa individual, cuya dueña y administradora es Doña Cristina Isenrath. Ella desea que las modalidades y formas de constitución de Intercultural en Argentina, no necesariamente sean las mismas en Chile. La idea es adecuarse de la mejor forma a nuestra legislación y mercado.
- Los estudios técnicos en Argentina requieren de un total de 900 horas lectivas las cuales no incluyen el proceso de titulación²⁰, o de 1200 horas según los estudios seguidos²¹. En Chile, los Centros de Formación Técnica precisan para lo anterior de 1600 horas. Esto implicaría un cambio en los esquemas de estudio en caso que esta institución decida trasladarse o abrir una sede en Chile.
- Intercultural además de los estudios en lenguas, con sus respectivas carreras técnicas, se suma la capacitación laboral y profesional que imparte y ofrece dicho Instituto.
- El patrimonio invertido en el potencial tipo de persona jurídica de Derecho Privado, es absolutamente inferior a los montos requeridos para invertir en nuestro país a través de los cuerpos señalados al inicio de este Capítulo. A recordar también la no obligatoriedad de la inversión extranjera a través de dichos instrumentos legales.

¹⁹ Véanse los cuadros comparativos ubicados en el Anexo N° 3 de esta Tesis.

²⁰ Con el título de “Idóneo” en la respectiva lengua.

²¹ Con el título de “Experto” en la respectiva lengua.

Como se aprecia en los cuadros comparativos, no es fácil recomendar una determinada estructura de organización, ya que existen una serie de variables que inciden sobre ello. De ahora en más, en esta tesis se darán a conocer las ventajas y desventajas de las estructuras analizadas en este capítulo, a objeto de que se estudien y tomen decisiones por parte del empresario, en cuanto a qué estructura jurídica desea formar o modificar.

Sin embargo, debe tenerse presente que son sólo recomendaciones, aunque nos basamos en los antecedentes prácticos de la vida cotidiana y profesional de nuestro país.

Las primeras situaciones o reglas de descarte son las siguientes:

- Si va a trabajar solo o acompañado.
- Si tiene el capital o capacidad crediticia suficiente para desarrollar la actividad a emprender por sí mismo o no.
- Si desea la participación de otras personas en su negocio o no.
- Si le importa comprometer su patrimonio personal o el de terceros.

3.1 Elección del tipo societario aplicable al Caso Concreto. Argumentos.

Es conveniente considerar a la sociedad anónima cerrada. Ya se insinuaba que a partir de las llamadas “reglas de descarte”²² y las circunstancias propias de este giro comercial, la imposibilidad económica y fáctica de llevar por sí solo una inversión de tal tamaño, considerándose asimismo, los constreñidos fondos iniciales. Es entonces que se recomienda encarecidamente **no constituirse en Chile como una empresa individual, sea en su forma tradicional, o en su forma de responsabilidad limitada.**

No es menor, mas aún en el caso de la empresa individual a secas como se señalaba en su momento, que el complejo giro que se pretende iniciar requiere más de una estructura jurídica societaria que una individual. Otra de sus limitaciones más importantes es que su responsabilidad es indefinida o ilimitada, es decir, que responde con todos sus bienes ante las obligaciones civiles y comerciales válidamente celebradas, y no sólo con el patrimonio empresarial. Si bien este último punto es solucionado con las empresas individuales de responsabilidad limitada, es menester recordar que las personas naturales con residencia o domicilio en Chile pueden constituir una empresa individual²³ (por lo tanto, los extranjeros no pueden ser empresa individual, a menos que tengan residencia o domicilio en Chile)²⁴.

Se señalaba al inicio de este apartado, la conveniencia de la constitución en Chile de nuestra empresa argentina a través de una **Sociedad Anónima Cerrada**. ¿Cómo definir a

²² A recordar: a) Si va a trabajar solo o acompañado, b) Si tiene el capital o capacidad crediticia suficiente para desarrollar la actividad a emprender por sí mismo o no, c) Si desea la participación de otras personas en su negocio o no, y d) Si le importa comprometer su patrimonio personal o el de terceros.

²³ Sea en su fórmula tradicional o de responsabilidad limitada.

²⁴ Si bien este problema residencial o domiciliario podría ser salvado a través de una fórmula representativa, lo anterior implicaría un mayor riesgo en la inversión. Ese riesgo está basado en las superlativas confianzas que el inversor extranjero debiera depositar en este representante. Algo subjetivo en lo que el Derecho, más allá de las reglas generales, no ha profundizado.

estas sociedades? Para definir las, hay que aludir al Artículo 2º de la Ley sobre Sociedades Anónimas, el cual indica que son sociedades anónimas: 1) Aquellas que tienen 500 o más accionistas; 2) Aquellas en las que, al menos, el 10% de su capital pertenece a un mínimo de 100 accionistas, excluidos los que individualmente o a través de otras personas naturales o jurídicas, excedan dicho porcentaje, y 3) Aquellas que se inscriban en el Registro de Valores voluntariamente o en cumplimiento de una disposición legal. Así, son cerradas las no comprendidas en ninguno de los tres casos anteriores enunciados y que en la práctica comercial moderna corresponde a la gran mayoría de las sociedades anónimas que se constituyen en Chile.

¿Por qué no una abierta? Las Sociedades Anónimas Cerradas, tanto en su nacimiento como en su desarrollo y liquidación, no necesitan de autorización o vigilancia de la Superintendencia de Valores y Seguros, asimilándose en este aspecto a las características de las sociedades de personas. Las sociedades anónimas abiertas, en su nacimiento, desarrollo y liquidación, necesitan de autorización o vigilancia de la Superintendencia de Valores y Seguros, que es un organismo especial (un tercero) que supervisa sus actividades. La ventaja emana en forma obvia. La Sociedad Anónima Cerrada otorga a sus socios una mayor autonomía y autocontrol de la entidad que la abierta.

Una de las diferencias de este tipo societario con las Sociedades de Responsabilidad Limitada es justamente el carácter capitalista (de capital) y no personalista (de persona) que tiene esa Sociedad Anónima Cerrada. A partir de este signo capitalista, se deduce la cierta transferencia de las acciones. Posibilidad que sólo puede restringirse en estas Sociedad Anónimas Cerradas a nivel de Estatutos. Hablamos de restricciones, no de una supresión del derecho a transferir las acciones. La estipulación de tales restricciones debe cumplir con las normas generales sobre objeto ilícito, no pudiéndose afectar derechos adquiridos de los accionistas.

El plan que se desea seguir implica la constitución en nuestro país de una Sociedad Anónima Cerrada con socios chilenos, los cuales transferirán las acciones mayoritariamente

a Argentina, a una nueva sociedad, cuya única finalidad será recibir las remesas de utilidades y de capital. Dicha nueva sociedad se constituirá en Argentina, con una estructura similar a la creada en nuestro país. Los argumentos de la planificación anterior son los siguientes.

El que existan socios chilenos se da fundamentalmente para que, luego de transferir las acciones a Argentina, existan socios chilenos los cuales administrarán la sociedad, determinándose los socios del directorio, con el gerente representante.

Por otra parte, se señala que en Argentina se debiera crear una sociedad lo más idéntica a la creada aquí en nuestro país. Ello no encuentra sustento legal. Es más bien una sugerencia de índole tributaria. Perfectamente uno podría hacer el envío de remesas de utilidades o capital a la misma empresa individual argentina (es decir Intercultural) sin ningún problema de índole jurídico. Sin embargo, ocurrirá que al momento que la empresa argentina realice la contabilidad, deberá justificar las rentas tanto tributables como las exentas. Las provenientes del exterior se les considerarán sino hasta el final del ejercicio tributario como rentas tributables. Dineros que sólo podrá utilizar Intercultural luego de un periodo de saneamiento de tales remesas para que estas sean exentas. El consejo entonces que se ha señalado (la creación de una sociedad lo más parecida posible a la anónima cerrada creada en Chile) apunta al envío de remesas saneadas desde Chile gracias al Convenio entre Argentina y Chile para Evitar la Doble Tributación en materia de Impuestos a la Renta, Ganancia o Beneficio sobre el Capital y el Patrimonio. Ello implicaría que estos dineros ingresaran como rentas saneadas a esta nueva sociedad, gobernada en Argentina por la misma dueña de Intercultural²⁵. ¿Qué implica que estos dineros estén saneados y beneficiados por este Convenio? Que estos no pagarán tributos en Argentina, por lo que tendrán el estatuto de rentas exentas, y por ende, absolutamente disponibles por la empresa individual Intercultural en Argentina desde su ingreso a dicho país.

²⁵ Sociedad, que no esta de más repetirlo, tendrá como única actividad recibir tales remesas. Y por ende, su único capital será este. Dineros que por cierto, no serán considerados como rentas tributables en Argentina.

Capítulo 4:

Análisis Externo

4.1 Oportunidades

Con la reciente apertura de las barreras arancelarias para hacer un mercado más abierto al mundo, en Chile se abre la oportunidad de nuevos negocios. Los países empiezan a concordar sus legislaciones nacionales con los tratados ratificados por éstos, en orden a facilitar la inversión extranjera lo cual hace que haya una interrelación entre socios comerciales. Esa interrelación se manifiesta con el intercambio cultural que se da con la comunicación, ligado a esto, el uso de un idioma extranjero es cada vez más necesario. De acuerdo a investigaciones se ha demostrado que para la mayoría de los chilenos el dominio del idioma universal es escaso. En un estudio reciente, AmCham-CPC demostró que el 59% de empresas, señalaron que el principal desafío para el país es el de mejorar los conocimientos de un idioma extranjero. También se demostró que tanto sector público y privado se encuentran conscientes de la importancia de usar un idioma extranjero.

4.1.1 Medidas Gubernamentales.

Desde el año 2003 el gobierno de Chile ha implementado programas donde se planean elevar los estándares de inglés. Es el caso del programa “Inglés Abre Puertas” plan a 10 años dirigido a aumentar el nivel de inglés entre los graduados de educación secundaria, buscando que se tenga un dominio equivalente al Examen preliminar de Inglés (en inglés Preliminary English Test - PET). Dentro de este plan es posible encontrar estrategias tendientes a fortalecer el campo docente, tanto a nivel de talleres como de lecturas constantes, programas como Ciudades de Habla Inglesa en el verano, cursos específicos etc. A nivel educativo formacional, fuerza señalar que dicho programa apunta a los alumnos de 8º a 4to Medio, no importando su ciclo, o ámbito geográfico en que se encuentren (rural o ciudadano).

El actual Ministerio de Educación aun sigue con el susodicho plan, elevando no sólo el estándar a un nivel aceptable sino que ha llevado su implementación a niveles internacionales a través de financiamiento de la Apec²⁶. Ello se logro a través de la aprobación del proyecto “Estándares APEC para el Aprendizaje del Inglés y otros Idiomas” presentado justamente por Chile y China Taipei, proyecto que fue considerado como el mejor ranqueado entre los presentados en Junio en Tailandia, logrando que Canadá, Indonesia, Japón, Corea, Malasia, México, Nueva Zelanda, Filipinas, China Taipei, Tailandia, EE.UU., Vietnam se embarcaran también en la iniciativa.

²⁶ Véase http://www.ingles.mineduc.cl/index_sub2.htm?id_contenido=741&id_seccion=28&id_portal=8 .

Notable es la iniciativa que se impulsó en el gobierno laguista que a través de un convenio entre el Ministerio de Educación Chileno con su par Chino. En octubre de 2004 dos expertos chinos visitaron nuestro país: la vicerrectora de la Universidad de Lenguas y Cultura de Beijing, Kong Fanqing y un representante del Departamento de Enseñanza del Chino como lengua Extranjera, Zhang Tonghui. En esa oportunidad, conocieron el sistema de enseñanza chileno, visitaron escuelas y universidades. Esta visita también tuvo como objetivo comenzar a sentar las bases para realizar un programa de enseñanza del idioma. En diciembre de 2004 los municipios suscribieron un compromiso para realizar este trabajo con dos profesores chinos, acuerdo que fue ratificado por la embajada de este país en Chile. Dentro del convenio realizado entre MINEDUC y el gobierno chino, este último se comprometió además a entregar material didáctico y elaborar, en conjunto con su par chileno, exámenes para medir el nivel del idioma en un futuro próximo²⁷. Sin embargo, aún no se establece un plan gubernamental sólido para la enseñanza general de este idioma. En todo caso, como es costumbre en Chile y de acuerdo a las legislaciones imperantes, el sector privado puede desarrollar la actividad de enseñanza que el gobierno aun no implementa.

¿Que nos indican todos estos proyectos gubernamentales? La respuesta es sencilla: hay un cambio social que se transmite en la conciencia de que Chile tiene que ser una plataforma bilingüe y potencialmente trilingüe a mediano plazo. Ello, dado que hay una oportunidad creciente de ser parte de estas iniciativas como empresa del rubro, ya sea a nivel público o privado, a partir de una buena estrategia de inserción. Tema que se discutirá en los próximos capítulos de este informe.

²⁷ Información disponible en:

<http://www.todachina.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1032&mode=thread&order=0&thold=0>

4.1.2 Medidas Empresariales.

Dada a la creciente demanda de capacitación en inglés especializado, las compañías multinacionales, necesitan que su estructura y plataforma interna, este acorde a los estándares requeridos para operar en un entorno globalizado, donde puedan contar con personal de diferentes cargos capacitados en el manejo de un idioma universal y en consecuencia, facilitar el libre flujo de información y éxito en las operaciones hechas desde y hacia el exterior.

De ahí que el mayor éxito de una empresa en sus relaciones internacionales implique una capacitación tanto en los niveles ejecutivos como de ejecución de las políticas empresariales. No debe dejarse de lado el que corporativamente los negocios se van desarrollando en los niveles inferiores de la estructura jerárquica empresarial, y no tan sólo en su cúpula. No es extraño tampoco que por ejemplo las agencias de aduana requieran personal capacitado en terreno para la recepción de embarques siendo necesaria la lengua inglesa. Y que en nuestro país con cada vez mayor pujanza, se empleen idiomas que antaño se consideraban como exóticos, hoy sean lengua común en el negocio internacional.

Prueba de iniciativas empresariales en este tema tenemos, por ejemplo a la Corporación de Fomento de la Producción de Chile (CORFO), la cual, lanzó una base de datos en línea que las compañías pueden utilizar para investigar

acerca del personal de habla inglesa²⁸ . De las 17.430 personas que fueron evaluadas utilizando el Examen de Inglés para Comunicaciones Internacionales (en inglés Test of English for International Communication - TOEIC), el 87% fue calificado en las cuatro primeras de las seis categorías de habilidades de la prueba y fueron incluidas en el registro.

Como corolario de lo señalado, resulta lógica frente a las oportunidades que otorga el comercio internacional, la capacitación de los trabajadores de empresas interesadas en este ámbito en todo nivel.

El mercado chileno ofrece amplias alternativas en publicidad, factor esencial para la empresa que quiera sustentar su base estratégica. Los precios varían de acuerdo al espacio publicitario sean avisos gráficos en importantes revistas o convenios especiales para Pymes²⁹. En conclusión, no hay mayores limitaciones financieras para promocionar un producto, lo importante es que la empresa desarrolle un hábil plan de promoción.

A nivel de desarrollo del mercado, tenemos una madurez en la oferta de idiomas convencionales como el inglés, francés, portugués y alemán en amplias y diversas variedades y modalidades de enseñanza, no así en el caso de otros idiomas “exóticos”, pero no por ello menos relevantes dentro de una economía globalizada como es el caso del idioma chino y japonés. Idiomas que en el caso de nuestro país son relevantes a la hora de poner en práctica los actuales y futuros tratados comerciales con el bloque económico Asia Pacifico. Por ende, resulta sumamente atractivo para el sector exportador e importador, como ya insinuábamos, invertir en la capacitación de sus trabajadores para una mayor eficiencia en sus respectivos negocios exteriores.

²⁸ Información disponible en <http://wapp.corfo.cl/riel>

²⁹ Información disponible en <http://www.pymempresas.com/publi.php>

4.1.3 Medidas Político Legales.

Chile desde un punto de vista económico se define como una economía de libre mercado. Eso se refleja tanto a nivel de estrategias macro y micro económicas como a nivel legal. Desde un cariz político Chile ha demostrado desde el llamado plan ladrillo del año 1979 una tendencia hacia la implementación de políticas sociales un mercado tinte capitalista, así como en sus múltiples relaciones internacionales. Ello desembocó en un aparato legal que sustentara la ideología presente en la política. Fruto de lo anterior es la consagración implícita de un modelo de mercados en nuestra constitución de 1980 que da pie a toda persona natural o jurídica sea esta nacional o extranjera a que realice cualquier actividad económica dentro de los márgenes que le ofrece la ley³⁰.

³⁰ Véase análisis macroeconómico chileno Anexo N° 4.

4.2 Amenazas

Este mercado posee una amplia oferta en cursos de idiomas, en especial inglés tanto a nivel privado, público, de institución técnica, universitaria, de institutos, capacitación y otros. Lo que conlleva un riesgo en invertir en esta área y en este país.

Legislativamente, Chile, ha optado constitucionalmente por una regulación tendiente a la libertad económica en todo ámbito³¹ salvo los reservados para la actividad estatal, obedeciendo a una concepción neoliberal del mercado³². Desafortunadamente uno de los ámbitos que no resulto incluido o al menos restringido por mayores controles estatales para la actividad privada fue el educacional. Fuerza decir, observando el desbordado panorama competitivo del área, que el libre albedrío se ha traducido en, muchas veces, deficiente calidad de varias instituciones que imparten educación idiomática, además de múltiples programas educacionales. Estos últimos, si bien pasan por un proceso consultivo vinculante por parte del Ministerio de Educación, no han tendido a delinear una uniformidad programática en la praxis que refleje el marco educacional que Chile desea brindar en la enseñanza de idiomas foráneos. En otras palabras, se ha privilegiado la libertad de inversión

³¹ Véase el apartado dedicado al tema en el capítulo de la regulación legal de la inversión extranjera en nuestro país.

³² Materializado con el Plan Ladrillo de 1979.

por sobre la buena educación, lo cual ha decantado en ciertos comportamientos de consumidores y de mercado que a continuación de delinear.

Por una parte, Chile se destaca por no ser un país de buenos e informados consumidores sobre todo en materia de servicios pues estos se guían por el factor más notorio a la hora de ofrecer un producto que es el precio. Es decir a la hora de elegir se opta por el precio por sobre la calidad. Calidad que a la luz de lo ya señalado, deja mucho que desear.

En concordancia con el punto anterior el hecho de que las personas se encuentran desinformadas de las distintas opciones que ofrece el mercado en este tipo de negocios, es principalmente por que hay poco acceso a información sobre la calidad y el status institucional para que así el consumidor pueda descartar las instituciones que están en proceso de cierre de funciones o que están mal catalogados por efectos de fiscalización.

Otro punto a considerar, es la participación de mercado de los oferentes de educación superior en Chile. Según las tasas de crecimiento en el número de matriculas, han mostrado un positivo aumento, las universidades, tanto tradicionales como privadas³³, dejando atrás y con ciertos altibajos en el número de alumnos, a los institutos profesionales y centros de formación técnica. Este tipo de institutos se ve enfrentado a competir directamente con las universidades ya que estas proyectan mayores estándares en la calidad, tanto en puntajes máximos de ingreso por los alumnos como en lo concerniente a los recursos disponibles por estas instituciones para impartir el servicio educativo, como docentes con jornada parcial o completa, material bibliográfico y capacidad de investigación.

Chile al igual que otros países del mundo y en medio de una economía globalizada puede verse expuesto a una crisis económica de proporciones. En este sentido, el sector servicios es uno de los primeros en flaquear dentro de este esquema. Siguiendo la lógica de

³³ Estudio realizado por Gemines-Consultores Abril 2005 véase http://www.gemines.cl/p4_gemines/antialone.html?page=http://www.gemines.cl/p4_gemines/site/artic/20050428/pags/20050428123156.html

este análisis no es irrisorio pensar que las empresas tanto las dedicadas al comercio como las dedicadas a otros rubros vean disminuidos o derechamente eliminados de sus prioridades los fondos de capacitación.

Debido a la gran competencia y fuerte rivalidad dentro del rubro, una inserción de un competidor nuevo con una estrategia diferenciadora y de precios conveniente para el público, provoca el riesgo que las empresas dentro de la industria se vean amenazadas y empiecen a utilizar las mismas estrategias del competidor nuevo, esto obliga a estar atento a cada movimiento de la competencia.

Capítulo 5: **Análisis Interno.**

5.1 Debilidades.

El entrar a un mercado ya superpoblado, crea la necesidad de apostar por una propuesta diferenciada, promocionar una imagen con el fin de destacar de la competencia local y mantenerse en el rubro.

El instituto no ha inscrito la marca Intercultural, lo que la deja desprotegida de una futura competencia que utilice la misma marca en los mercados tanto locales como internacionales.

La poca experiencia en marketing internacional que existe a nivel institucional donde opera hace que la empresa dependa de personas del exterior y no personal local para iniciar una investigación de mercados para operar en un mercado internacional, ya sea por falta de recurso y de tiempo.

El instituto posee poco presupuesto para actividades de negocios que le permitan una proyección internacional a corto plazo lo que a largo plazo sea una posibilidad latente de desarrollar.

Por ser una institución que recién se esta insertando al mercado, se requiere de una fuerte campaña para darse a conocer a nivel de relaciones públicas, influencia de personas lo que se logra a mediano plazo para formar alianzas, coaliciones y trabajo en conjunto. Sin embargo, esto se da fundamentalmente por el hecho de ser una empresa recién insertada en el mercado chileno. Paulatinamente dicha situación debiera revertirse a través de una sólida estructura institucional. Base que se desea imitar de la empresa original en Argentina.

5.2 Fortalezas

- La institución es capaz de reaccionar rápidamente a los cambios del mercado distinguiéndose para estos efectos, entre la fase de instalación o creación del instituto en Chile y su consolidación. La primera fase, se caracteriza por un menor riesgo asociado a pérdidas relativas a su inversión en nuestro país lo cual técnicamente conlleva una menor barrera de salida del mercado. Esta menor barrera de salida, se explica por una menor inversión por el peligro al fracaso de este negocio³⁴. Atender necesidades no satisfechas de los consumidores, creando programas a pedido y únicos de enseñanza de un idioma extranjero como también carreras técnicas no desarrolladas aún en Chile.
- Completa apertura, para trabajar en conjunto con otras instituciones dedicadas a tareas similares a nivel internacional, nacional, regional y/o local, sin renunciar por ello a las

³⁴ Menor inversión por ejemplo, en la contratación de personal menos experimentado, con menores pretensiones de sueldo con menos estudios perfeccionamiento, personal contratado a tiempo parcial (su dedicación no es completa) etc. De ahí, que la mayor fortaleza este en la estructura y los métodos de enseñanza que la diferenciaran de otras empresas del ramo.

propias vías de intermediación y/o acción, potenciándose esta labor, de acuerdo a lo señalado, en la fase de la instalación del instituto.

- La forma para acceder al mercado es la búsqueda de un sello diferenciador. Algo distinto para ofrecer a los clientes que los encante y les invite a conocer una nueva alternativa de aprendizaje esta se centra en la tarea de promover el contacto, la relación y la interacción satisfactoria y enriquecedora entre grupos socioculturales de origen distinto y diverso, lo que se transmite también a personal que trabaja en la institución dándoles autonomía en su labor cotidiana.
- Cuenta con estándares internacionales como por ejemplo en la gestión curricular se ubica dentro del marco de referencia europeo para las lenguas del Consejo de Europa y también para las carreras técnicas profesionales se toma como base los descriptores y criterios compartidos a nivel internacional, estos organismos acreditadores pueden traspasar las fronteras institucionalmente para que una filial en Chile pueda gozar de los mismos beneficios.

Capítulo 6:

Análisis Industrial Mercado Chileno

6.1 Intensidad de la Rivalidad

En este ámbito la competencia se separa de la siguiente manera: 1) En centros de formación técnica, atendiendo al hecho de que se quiere acceder como alternativa de proyecto a un establecimiento de este tipo para ingresar al mercado y la posibilidad de impartir carreras profesionales. 2) En institutos de capacitación donde se imparten cursos de idiomas, otra alternativa de posicionamiento que es menos completa que la anterior alternativa, solo se remite a la enseñanza pura de un idioma extranjero. Dada amplitud y la escasez de datos oficiales que impiden dar una visión global del mercado de las capacitaciones, se ha seleccionado una muestra de los institutos mas reconocidos en la región de Valparaíso y Viña del Mar.

6.1.1 Centro de Formación Técnica

Un centro de formación técnica se puede definir como una alternativa de formación técnico-profesional que permite que los trabajadores puedan estudiar y mejorar sus condiciones laborales. Es decir, son una alternativa de educación superior, pero que, a diferencia de los Institutos Profesionales o Universidades, sus normas de funcionamiento son más desconocidas por el estudiante. Son alrededor de 109 instituciones de educación superior reconocidas por el Estado que imparten carreras técnicas que otorgan títulos de Técnico de Nivel Superior y en donde se imparten carreras breves: duran entre 2-3 años. Hay cerca de 400 carreras técnicas en todas las áreas del conocimiento y existen 68 mil alumnos estudiando en algún CFT. Los aranceles de las carreras oscilan entre 300 mil pesos y un millón de pesos anuales. El promedio nacional del costo de una carrera técnica

en CFT es de alrededor de 760 mil pesos³⁵. A continuación se mencionarán los centros de formación técnica más importantes y que concentran mayor participación de los cuales solamente se imparten carreras con menciones bilingües.

Los primeros tres son Inacap, Duoc, siendo el primero de ellos el que presenta la mayor participación de mercado con un 22,2% y 21,4%³⁶. Le sigue en tercer lugar instituto Chileno Norteamericano, Instituto John F Kennedy.

Inacap es uno de los mayores centros de formación técnica del país donde se encuentra una gran variedad de carreras, sin embargo dentro de gama de cursos sólo dos carreras relativas al área de los idiomas; estas son: Traducción Inglés-Español y Secretariado Ejecutivo Bilingüe, por lo tanto podríamos señalar que la oferta es débil competitivamente en comparación con otros institutos, Cft y otros de capacitación del área. Sin perjuicio, que las áreas de Inacap sean mucho más diversificadas.

Duoc UC comprende un instituto profesional y centro de formación técnica, cuya oferta es similar al competidor antes mencionado (Inacap). Sin embargo a nivel de capacitación ofrece el curso Desarrollo de Habilidades para las Comunicaciones Comerciales en Inglés, acogido a Sence. Cabe destacar que posee un programa de inglés dirigido a todos los alumnos desde el segundo año de carrera lo que los habilita a obtener la acreditación de lengua inglesa Toeic³⁷.

El **Instituto Chileno Norteamericano**, ofrece dentro del área de Cft analizada, las siguientes carreras: traductor bilingüe inglés – español, intérprete inglés – español y

³⁵ Pérez, Omar, Estudio completo de CFT, Febrero 2006, disponible en <http://www.odecu.cl/infoteca/archivos/%20Estudio%20Completo%20CFT.doc>

³⁶ Estudio realizado por Gemines-Consultores Abril 2005 véase http://www.gemines.cl/p4_gemines/antialone.html?page=http://www.gemines.cl/p4_gemines/site/artic/20050428/pags/20050428123156.html

³⁷ Toeic es la sigla de Test Of English for International Communication Es una prueba, creada por Educational Testing Service (ETS) - Princeton, NJ (USA) para evaluar la capacidad de comunicación en inglés, dentro del marco empresarial y del comercio internacional, diseñada para adultos no angloparlantes.

asistente ejecutivo bilingüe de gerencia, las cuales tienen duración de dos años. Imparte capacitación en inglés tanto a universidades como a empresas y a nivel particular.

Por último, el **Instituto John F. Kennedy**, su giro de operación en el mercado su centro de formación técnica y de capacitación de inglés. Sólo como carrera profesional imparte secretariado ejecutivo bilingüe. A nivel de centro de capacitación posee una escuela de inglés en la cual funcionan cinco áreas de aprendizaje para adultos, estudiantes y niños.

6.1.2 Centros de Capacitación

A continuación se describen los centros de mayor cuantía e importancia:

En el ámbito de centros de capacitación de idiomas extranjeros tenemos como competencia a **KOE (Knowledge of English)** destacando sus cursos reducidos, personalizados y de aprendizaje rápido y garantizado.

Tenemos a continuación el **Instituto Chileno Norteamericano** que ya fue analizado en el anterior apartado. Cabe destacar mas detalladamente, su ambiente cultural y sus

clases activas, su variedad cursos de capacitación a particulares donde se incluyen programas para adultos mayores, jóvenes y niños. Incluye un programa de español para extranjeros.

Wall Street Institute, es un gran competidor debido a su gran invasión publicitaria que incluye el acaparamiento de casi todos los medios de difusión, ofrece cursos por niveles y el aprendizaje es netamente multimedial donde el alumno alcanza sus propios progresos y clases grupales de reforzamiento de lo aprendido por multimedia.

Instituto Camelford, este instituto se distingue por ser un giro netamente de capacitación a empresas bajo la modalidad Sence sin desmerecer la oferta dada a particulares, en cursos de inglés.

El **Instituto Berlitz** trabaja con 10 niveles los cuales están agrupados en adultos y 4 niveles para niños, también hay cursos para empresas, institutos educacionales, se realizan seminarios de capacitación intercultural, certificación de dominio del inglés, guías y diccionarios de viajeros, cursos en el extranjero, etc. Destaca además por sus cursos según necesidades lingüísticas del cliente, como clases grupales, intensivas, unipersonales, etc.

Por último el Instituto **Chileno Británico de Cultura** al igual que el instituto mencionado anteriormente, tiene cursos modalidad Sence para empresas, para profesores de inglés y profesores de otras especialidades, da apoyo y reforzamiento a universidades y colegios y sus cursos a nivel particular para toda edad e intensidad de aprendizaje. Se destaca la preparación para diversos test internacionales, en orden a optar la Universidad de Cambridge. Es decir, atiende una necesidad definida que es la preparación de personas que deseen ingresar a universidades británicas.

Gran parte de las instituciones analizadas proveen de apoyo didáctico como kit de estudios, apuntes, libros de ejercicios, cassettes, CD de estudio, revistas, etc. Además para

el reforzamiento y práctica de lenguaje aprendido, casi todas dan a los alumnos clases conversacionales con personas nativas o con compañeros de clases.

Concluyendo este análisis, se puede apuntar que por la amplitud de programas, cursos, capacitaciones, etc. que presenta la competencia, esta es muy agresiva e intensa. Sin embargo, esa agresividad solo se ha tenido repercusión en el ámbito de la publicidad y no en esquemas de estudio, o a calidad en general, ya que muchos centros ofertan un solo tipo de producto, o algunos son débiles en ciertas áreas de negocios o también existen nichos que son atendidos a ciertos grupos psicográficos. Hay un aprendizaje estructurado y hay institutos que imparten una enseñanza mas o menos flexible, y así muchas características distintas entre un centro y otro, pero en resumen, no existe un lugar que integre todas las necesidades no satisfechas y que se adapte al cliente, es decir el mercado elige el programa que una persona debe tener, no así la persona, elige su propia alternativa de estudio. Así, la elección última de la persona se da más por elementos como la publicidad y por las facilidades de horario, que por factores que apelen al prestigio, calidad docente, o inteligencia burocrática.

En el caso de los Cfts más puntualmente, Duoc Uc, que imparte programas de ingles para sus alumnos, por lo que el mercado pierde una gran cantidad de personas, pues estos estudiantes gozan de los programas ofrecidos por el lugar en que estudian. Esto a gravitado para que los Cfts e Institutos profesionales y centros de capacitación deban especializar carreras de su nivel entorno a un idioma, por ejemplo: asistente de párvulos bilingüe. De ello, es posible concluir que la importancia de los grandes centros de formación técnica e institutos profesionales se da principalmente en su influencia en la restricción del mercado pues los jóvenes que estudian en sus establecimientos no requieren de estudios de lenguaje en otras instituciones.

Desde un punto de vista del capital disponible, y en concordancia con la alta competencia es posible decir que solo las empresas con altos niveles de fondos podrán competir diferenciarse e implementar mercados. En este sentido para Intercultural Argentina

si bien en un principio como ya se insinuaba en un punto anterior la austeridad en los primeros meses debiera ser lo más adecuado (como barrera de salida más abierta) ello no significa no contar con un patrimonio al la expectativa de resultado de su inserción en el mercado. De ahí, que financieramente hablando lo ideal es constituir una sociedad anónima. Punto que será tratado y argumentado en capítulo relativo a la regulación legal de la inversión extranjera.

6.2 Nuevos Participantes

Ítem referido a los nuevos competidores que se encuentran recientemente en el mercado. Dentro de este ítem hay numerosos centros que escapan a la tradicional enseñanza que se señaló anteriormente y que ya se encuentran inmersos al mercado desde hace varios años.

Un instituto a nombrar es **Curtis Language Consulting**, que nació a la luz de los TLC. Su respuesta fue desarrollar programas especiales para rubros tan distintos como el vitivinícola y el gastronómico, y en áreas como el marketing y los recursos humanos. Asimismo sus programas, diseñados por lingüistas, consideran aspectos como la idiosincrasia del parlante hispano. Otro centro que imparte capacitación no tradicional es la que ofrece **S.E.T, (Specific English Training)** que se traduce en realizar sus actividades de capacitación en el lugar de trabajo de los participantes, evitando así pérdida de tiempo en desplazamientos y fomentando una asistencia regular a clases. Llega también a Chile desde Estados Unidos un sistema de aprendizaje de Inglés que consiste en un vídeo maestro de inglés conversacional llamado **Inglés sin Barreras**, el cual ofrece flexibilidad y comodidad para que el estudiante aprenda en su casa.

Como se ha hecho hincapié anteriormente la libertad económica hace posible la inserción de nuevas alternativas de enseñanza, más enfocadas a satisfacer las necesidades que exige un mercado en expansión económica.

6.3 Sustitutos

Tiene mediano costo de cambio, hoy en día existe una amplia variedad de métodos para aprender inglés o cualquier otro idioma extranjero como, multimedia, clases online, clases vía televisión, etc.

Por ejemplo, existe un curso llamado **Kevin's Way**, perteneciente al Instituto Chileno Británico. Este consiste en un programa de inglés sólo de multimedia, el cual posee videos que se transmiten por televisión abierta, luego de ver los capítulos, se practica lo aprendido por lecciones vía Internet en ejercicios de versión PDF. Dichos capítulos también se encuentran en videos digitales.

Otro centro que ofrece cursos online es el instituto **Sam Marsalli** que ofrece vía E-learning, aprender chino mandarín e inglés. Para personas que no tienen tiempo de asistir a clases lo pueden hacer desde sus computadoras.

Aquellas personas que gustan de los chats y de los programas como Msn tienen una oferta masiva de cursos en línea ya que se encuentra presente en la barra de menú dentro de Messenger de Hotmail, una opción para estudiar inglés en línea ofrecido por **English Town**. Al consumidor se le engancha con una prueba gratis por ciertos días donde la persona se le hace llegada de un correo diario con una lectura en inglés y su posterior evaluación con preguntas.

Estos sistemas de aprendizaje logran que la gente cada vez más desincentive a estar físicamente en una sala de clases. Por lo tanto, hay más personas que se adhieren a estos programas de Internet, debido al crecimiento de las tecnologías de información.

Las dos primeras opciones señaladas bajo este ítem como Kevin's Way y Sam Marsalli usan la franquicia Sence lo cual consiguientemente, no implica directamente un gasto para el consumidor ya que lo asume la empresa y posteriormente rebaja el gasto realizado para efectos tributarios, por lo tanto, no representa un mayor costo y es fácil adquisición desde modalidad Sence. Empero, tomando estos cursos en forma particular, si

se requiere de un mayor precio pagado por el hecho de pagarse vía tarjeta de crédito o pago automático. Por lo tanto esto representa medianamente un riesgo a que el consumidor opte por este tipo de aprendizaje. Es decir el costo de cambio es medio.

6.4 Barreras de Entrada

6.4.1 Economías de Escala

En este tipo de producto, la definición de economías de escala es difícil de medirla, por ser un servicio y no un bien tangible, en este caso si hay oportunidad de reducir costos y capacidad ociosa. Un ejemplo de ello, es la entrega o cierre de una de las casas de estudio en Intercultural Argentina, operando con sólo una y con toda su capacidad, se ahorró en costos de arriendo, personal administrativo.

Siguiendo el ejemplo argentino, es posible señalar que el instituto al iniciar sus actividades en nuestro país debe lograr como se señalaba en puntos anteriores, la conjunción entre distribución eficiente reducción de costos y la eficiencia en ellos. Esto es de suma importancia para un instituto que recién se integra al mercado nacional, de ahí que, la búsqueda de la plusvalía de este instituto en Chile, debe apuntar a la diferenciación de servicios respecto a sus competidores. Esta diferenciación debe reflejar los valores iniciales de este instituto al momento de su creación en Argentina que se resumen fundamentalmente en la tarea de promover el contacto, la relación y la interacción satisfactoria y enriquecedora entre grupos socioculturales de origen distinto y diverso. Ello se manifiesta en una metodología de enseñanza que privilegie el aprendizaje efectivo a través de charlas y monitoreo escrito lo cual no necesariamente requiere de profesionales extensamente especializados que implican remuneracionalmente un costo muchísimo mayor que el de un nativo en la respectiva lengua. Dicho nativo para efectos de implementación del sistema educativo puede ser ciertamente capacitado a un costo mucho menor que el que a futuro representa el profesional. Todo lo anterior, sin perjuicio que el personal calificado sea nuevamente considerado, a partir del minuto en que este instituto se encuentre totalmente asentado en nuestro país.

Administrativamente también deben reducirse costos, privilegiándose la eficiencia por sobre la burocracia. Al mismo modo que en Argentina la forma de evitar altos costos que entranpan la fluidez de los mecanismos administrativos, debe pensarse en un esquema que reduzca lo más posible los costos en el ítem administrativo (secretarios, jefes de área muy segmentarizados, personal administrativo, etc.). Al igual que en el punto anterior todo sin perjuicio, que a partir del minuto en que este instituto se encuentre totalmente asentado en nuestro país se opte por una especialización de las funciones debiendo contratar a mas personal con la consiguiente alza del ítem remuneracional. Lógicamente el uso de una sola de sede para la operación de este instituto es lo mas conveniente si se esta recientemente operando dentro del mercado Chileno.

6.4.2 Requerimientos de Capital³⁸

Para poder invertir en Chile uno tiene dos caminos: acogerse a la regulación del DL 600, o a la normativa contenida en el capítulo XIV del Compendio de Normas de Cambios Internacionales. La diferencia entre ambos cuerpos normativos radica en los montos a invertir. El DL 600, por una parte tiene como monto mínimo la suma de Us\$ 1.000.000. En tanto, el capítulo XIV tiene como suma mínima la de Us\$ 10.000. Es evidente que la sumas a invertir no pueden alcanzar un millón de dólares para un negocio de esta envergadura. De ahí que resulta lógico el ingreso de capital a través del capítulo XIV. En consecuencia para poder invertir en nuestro país sumas pequeñas, se requieren mínimo Us\$10.000.

Intercultural en Argentina funciona como una empresa individual. Si bien es totalmente posible que una persona pueda tener Us\$ 10.000, es absolutamente recomendable para efectos de minoración del riesgo de inversión, así como para amortizar el costo económico individual, formar Intercultural en Chile a través de una Sociedad Anónima Cerrada. Aspectos que serán extensamente argumentados y analizados en el Capítulo Cuarto de este Informe. Los costos individuales de la implementación en Chile serán señalados en el apartado de plan de implementación.

³⁸

Véase Anexo N° 3.

6.4.3 Acceso a Canales de Distribución

Hay que realizar una precisión entorno a este tema. Lo que se entiende comúnmente como acceso a canales de distribución de productos tangibles no puede asimilarse a servicios intangibles como la educación; específicamente la enseñanza de idiomas propia de este empresa. De ahí que, más que canales de distribución, es más adecuado denominar a esta labor, insistimos, para este particular caso, canales de promoción. Los cuales se centran la promoción conjunta y cruzada de ciertos canales de promoción como agencias de viajes, agencias de turismo, centros de información para turistas, etc. Donde es posible la promoción recíproca entre Intercultural y estos centros, para que ello se lleve a cabo, es necesario la madurez y experiencia en materia de mercado, para lograr estas asociaciones.

6.4.4 Curvas de la Experiencia

Esto se refleja en la parte pedagógica del instituto, requiriéndose un alto grado de experiencia para entrar a la intensa y variada competencia, esta experiencia se posee sin lugar a dudas debido al reconocimiento pedagógico a nivel local y nacional, sus estándares internacionales y su personal docente que en su mayoría son profesores nativos capaces de adaptarse fácilmente a la diversidad de culturas. Como ya se ha expresado en los apartados anteriores esta experiencia se puede traspasar a Chile a través de la movilidad de profesores nativos que acepten trabajar en una nueva región de habla hispana, también hacer hincapié en el prestigio y los estándares internacionales que se poseen que son perfectamente exportables a Chile.

6.4.5 Identificación de Marca

Al estar recién insertándose dentro de una región o cultura nueva es probable que los consumidores potenciales no conozcan la marca es por eso que las estrategias de creación de marca y de comunicación deben hacerse con mayor intensidad ya que son débiles en un principio debido al gran mercado existente. El caso Argentino muestra una marca establecida y posicionada (Intercultural), con su respectivo logo (una llamada ) y colores corporativos (rojo y negro), sin embargo esta identificación ha sido débil pues se ha confundido esta marca con otro centro del mismo rubro llamado de manera similar (Cultural) lo que ha llevado a que la empresa tome medidas categóricas para diferenciarse y atraer por medio de la imagen al cliente³⁹. En Chile, no se ve coincidencia de marca lo que si hay que lograr un registro de marca que no se ha realizado en Argentina y por sobre todo realizar mejoras en las estrategias de construcción de marca a través de herramientas de comunicación junto con otros factores como la calidad del producto, calidad en la docencia, entre otros y en medir el impacto de la marca en el conjunto de los activos empresariales, es decir cuanto vale un negocio en relación a su marca⁴⁰.

³⁹ Ver logo tentativo para Chile Anexo N° 5.

⁴⁰ KOTLER, Philip, Los diez pecados Capitales del Marketing, John Wiley & Sons, 19 de Marzo 2004.

6.5 Barreras de Salida

6.5.1 Especialización de Activos

El tipo de especialización de activos es medianamente alto. Consta como mínimo en equipos computacionales para el trabajo en multimedial para laboratorios de idioma, softwares y programas de apoyo en los idiomas, también es necesario contar con material bibliográfico (Vhs, Biblioteca, televisores, cassettes, CD, etc.). También es necesario contar con mobiliario especial, como numerosas sillas y mesas de estudio. En resumen, los equipos computacionales no representan mayor especialización ya que pueden ser adaptados a distintas funciones y rubros, sin embargo, el material bibliográfico por ser parte fundamental para el aprendizaje de un idioma es imposible adaptar estos medios a otra función que no sea el trabajo enseñanza, la misma dificultad posee el mobiliario.

6.5.2 Interrelaciones estratégicas

No existen barreras emocionales, ni restricciones gubernamentales por la salida o abandono de la actividad debido a que, por un lado, existe una política económica de libre mercado, y por otro lado, el estado es un ente netamente delineador y regulador de programas educacionales lingüísticos. En otras palabras, no es gestor de iniciativas de este tipo ya que éstas en su gran mayoría, son propuestas privadas. En materia societaria, el riesgo estado, por la responsabilidad y monto de inversión propia de los socios⁴¹. Por lo tanto la variación de las barreras salida está dada a nivel de mercado y al tamaño de la inversión. Fácticamente, ¿que conlleva lo anterior? Implica que el nivel de inversión es el determinante a la hora de delinear el real nivel de la barrera de salida. A mayor inversión, la barrera de salida será mayor. A menos inversión, será menor. En este caso particular, al menos en sus inicios, como ya se ha señalado, la inversión será relativamente baja por el riesgo asociado por ingresar a un mercado agresivo. Por lo tanto, mientras la inversión al inicio del negocio sea lo suficientemente leve, los costos de desinversión serán bajos, por lo que sería mucho más sencillo salirse de este mercado. En la faz opuesta, si la inversión va in crescendo

⁴¹ Ver Anexo N° 3 de este informe.

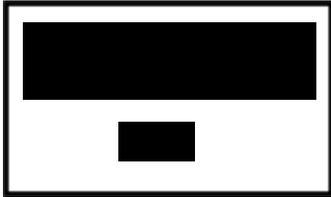
gracias a los buenos resultados del instituto, la barrera de salida será alta, siendo más difícil salirse de este mercado.

6.5.3 Proveedores

Tiene bajo poder de negociación, considerando el giro de la empresa ya que no existen proveedores de docencia es un servicio intangible, no hay regateo para conseguir profesores, no representa un bien.

6.5.4 Compradores

Los compradores, en este caso representados por los clientes potenciales, presentan una barrera media, debido a que por un lado, buscan prestigio y calidad en la enseñanza impartida por el instituto. Sin embargo, por otro lado, hay desinformación a la hora de optar por un centro que reúnan las características que buscan estos clientes, lo cual desemboca en erróneas opciones, las cuales finalmente no satisfarán sus pretensiones; no tanto por que el instituto o centro de formación técnica sea deficiente, sino pues, su irresponsabilidad como consumidor de servicios educacionales es alta. Algo reflejado en la escasa relevancia practica que el cliente potencial le otorga a los valores que según el le interesan (como ya lo mencionamos prestigio y calidad) dándole una importancia inusitada al factor precio.





En conclusión, podemos señalar que las barreras se presentan tanto en su faceta de entrada como de salida principalmente bajas. Esto se debe a una interrelación entre ambos campos teniendo como elemento común a la inversión. El factor transversal de las barreras de entrada es el riesgo en los montos invertidos. Este decantará en las barreras de salida en la medida que el negocio tenga buenos resultados, en el sentido que si este negocio cumple con las expectativas, el riesgo en las inversiones disminuirá por lo que las barreras de salida serán altas.

El mencionado riesgo en las inversiones se traducirá en una segmentación en las labores administrativas, contratación de personal (nuevo y especializado) así como en la externalización de servicios, implementación de nuevas y avanzadas metodologías de enseñanza (con la consecuente y probable inversión en tecnología), etc. Todo lo cual implica una inversión mayor. Inversión que vista desde una barrera de salida conlleva una mayor dificultad para salir del mercado.

En definitiva, cualquier persona con el capital suficiente y un inteligente plan de marketing puede entrar a la competencia, gracias a la estabilidad de la economía chilena y la regulación de base, aplicable al tema. Ello hace que la industria sea muy atractiva pues el mercado no está desarrollado en su plenitud quedando incluso áreas en las cuales desarrollarse, no hay presiones de los proveedores para influir en el precio ni tampoco excesiva exigencia por parte de los consumidores. Empero factores implícitos

en las barreras de salida y también propios de malos manejos administrativos pueden confabular al éxito de este negocio y su permanencia dentro del sector industrial.

Capitulo 7: **Conceptualización de la Estrategia**

7.1 Visión

La visión que se propone radica satisfacer las necesidades de promoción, contacto, relación e interacción satisfactoria y enriquecedora entre grupos socioculturales de origen distinto y diverso. Se define a los usuarios como personas que tengan interés en lenguas

extranjerías, por el turismo, las relaciones con personas venidas del exterior, el intercambio lingüístico y cultural.

Todo lo anterior, con valores basados en las relaciones francas y abiertas, la defensa de la paz entre los pueblos a través del diálogo y resolución de conflictos en forma directa y abierta, el respeto y la no-discriminación de personas de orígenes diversos, y la honestidad en todos los ámbitos de la vida. Teniendo como meta lograr posicionamiento, ser un espacio reconocido por la comunidad por promover la cultura y calidad académica y por ser lugar de encuentro para personas de origen diverso y en el ámbito del desarrollo personal. Se pretende materializar dicha visión a través de una diferenciación en los servicios y la calidad de vida de los estudiantes durante la estadía en nuestra institución como plan permanente.

Esta visión, cuyo centro es la calidad de vida de sus estudiantes, es justamente uno de los factores que pretende hacer que la enseñanza en el instituto se diferencie de las de la competencia. Si la idea es diferenciarse ello, no sólo debe darse en aspectos administrativos si no que debe mantener centrada a la persona, siendo lo demás, consecuencia de lo anterior.

7.2 Misión

Intercultural, es una empresa con gestión institucional objetiva, compartida, abierta a los cambios del mercado y que atiende a las necesidades lingüísticas de la comunidad. La actividad desarrollada comprende: cursos regulares e intensivos en lenguas extranjeras,

capacitación a empresas y personas naturales, carreras técnicas, perfeccionamiento docente, preparación para test internacionales, servicio de traducciones, español para extranjeros, etc.

Los principales beneficios que ofrece el instituto son atender todo tipo de necesidad, ofrecer la mas variada y numerosa cantidad de servicios, contando por supuesto, con la calidad y el respaldo que ofrece la excelencia en programas académicos, acreditaciones nacionales e internacionales, perfeccionamiento docente, todo esto, para alcanzar el prestigio que merecen los alumnos o clientes potenciales.

Atiende principalmente a segmentos que buscan en su desarrollo personal y excelencia académica. Lo que ha largo plazo, se busca proyectar la diferenciación completa en relación a sus competidores tanto en el servicio ofrecido como en la metodología de enseñanza ofrecida.

Intercultural participa y contribuye en iniciativas comunitarias mediante la manifestación práctica de la educación integral de alumnos inculcando en estos su responsabilidad hacia la sociedad en la cual se desenvuelven, aportando a ella. Es por ello que, se intenta integrar a los alumnos de las carreras técnicas con escuelas públicas, en variedad de proyectos de desarrollo, el reunir a personas de distintos orígenes a través de intercambios lingüísticos, comidas interculturales, etc. Y el enriquecimiento que estas actividades otorgan a todos los participantes del instituto (alumnos, padres, administrativos, etc.).

7.3 Sus Valores

En el marco de una política de apertura de la región de Valparaíso-Chile al mundo, inmersos en el proceso de relaciones globalizadas, este Instituto se entiende como espacio para la reflexión y para la respuesta a demandas acerca de instrumentos necesarios para el desarrollo de los valores enunciados en el mundo actual, para el encuentro de culturas y para la educación intercultural. En orden a lo señalado, el instituto ha decidido iniciar un proceso de expansión de estos valores a Chile, con la conciencia que estos son adecuables a la idiosincrasia de este país, en orden a poner en práctica los mecanismos educativos propios de Intercultural de la mejor forma posible.

Sobre la base de un realismo pedagógico transformador, este Instituto se propone llegar a ser referente académico en el área de las lenguas y en la educación hacia la paz y el entendimiento entre los pueblos.

El Instituto Intercultural Lenguas Extranjeras se ha propuesto y está logrando el desarrollo de una cultura institucional propicia para el desarrollo afectivo y personal de todos los implicados en la tarea y un accionar abierto, flexible y participativo, de alta calidad académica e innovación pedagógica. Esto se traduce en un personal que realiza tareas en forma autónoma, donde se da libertad a la participación conjunta entre la alta dirección y los respectivos departamentos, para lograr iniciativas innovadoras en el desarrollo de la institución, evitando los ocultamientos o mandatos implícitos. Las relaciones personales y la comunicación entre los miembros de la institución, incluyendo las jerárquicas, llevan el sello de la cordialidad y mutuo apoyo que merece todo ser humano cuando trabaja y estudia con honestidad y autenticidad

En torno al mismo tema estas iniciativas se reducen a una planificación estratégica y la gestión integral desempeña un papel importante en el camino hacia las realizaciones laborales y profesionales concretas a corto y largo plazo.

7.4 Determinación de la

Filosofía

Se define como “Intercultural” la tarea de promover el contacto, la relación y la interacción satisfactoria y enriquecedora entre grupos socio-culturales de origen distinto y diverso. Consecuente con la misión definida, de atender todo tipo de necesidad en lo referente a cursos de idiomas e impartición de carreras técnico profesionales, contando con la calidad y el respaldo que ofrece la excelencia en programas académicos, la gestión de la empresa se estructura en torno a los siguientes pilares, para la realización de las acciones necesarias:

- Todas las actividades tienen como propósito el desarrollo personal, cognitivo y afectivo de los participantes.
- El alumno es el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje y será respetado en sus necesidades, opiniones, sentimientos y capacidades sin discriminación de ningún tipo. Los conflictos serán resueltos mediante el diálogo y con el respeto que merecen relaciones dinámicas sanas y abiertas. Se evitan mandatos ocultos o implícitos, reacciones no argumentadas, etc.
- Se tiende a educar hacia la responsabilidad y la autonomía del alumno y a dar herramientas para el autoperfeccionamiento.
- Todos los integrantes de Intercultural-lenguas extranjeras atienden a las demandas de alumnos, clientes y/o interesados con máxima celeridad y eficacia.
- Dado el caso, se preferirá siempre reconocer los límites de la propia capacidad antes de realizar trabajos faltos de calidad.
- Las tareas interculturales se realizarán en armonía con otras instituciones dedicadas a tareas similares a nivel internacional, nacional, regional y/o local, sin renunciar por ello a las propias vías de intermediación y/o acción. El personal trabaja en equipo, potenciando las relaciones interpersonales y la proactividad. Con ello, se logra crear un mejor espíritu en el trabajo, haciendo agradable trabajar en esta empresa. Esto incrementa el sentimiento de pertenencia a la empresa, lo cual hace que se trabaje con una mayor productividad, beneficiando también a la empresa.
- La idea presente en toda actividad de la empresa es la generación de ambientes laborales en los cuales desarrollarse personalmente de forma constante. Sólo de esta

manera será posible lograr, al igual que el anterior párrafo, la máxima productividad y realización personal. En esta empresa, la dignificación y superación de la persona es un tema esencial. Así mismo, y en esta ruta, la toma de decisiones personales hacia la consecución de fines corporativos, es importantísima. El disfrute personal, es esencial para lograr las metas.

- La superación de trabas burocráticas es una cuestión relevante. Se desea que el alumno disfrute la enseñanza de idiomas, no preocupándose de aspectos liosos de índole administrativa que tornen su estadía en el instituto desagradable y que de una u otra forma, lo desvíen de la finalidad principal: aprender.
- La permanente actualización tecnológica es también un marco fundamental para Intercultural. En consecuencia con la apertura de la empresa al mundo cultural, esta debe concentrarse en renovar el material técnico, tanto el de sus empleados como el del alumnado.

Esta filosofía obliga a la flexibilidad y a permanentes esfuerzos de adaptación al medio y a las necesidades en un mundo cambiante.

7.5 Objetivos

7.5.1 Objetivos Institucionales Generales

Sobre la base de la misión, el análisis interno y externo que se enunciaron, el objetivo general de la institución para la expansión hacia el mercado Chileno, es ser el primero en imponer una tendencia distinta a la actual creando una nueva estructura mental-educacional a través de formación y capacitación de futuros docentes y público en general en el área de las lenguas, combinado con un espacio permanente dedicado a al encuentro para personas de origen diverso y ámbito de desarrollo personal. En el ámbito interno y organizativo estos objetivos implican la capacitación del personal para una alineación dentro del espíritu del instituto como así también el compromiso de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa en el logro de los objetivos integración multiracial y dedicación a tareas interculturales.

Al umbral de lo anterior, emergen diversos objetivos específicos que apoyan al objetivo general, clasificándolos en corto y en largo plazo.

7.5.2 Objetivos Específicos a Corto Plazo

- Brindar servicios en lenguas extranjeras en los siguientes ámbitos: traducciones, interpretación, asesoramiento e intermediación operativa entre personas, organismos e instituciones extranjeras y locales en proyectos académicos, comerciales y tecnológicos.
- Promover el aprendizaje de lenguas extranjeras y autóctonas, ofreciendo cursos de niveles elementales, básicos, avanzados y carreras de grado técnico de nivel superior en las lenguas que se demanden.
- Aprovechar la oferta de actuales y futuros tratados con el bloque económico Asia Pacífico, implementando cursos de japonés y chino a nivel institucional privado, mediante la capacitación de empresas que comercian con esta área comercial y al público en general interesada en estos idiomas.
- Medir percepciones, necesidades, preferencia a través de continuos sondeos, estudio de mercados, prospección de datos y a través de los clientes actuales y futuros, compaginar metodologías de estudio, y nuevas áreas de interés, cooperando entonces a medir de mejor forma todas las variables.
- Hacer un producto deseable al mercado objetivo luego de la investigación exhaustiva de gustos y preferencias.
- Elaboración de un plan de marketing anual, para la planificación de tareas a realizar durante el periodo, las personas encargadas de cada una de las actividades y el presupuesto que conllevan éstas, percatándose de forma rápida y eficiente de los errores y los aciertos en dicha planificación.
- Dentro del concepto de diferenciación que se quiere forjar, se integran junto con la labor docente, actividades con facetas innovadoras, que están en concordancia con la función social de las entidades educacionales. Estas buscan acercar a los alumnos nativos incluyendo a potenciales alumnos extranjeros, para lograr comunicación e intercambio

social y cultural. Algunas actividades a mencionar son: Intercambios lingüísticos, almuerzos o comidas típicas de la zona, talleres de folclore y danza, city tours, proyección de filmes. Asociaciones con agencias de turismo para actividades como (cabalgatas, trekking, natación, actividad ecuestre, navegación turística, congresos y seminarios, actividades en playas etc.).

- Lograr la racionalización de costos a través de políticas austeras pero productivas en la contratación de personal en la administración, etc, dicha racionalización es completamente modificable pensando en la permanencia o no del negocio en el tiempo y su rentabilidad. Cualquiera sea la situación, no debe olvidarse el fondo educacional y los factores diferenciadores de la competencia.
- Precaver, en la medida de lo posible, todos los movimientos del competidor en torno a nuevas tecnologías, preparación de ofertas similares, etc., reconociendo los aciertos de los integrantes del mercado potenciándolos y eliminando sus falencias, readecuándolos al espíritu de Intercultural.
- Lograr alianzas corporativas y educacionales tanto por entes públicos como privados sean estos nacionales o extranjeros recogiendo experiencias comparadas, adecuándolas al mercado, sus necesidades, a la idiosincrasia nacional.
- Dedicar parte del presupuesto inicial a una campaña publicitaria penetradora.
- Aprovechamiento de oportunidades que otorgan las medidas gubernamentales y empresariales, por ejemplo participar en la iniciativa “Chile Abre Puertas” del Ministerio de Educación o las estipuladas por CORFO, SOFOFA, Amcham Chile y otras.
- Primordial importancia en la calidad educativa por sobre las vicisitudes del mercado, sin perjuicio que este sea el principal parámetro, para adecuarse a los tiempos.
- Tener muy bien informados a los clientes sobre la condición institucional que el Ministerio de Educación otorga en la regulación de los centros de formación técnica, es decir si el centro es autónomo y acreditado institucionalmente, en acreditación, en supervisión o fiscalización, proceso de cierre o fiscalización.
- Trabajar continuamente en la identificación de marca, haciendo hincapié en factores como publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas o marketing directo.

7.5.3 Objetivos Específicos a Largo Plazo

- Lograr tener un nivel educativo similar al de los establecimientos universitarios de prestigio en el área de los idiomas, tanto en sus programas como en los académicos de planta.
- Como consecuencia de lo anterior, se debieran buscar alianzas y programas conjuntos con dichos establecimientos u ONG's internacionales, en base al nivel alcanzado por este Instituto De esta forma, se lograría una factible convalidación de títulos para poder optar a alguna carrera profesional, o continuar estudios de postgrado en dichas Universidades.
- Patentar la marca de Intercultural cuya inscripción le proporcione validez internacional.
- En los idiomas “tradicionales” (Inglés, francés, italiano, alemán, portugués, etc.) se desea ser al menos un seguidor de los líderes tradicionales del mercado. En tanto, en los mercados que este instituto desea implementar, “Intercultural” debe ser el líder, delineando políticas de estudio, metodologías de enseñanza, programas innovadores ejemplo, Enseñar ingles en campamentos de estudio. Siendo por ende el punto a seguir para el resto de los competidores.
- Una vez que la empresa se consolide y alcance un crecimiento que le permita seguir expandiéndose, se evaluará la posibilidad de abrir sucursales o sedes en otras zonas del país y probar la fórmula de posicionamiento que se instauró en un principio o bien adaptarla a las necesidades de la región a la cual se quiere entrar.

Capítulo 8:

Análisis de la Competencia

Según el estudio de competencia realizado a la región de Valparaíso⁴², hay empresas líderes en la enseñanza de Inglés, principalmente institutos de capacitación que ofrecen múltiples servicios según las necesidades de personas y empresas de la señalado región. El estudio demostró que a pesar de la amplitud de oferta en inglés, no se identificaron empresas de capacitación de idiomas que integren a su oferta idiomas como francés, alemán, italiano, entre otros, bajo una sola institución dentro de Valparaíso y Viña del mar. En consecuencia, hay solo existencia de instituciones que imparten un idioma en específico que adicionan solamente el español para los extranjeros, con la resultante disgregación de entidades e idiomas impartidos.

Otro estudio realizado por la Sofofa, organismo que administra la capacitación de alrededor de 3.600 empresas afiliadas de varios sectores, dio a conocer un ranking de las principales instituciones de capacitación de idiomas de las cuales los primeros puestos son para aquellas que registran el mayor número de empresas solicitadoras de capacitación por estas empresas, muchas de las cuales mantienen convenios de beneficios para empresas afiliadas. Son las siguientes:

1 Instituto Chileno Norteamericano de Cultura

⁴² Ver anexo N° 6

- 2 Bridge-Linguatec Escuela de Idiomas (*)
- 3 Berlitz, Santiago
- 4 Instituto Chileno Británico de Cultura (*)
- 5 Inacap
- 6 Iprefer
- 7 Centro de Estudios Tecnológicos de Inglés
- 8 Comunicorp (*)
- 9 Tronwell
- 10 Berlitz Language Center, Concepción (*)
- 11 Anne McLean
- 12 Koe Fast & Easy Capacitación para Chile
- 13 Cecilia Alarcón
- 14 Engintel (Graciela Toro Salazar) (*)
- 15 Asesorías Lingüísticas Calbert
- 16 Instituto Chileno Norteamericano, Valparaíso
- 17 Best Capacitación Lingüística
- 18 Ríos, Lovera y Paine
- 19 Escuela de Idiomas Burford (*)
- 20 Anglia Language Consultants
- 21 Gallardo y Cía., CIE
- 22 Servicios Educativos Sonda Ltda. / New Horizons (*)
- 23 BEA Business English Advisory (*)
- 24 Spencer y López
- 25 Sela (*)
- 26 Piracés
- 27 Capacitaciones Profesionales (Freelance English)
- 28 English House
- 29 English First (*)
- 30 Instituto de Idiomas Polyglot (*)

*: Institutos en convenio. Listado completo de OTEC (Organismo técnico de capacitación) de idiomas en www.corporacionsofofa.cl.

Intercultural integra todas las ofertas y trata de cubrir todas las necesidades ventaja competitiva que le da la posibilidad de mayor éxito, sumado a las demás variables estratégicas analizadas de éxito (calidad, diferenciación).

Capítulo 9: **Análisis del Consumidor.**

Según un sondeo realizado a la población y a las principales empresas de la región de Valparaíso, se tomaron en conocimiento las principales percepciones, preferencias y realidades⁴³. A continuación se analizan:

9.1 Individuos

El principal contacto que tienen las personas con un idioma extranjero es cuando estas se encuentran en la escuela, ya que en la mayoría de los centros educacionales en su mayoría privados, se implementan materias referidas a lenguas extranjeras. Los principales idiomas son el inglés y el francés en primer y segundo lugar, luego se encuentran idiomas como el alemán y el latín con menor índice de importancia.

⁴³ Ver Anexo N° 7.

Cabe destacar que una gran cantidad de encuestados, en su mayoría con nivel educacional universitario inconcluso, precisó que era de suma importancia para su vida laborar el aprendizaje de un idioma extranjero. Sin embargo, una mayor cantidad de personas no ha tomado un curso de este tipo en forma extracurricular quedando una amplia demanda sin cubrir, ni ha concurrido a un centro de idiomas; presumiéndose ello por falta de interés o de recursos, que hacen que no sea una opción de primera mano.

La decisión para optar o no a un establecimiento de este tipo igualmente radica en la cultura de consumo chilena. Las personas de acuerdo a la muestra, también se guían por las recomendaciones o experiencias vividas por sus colegas, familiares, etc. Por esto, la clave fundamental es que el instituto cumpla con las expectativas de calidad para lograr una positiva reputación que sea difundida a los consumidores potenciales. De ahí que resulta de fundamental importancia la pregunta relativa a como fue su experiencia en dichos centros. Expresan inconformismo, ya que un número no menor acotó que la experiencia fue regular, por lo que la búsqueda o elección de un buen centro es la calidad por sobre el precio. Bajo dichos términos, el instituto que de acuerdo a la percepción de los encuestados es el mejor, es el Instituto Chileno Norteamericano, siguiéndole Wall Street Institute y Koe.

Se ha recalcado en ocasiones anteriores la importancia que le da la sociedad actual al manejo de un idioma extranjero. Esto justamente se refleja en la encuesta donde el mayor porcentaje de personas expreso su aprobación en que para el mejor desarrollo de su vida profesional y su reforzamiento, se requiere ser una persona bilingüe o trilingüe. También en la necesidad de atender a los nuevos cambios en la economía y la inserción a nuevos mercados de la zona asiática también se ha manifestado un gran interés y una nueva necesidad de satisfacción en aprendizaje en Chino y Japonés, por lo que se augura un éxito y mucha oferta en un futuro a corto plazo.

Siguiendo este mismo propósito, un estudio realizado por la CORFO y la Universidad de Chile⁴⁴ en el año 2005 demostró que cerca del 80% de las personas considera que es relevante o muy relevante hablar inglés para optar a un mejor trabajo en el futuro. El sondeo demostró además que sólo el 2% de los chilenos comprende y se comunica en inglés en un nivel aceptable. Hay un potencial de un 8% a 10% de personas que pueden leer, escribir y mantener una conversación simple, y que con algunas horas más de estudio y práctica podrían mejorar su dominio del idioma.

Del mismo modo se ha comprobado que una parte nada despreciable de profesionales de primer nivel no domina plenamente una lengua extranjera, lo que los deja fuera de competencia al buscar empleo. Curiosamente, muchos de estos ejecutivos exhiben currículos con MBA, aún cuando dentro de los requisitos profesionales el dominio del inglés es una herramienta mucho más importante para el mercado laboral que el tener un postgrado. Por lo tanto y considerando la amplia variedad de necesidades tanto de quienes comienzan a insertarse en el mundo laboral como también de quienes buscan darle un impulso ascendente a sus carreras, eleva en gran número de posibilidad de atender a este nuevo nicho de mercado.

⁴⁴ Información disponible en pagina internet:
www.ingles.mineduc.cl/index_sub2.htm?id_contenido=662&id_seccion=29&id_portal=8

9.2 Empresas y Servicios Públicos

En las empresas se produce un fenómeno similar. Muchas de ellas realizan capacitación a sus trabajadores en forma regular y por sistema Sence a un gran número de ellos, en todos los cargos. Con aprobación total se manifestó que es una necesidad el uso de lenguas extranjeras para la economía de un país, y por lo tanto, es necesario que la institución que opte en la decisión de capacitación. Las empresas a la hora de elegir se guían por el factor prestigio, difiriendo con la persona natural. Se busca también una reducción en los costos, lo cual se traduce en una opción conveniente de precios.

Los principales idiomas en los que se capacita son: Inglés, francés y alemán. Los idiomas no tradicionales también se consideran importantes, y por lo tanto una nueva vía de capacitación factible, por su futura demanda y la apertura comercial al cual pertenecen los nuevos negocios internacionales en Asia pacífico.

Las instituciones preferidas por las empresas son: Instituto Chileno norteamericano de Cultura, en segundo lugar Wall Street Institute, y Koe- Instituto Berlitz, compartiendo un tercer lugar.

Los giros de las empresas que más capacitan son las que realizan operaciones de transporte naviero y educación, siendo en su mayoría Pymes.

9.3 Estimación de Demanda

Se pretende vender cursos de idiomas en general, a personas que estudien de enseñanza básica, media y estudiantes universitarios que pertenezcan a la clase social así como también trabajadores (hombres y mujeres) profesionales de la región de Valparaíso.

- 1) En primer lugar, se considera el número de compradores en el mercado según hipótesis o de personas ocupadas y que sean profesionales de la quinta región.

- 2) El número de personas de enseñanza media, básica y universitaria desde 12 a 24 años de la quinta región
- 3) El porcentaje de la población que pertenece a la clase media 26%
- 4) Por medio de la encuesta, saber que porcentaje de las personas, estaría dispuesta a tomar un curso.
- 5) La cantidad adquirida por un comprador promedio. Serian 24 horas anuales.
- 6) Precio por unidad promedio en este caso sería el precio por hora \$2750.

FORMULA

$$Q = nqp$$

Q = Potencial del mercado total

n = Número de compradores en el mercado según hipótesis

q = Cantidad adquirida por un comprador promedio

p = Precio de la unidad promedio

$$n = 1) \ 96.341$$

$$2) \underline{378.510}$$

$$474.851$$

De este total el 26% corresponde a clase media, la cantidad de 123.461

q=24 horas

p=\$2750

$$Q = 123461 * 24 * 2750 = 8.148.426.000$$

En conclusión el potencial de mercado total nos reportaría 8.146.426.000. aún así, es necesario calcular el porcentaje de mercado dispuesto a tomar un curso, para hacer más fidedigno el cálculo, sin embargo, esa información no esta disponible, sólo un dato estimativo que provee de la encuesta que se realizó en la localidad, que no representa fielmente la población segmentada que se puede tomar como simple referencia. A continuación se calcula que un 80% de personas esta dispuesto a capacitarse en idiomas, el calculo entonces es:

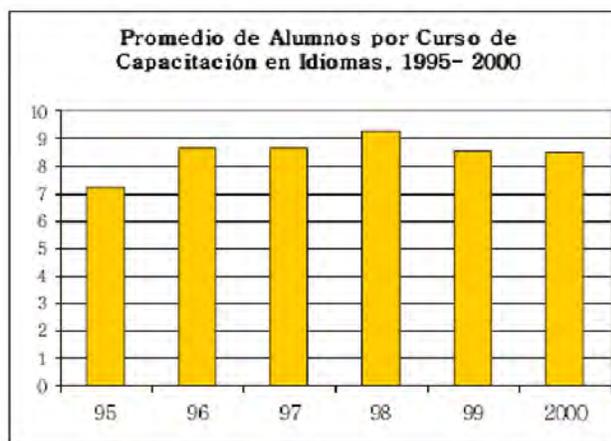
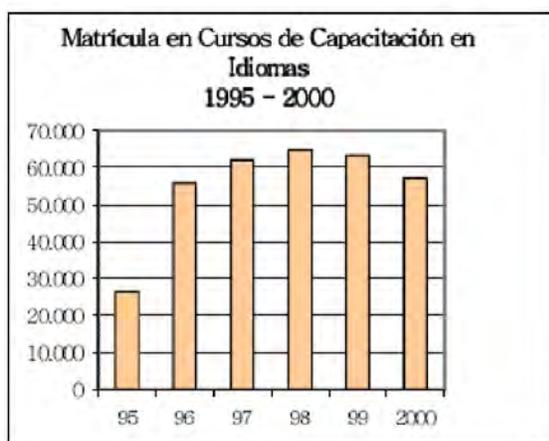
De las 123461 el 80% es 98769

$$Q = 98769 * 27 * 2750 = 6.518.754.000^{45}$$

⁴⁵ Fórmula para medición de la demanda de mercado, página de internet, www.3w3search.com

Fuente para el número de habitantes: MIDEPLAN, División Social, Encuesta CASEN 2003, con factores de expansión en base a CENSO 2002.

Como dato alternativo, el Instituto Nacional de Estadística emitió un estudio sobre capacitación en idiomas el cual pertenece al año 2000 y es el único actual hasta la fecha, sobre este tipo de información. Este estudio indica que la tendencia en los cursos de capacitación en esta área comenzó su ascenso entre el año 1995 y el año 1998, lo cual refleja que el crecimiento constante de la economía va aparejado del mayor deseo y capital disponible de las personas y de las empresas para capacitarse. Esto también, refleja que los institutos, si bien se pudieron haber engolosinado con el mayor número de matriculas estos siguieron prefiriendo a nivel curso, la atención personalizada (alrededor de 8 alumnos promedio en un curso). Sin embargo en el año 2000 se produce una disminución, eso explica, que se produce un fenómeno coincidente entre la crisis económica y el número de matriculas en estos cursos de capacitación. Debido a que el país, sus personas y sus empresas no tienen el dinero disponible para invertir en capacitación⁴⁶



Fuente: www.ine.cl

Fuente para el número de horas promedio de capacitación: revista capacitación N° 36 SOFOFA, tesis, Daniel Farcas, para obtener MBA, Universidad Técnica Federico Santa María.

Fuente para obtener el porcentaje de clase media en Chile: www.ine.cl

Precio unitario sacado en el capítulo de implementación de precios de este informe

⁴⁶ Véase gráficos en www.ine.cl/ine/canales/chile_estadistico/calidad_de_vida/cultura/cultura.php, Informe ejecutivo estadísticas educación y capacitación 2000.

Capitulo 10:
Formulación de las Alternativas Estratégicas.

Las estrategias que se mencionarán están realizadas a la luz del objetivo global de la empresa y sus planes de corto y largo plazo comerciales.

10.1 Estrategias Alternativas de Entrada a un Mercado:

Las estrategias de entrada son aquellas que son posibles de aplicar al caso concreto, en función de las operaciones de giro. a partir de esto, es posible señalar las siguientes:

10.1.1 Alianzas Estratégicas o Joint Ventures:

Esta alternativa supone, una asociación temporal entre dos o más empresas en las se comparten esfuerzos, riesgos y responsabilidades, contando ambas con la infraestructura y

elementos contractuales necesarios para emprender una actividad que supere las limitaciones individuales de desarrollo con eficacia.

La presente estrategia, conlleva en forma funcional, asociarse con un instituto de idiomas con similares características, valores comunes y que posean una comunicación para sentar las bases de un proyecto en conjunto.

En la Quinta y la Región Metropolitana existen innumerables institutos. Intercultural mantiene contactos con algunos de ellos, en específico, los que poseen servicios similares como es el caso de Instituto Chileno Suizo ubicado en Santiago y Casa Aventura en la Quinta región. Sin embargo, la conciliación de un acuerdo de esta envergadura no dio los frutos esperados. Sólo se llegó al intercambio de experiencias y cooperación en promoción recíproca. Por lo tanto, son barreras difíciles de superar por los siguientes motivos:

- El gobierno chileno no pone trabas, obligando a tener un socio comercial para ingresar al país. Lo anterior se da pues la legislación comercial chilena permite el funcionamiento de sociedades sin que estas requieran de otro socio. es más, también se admite (al no distinguirse) en que una sociedad individual o una EIRL puedan funcionar en forma independiente, a pesar que teóricamente, haya una mayor posibilidad que el negocio no funciones, por la escasez de fondos.
- Puede generar un conflicto de intereses entre las partes, dándose en múltiples parámetros como por ejemplo valores que no son compartidos entre los socios o bien a la factible lentitud de expansión del más débil en el mercado, pequeñas diferencias culturales o de idiosincrasia etc.
- Desacuerdos en estilos de estrategias, estilo de dirección. Esto se puede dar en el ámbito estratégico en el desarrollo de las estrategias operativas. A nivel de gerencia, puede ser que un socio tenga una dirección paternalista y poco participativa y la otra sea abierta de dirección divisional.
- Desacuerdos en la distribución de las ganancias: Es poco probable que la unión se mantenga pensando en una repartición equivalente de utilidades, aunque el más débil

realice más tareas. Siempre se privilegiara en la negociación de la repartición de dicha utilidades, al que tenga mayor prestigio, arguyendo que el buen precio cobrado por los servicios se da gracias al prestigio del más fuerte.

- Falta de comunicación antes y después del proyecto: esa comunicación tiende a tornarse débil por razones estrictamente de planificación de objetivos, y el plazo en el cual se desea se den estos. Si bien hay ciertos elementos comunes entre ambos países, es obvio que la situación económica entre ambos países difiere, por lo que tarde o temprano las estrategias de desarrollo entre ambas sociedades tendrán rumbos de cumplimiento diferentes.
- Se pierde potencialmente la identidad propia del instituto, porque Intercultural debe reforzar su imagen en nuestro país antes de pactar alianzas o uniones. En caso que ello ocurriera, Intercultural toma el riesgo de verse asociado a una entidad de mayor tradición y prestigio, la cual en una factible alianza, se verá favorecida, pues en el inconsciente del consumidor potencial se dará la idea que el instituto de mayor renombre, será el que realice todo prácticamente, con sus modelos y esquemas. La idea que se propone en este informe es que desde un principio el instituto vaya materializando su imagen a través de iniciativas propias⁴⁷.
- Y por último, el instituto quiere ser gestor de sus propios programas de estudio y una conjunción de políticas en el planteamiento curricular desvirtuaría el propósito de lograr principal objetivo de diferenciarse del resto

Las joint ventures se entienden descartados, fundamentalmente, por las potenciales diferencias de dirección y administración. Ello dará lugar a que las expectativas y metas a corto y largo plazo, puedan ser diferentes en una y otra alta dirección. Intercultural, desea

⁴⁷ Piénsese por ejemplo, en una alianza con una universidad. Puede suceder que la universidad sólo contrate los servicios de los profesores de Intercultural, realizándose las clases en las dependencias de la universidad. Esto da una negativa imagen al instituto pues se verá que probablemente estas clases no pueden realizarse en el Instituto mismo pues sus salas son inadecuadas por ejemplo, lo cual merma los alcances de un prestigio que se desea obtener. Además esta decisión a la que se aludía (donde realizar las clases) va en el mayor poder de la universidad por ser tal frente al recién integrado al mercado instituto. Súmese que esta entendible en un principio practica puede tornarse habitual incluso llegado el momento en que el instituto sea más independiente de estos servicios externos. Con esta habitualidad es potencialmente riesgosa la dependencia del instituto pues se torna más compleja la realización de objetivos relacionados con la diferenciación del instituto de la competencia.

ser una alternativa válida desde su creación en nuestro país, a través de planes y programas propios que le permitan obtener prestigio y diferenciación de la competencia.

10.1.2 Inversión Directa o Apertura de Filial:

Es la última propuesta y consiste en que la empresa parte desde cero con su propio capital y recursos dentro de un nuevo mercado. La inversión directa es la categoría de inversión internacional que refleja el objetivo, por parte de una entidad residente de una economía (inversor directo), de obtener una participación duradera en una empresa residente de otra economía (empresa de inversión directa) ⁴⁸. El concepto de participación duradera implica la existencia de una relación a largo plazo entre el inversor directo y la empresa⁴⁹.

El concepto de participación duradera implica la existencia de una relación a largo plazo entre el inversor directo y la empresa y un grado significativo de influencia del inversor en la dirección de la empresa.

En Chile, la Ley sobre Sociedades Anónimas define en su artículo 86 a la Sociedad filial como aquella que en que la sociedad matriz controla directamente o a través de otra persona natural o jurídica más del 50% de su capital con derecho a voto o del capital, si no se tratare de una sociedad por acciones o pueda elegir o designar o hacer elegir o designar a la mayoría de sus directores o administradores.

Es posible observar, semejanzas y diferencias entre la inversión directa y el sistema de joint venture. La intención no es hablar extensamente de estas. Este análisis se limitará a las atinentes a este trabajo. La primera semejanza que es posible advertir radica en el potencial choque de estilos y preferencias a la hora de administrar la respectivas sociedades sobre todo a partir del hecho que la sociedad matriz y la filial no se hayan en el mismo territorio. En efecto, hay un riesgo potencial que las directrices de la matriz Argentina no se condigan con la realidad cotidiana que se vive en la filial chilena. Esta última puede verse constreñida a someterse a estas directrices dilatando o acelerando la puesta en marcha de

⁴⁸ La definición de Joint Venture corresponden a la empleada en el Manual de Balance de Pagos del FMI, quinta edición, 1993. Información disponible en: www.mecon.gov.ar/cuentas/internacionales/invdir/intro.htm.

⁴⁹ Estas características son las que establecen la diferencia entre la inversión directa y en cartera para las transacciones de participación de capital. A los fines prácticos, se acepta internacionalmente la tenencia de al menos el 10% del capital de la sociedad como un indicador de la relación de inversión directa.

determinados objetivos o a efectuar cambios estructurales al interior de la empresa no requeridos por la filial. Así se recomienda encarecidamente el reconocimiento de diferencias implícitas en el mercado nacional dando pie entonces, a una administración filial más acorde a la respectiva realidad⁵⁰.

La segunda semejanza radica en la potencial falta de comunicación antes y después del proyecto, la cual puede tornarse débil por motivos estrictamente planificatorios de objetivos, y el término en el cual se desea se den estos. La tercera semejanza se da a nivel de responsabilidades. En ambos casos esta es compartida.

Es posible encontrar ciertas diferencias también aplicables al caso. La primera, apunta a la temporalidad. En Joint ventures, es posible encontrar una permanencia menor, quizás mas limitada al cumplimiento de determinados fines y objetivos y pues ninguna de las empresas copartícipes tiene participación en la otra. En tanto en la inversión directa hay una mayor continuación debido a la participación mayoritaria de la matriz sobre la filial. La segunda diferencia radica en las identidades de cada sociedad. En el sistema de Joint Venture, es totalmente posible que una de las sociedades participantes sea de menor peso frente la copartícipe. Por lo que en el desarrollo de los negocios sea factible que el mayor poder de una redunde en su favorecimiento, tanto en un nivel de renombre como económico. Todo lo contrario a nivel de inversión directa debido a que la filial debe rendir cuentas debido a que es una estructura de área donde forma parte de la organización regional, la matriz en Argentina.

De esta manera, esta última estrategia de entrada es la más adecuada debido a los objetivos que se persiguen a nivel institucional, ya mencionados (ser una alternativa a través de programas propios e identidad propia). Además existe un alto grado de compromiso de la institución, riesgo, control de utilidades y cercanía cultural que permite con mayor facilidad una inversión de esta envergadura.

⁵⁰ Mayores referencias en el capítulo dedicado a la estrategia de posicionamiento.

En orden a lo señalado en los puntos precedentes y la formulación estratégica del posicionamiento de Intercultural en Chile, el enfoque de la compañía es Multinacional, principalmente por su decisión de responder tanto a las diferencias del mercado, como a sus semejanzas. Ello permite que la filial en Chile opere en forma independiente, estableciendo sus propios planes y objetivos de marketing (planteados en los objetivos institucionales de este informe) lo cuál le da un carácter de dirección policéntrico⁵¹ y un marketing integrado presente en toda la estructura organizacional. Esta política Internacional se hace más visible, si observamos las características que posee el mercado a apuntar, expresadas en sus principales diferencias de las cuales se observan las siguientes:

- La estabilidad económica que posee Chile le permite, a diferencia de Argentina, una mayor facilidad a la hora de optar por iniciativas más lucrativas. Esto se manifiesta en planes de marketing más elaborados, al apuntar a segmentos mucho más diversificados o grupos de consumidores y en la creación de programas según las necesidades aún no satisfechas por la competencia.
- La entrada a nuevos mercados, más claramente hablando, la apertura comercial proveniente de los acuerdos económicos internacionales, ha permitido que muchas más empresas exporten productos al exterior. Estas empresas para lograr éxito en las operaciones comerciales necesitan capacitar a sus empleados en el manejo de un idioma universal y en otros idiomas no universales, pero igualmente necesarios por el gran tamaño del mercado que comprenden algunas economías, por ejemplo, la asiática.

Debido a estas diferencias y semejanzas en cuanto a preferencias y costumbres, la estrategia a implementar es la adaptación del marketing mix y las principales estrategias de marketing internacional para hacer frente al mercado chileno, cuya formulación se realizará en el siguiente apartado.

⁵¹ KEEGAN WARREN, J. Marketing Global, Madrid Prentice Hall, 5ª Edición, 1997, páginas 19 y 44.

10.2 Estrategia de Crecimiento

10.2.1 Desarrollo de Mercado

De acuerdo al análisis en base a la matriz de Ansoff, la empresa se ubica dentro de la categoría de estrategia de desarrollo de mercados por atender a un mercado nuevo con productos actuales. Estos productos actuales suponen los idiomas tradicionales que imparte Intercultural en Argentina y que también serán entregados a los potenciales clientes en Chile. Por lo tanto son productos o mejor dicho, servicios actuales con que la empresa opera.

Las vías de operación posibles de esta estrategia radican, en primer lugar, en **aumentar el segmento de mercado**. Ya se ha mencionado que es factible debido a la estabilidad económica chilena que permite iniciativas más lucrativas para abordar a nuevos usuarios, por ejemplo, a personas de carreras profesionales del área de comercio, recién egresadas que deseen una especialización idiomática, o personas que necesiten rendir exámenes internacionales a un país en particular o a una universidad reconocida internacionalmente, por ejemplo, las Universidades de Cambridge o de Chicago. Sin embargo, hay desarrollo de productos o programas nuevos que constituyen una nueva entrada de usuarios es el caso de idiomas como Chino mandarín y japonés donde hasta el momento no se encuentran en la región, como alternativa privada de enseñanza. Esto tal vez no representa una diversificación o una nueva unidad de negocios porque son actividad dentro del giro, pero desde otra perspectiva permite la entrada de nuevos segmentos.

En segundo lugar, otra vía de operación es **la expansión geográfica a otras regiones del país**. Esto también fue planteado como objetivo a largo plazo una vez que la empresa se consolide económicamente y tenga un lugar en la mente del consumidor a nivel nacional.

10.2.2 Desarrollo de Productos Nuevos

Siguiendo el análisis Ansoff, cabe la posibilidad de que se desarrollen nuevos productos en el mercado nuevo, y por lo tanto se diversifique y opte por una nueva unidad de negocio. Esto particularmente se lleva a cabo creando programas novedosos para el mercado nacional, como “Inglés en la Montaña” o “Enseñanza de la cultura empresarial de China” (o Japón) en seminarios, etc. La oportunidad de un nuevo negocio se ve en que la empresa también ejecutaría labores como agencia de turismo, gestionando los tours, creando sus propios paquetes de capacitación en terreno con actividades extraprogramáticas en lugares o actividades turísticas, etc.

Las dos estrategias formuladas se encuentran presentes y constituirán objetivos operativos en la implementación del instituto

10.3 Definición Estrategia Competitiva.

10.3.1 Definición Ventaja Competitiva

De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas de Porter, hay una fuerte rivalidad competitiva y una entrada fácil al sector industrial, lo que reporta dificultades abordables con éxito si existe una buena gestión en el marketing, haciendo frente a una ventaja competitiva permanente en el tiempo.

Siguiendo los factores como el ámbito de mercado, siendo este amplio y muy competitivo, y la ventaja competitiva propuesta en los objetivos institucionales es diferenciada, la estrategia competitiva genérica es la **diferenciación**⁵².

Esta estrategia de diferenciación se basa en ideas precursoras que Intercultural desea imponer en Chile como sello. Ello conlleva cambios a nivel curricular, alejándose de convencionalismos en la enseñanza de idiomas a través de formación y capacitación de futuros docentes y público en general. Lo anterior se da inmerso en encuentros de personas de origen diverso, potenciando el desarrollo personal. Lo anterior cabe dentro de las susodichas facetas innovadoras, que están en concordancia con la función social de las entidades educacionales. Algunas actividades, como ya señalaba en apartados anteriores, son: Intercambios lingüísticos, almuerzos o comidas típicas de la zona, city tours, proyección de filmes luego de clases como complemento en la actividad curricular, así como asociaciones con agencias de turismo para actividades (cabalgatas, trekking, natación, actividad ecuestre, navegación turística, etc.).

⁵² Véase Estrategias genéricas competitivas, diapositivas clases Marketing Internacional, profesor Gerardo Nicolás Castillejo, Universidad de Valparaíso, Material de Clases, 2004.

Así con esta estrategia y con un enfoque anticipador, es decir previendo los movimientos de la competencia ante un posible contragolpe a esta estrategia competitiva, será posible una permanencia exitosa.

10.3.2 Definición Segmento objetivo

Características Demográficas	
Nivel socioeconómico	Clase Media
Rango de Edad	12 a 99
Sexo	Hombres y mujeres
Estado Civil	Todos
Nivel de Instrucción	Educación básica, media, superior y profesionales.
Ocupación	Ligada al comercio, relaciones públicas, todo tipo de ocupación que necesite capacitación en el área
Profesión	Todo tipo de profesión que requiera capacitación en el área idiomática para su mejor desempeño.

La definición del segmento de los consumidores potenciales se basó a un sondeo realizado a la población de Valparaíso y Viña del Mar, además apunta a otros grupos a los cuales se desea atender.

- **PRODUCTO:** Cursos por niveles de Inglés, alemán, italiano, francés, portugués, español. Carreras Técnicas, capacitación a empresas bajo la acreditación **SENCE** (Servicio Nacional de Capacitación y de Empleo).

- SEGMENTO OBJETIVO: Hombres y mujeres en edad escolar tanto básica como media, estudiantes universitarios, profesionales cuyo trabajo conlleve saber y aplicar idiomas extranjeros así como su reforzamiento para optar a universidades extranjeras. Desde otro punto de vista se enfoca a la capacitación de empresas.
- SIGNIFICADO: El deseo latente que presenta el segmento radica en los atributos en la calidad y el prestigio de los servicios ofrecidos.
- DESEOS POSIBLES: Aprender un idioma, es para el segmento algo que desean les sea útil para su mejor desempeño profesional.
- ECONOMÍA Y RENDIMIENTO: Educación disponible para cualquier persona que desea superarse sin procurar trabas de ningún tipo, para que las metas personales sean logradas.
- FUNCIONALIDAD PRAGMATISMO: Desarrollo de actividades culturales como Intercambios lingüísticos, almuerzos o comidas típicas de la zona, talleres de folclore y danza, city tours, proyección de filmes, como complemento a la actividad curricular.
- CARIÑO Y CUIDADO: Aprendizaje y provechoso intercambio cultural, apoyo en el desarrollo personal, cumplimiento de metas para el éxito de las empresas. Ambiente acogedor.

10.4 Definición Estrategia de posicionamiento

¿Qué es lo que la empresa ofrecerá y como se posicionarán dichos productos? Los productos a ofrecer son:

- Cursos por niveles de Inglés, alemán, italiano, francés, portugués, español.

- Carreras técnicas dirigidas a formar profesores de Inglés, alemán, portugués, francés o italiano. También carreras de la misma índole pero con mención en turismo y comercio.
- Cursos de Japonés y Chino mandarín.
- Capacitación para empresas idiomas señalados
- Traducciones en los idiomas ya señalados
- Intercambios educativos.

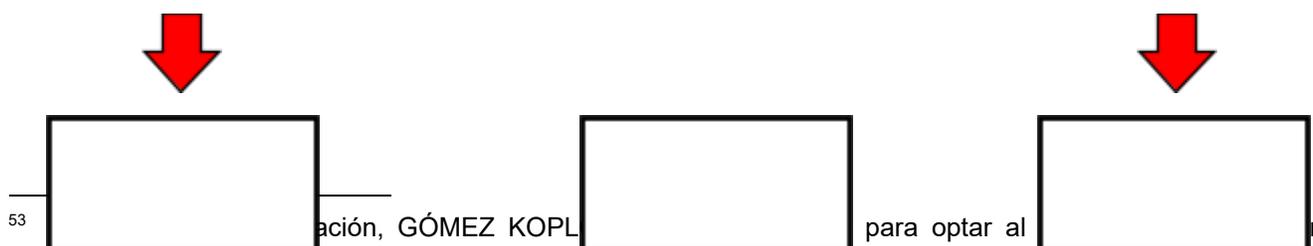
Selección del tipo de posicionamiento:

Según la situación competitiva

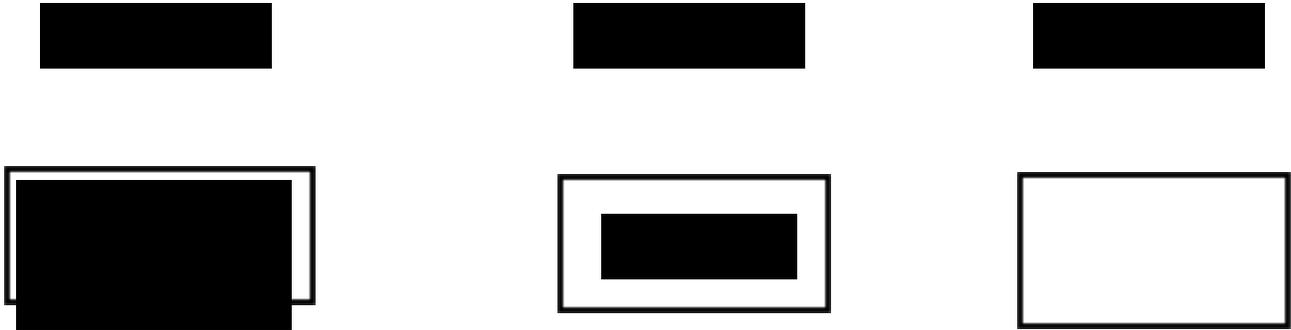


El posicionamiento según la situación competitiva ya se analizó en el apartado “definición de estrategia competitiva”. Por lo tanto, la estrategia a realizar es la diferenciación.

Según Investigación de mercado⁵³



⁵³ Investigación, GÓMEZ KOPL para optar al Ciencias en la Administración de Empresas, Universidad Católica de Valparaíso, 1989.



En concordancia con la alternativa elegida en la matriz, este tipo de posicionamiento se ha establecido en base a un sondeo realizado del público objetivo, en el cual arroja como resultado de que lo que hay detrás en la selección de un curso de idioma es el prestigio ese deseo manifestado se traduce en la búsqueda de un valor agregado y un atributo que diferencie el servicio entregado de los demás competidores, no olvidando la búsqueda constante de excelencia académica.

En conjunción con la otra alternativa, se desarrollará un posicionamiento a través de una clase de producto. El instituto enfocará su atención al desarrollo de cursos de Chino y Japonés a nivel institucional, oferta presente en la región, sólo en colegios secundarios.

En conclusión se quiere posicionar en función del servicio. Se diferencia del resto de los institutos en cuanto a los atributos y beneficios ofrecidos al consumidor, sin olvidar detalles trascendentales como la calidad curricular, reconocimiento y prestigio.

Beneficios esperados en un producto ideal	Características o atributos del producto	Beneficios esperados	Posible promesa	Eje publicitario

<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Prestigio • Innovación • Motivación al alumno. • Flexibilidad en atender a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Practicar el idioma en situaciones reales. • Con personas extranjeras. • No solo se aprende el idioma sino la cultura de este. • Atención personalizada del alumno, • Clases individuales o grupales. • Apoyo didáctico 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje y provechoso intercambio cultural. • Desarrollo personal. • Cumplimiento de metas para el éxito de las empresas. • Ambiente acogedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una experiencia inolvidable. • Aprendizaje garantizado. • Una multitud de servicios existentes y creados según las necesidades del cliente.
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de actividades culturales como Intercambios lingüísticos, almuerzos o comidas típicas de la zona, talleres de folclore y danza, city tours, proyección de filmes, como complemento a la actividad curricular. 		

Cuadro: Determinación de Conceptos Alternativos (Cuadros página 77 y 78, disponibles en GÓMEZ KOPLOW, Andrés, Memoria para optar al grado de licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas, Universidad Católica de Valparaíso, 1989).

10.5 Estrategia de Precio

10.5.1 Estrategia de Precio de Penetración

Intercultural debe iniciar sus actividades a precios bajos considerando los propuestos por la competencia. Este precio tiene como barrera inferior el costo neto, es decir sin valor agregado de los servicios en si; resultando lógica entonces la conclusión que la barrera superior está en lo razonablemente tolerable de la valoración del valor agregado. En un primer periodo, como ya se señalaba, el instituto debe iniciar con precios bajos. Pero ello no significa que necesariamente deba cobrar el costo neto, pues ello redundaría en ganancias prácticamente nulas. Dicha estrategia sólo sería recomendable cuando el instituto, ya posicionado y con cierto prestigio, entre de lleno al mercado de competencia álgida, y agresivamente reduzca el precio de sus servicios.

Lo que aquí se propone es ubicar un punto intermedio entre la barrera inferior ya indicada (costo neto) y el precio promedio ofrecido por la competencia. De esta manera, no sólo se estará ofreciendo un servicio diferenciado a bajo precio en relación con el competidor, sino que además, este se ofrece sobre los costos netos. De ahí que sea posible la ganancia, abriendo paso entonces a las decisiones corporativas en orden a mejorar los insumos propios de la actividad, a contratar más y/o mejores trabajadores, etc., gracias a las primeras utilidades. Ello abre las puertas a considerar un alza lenta, pero sostenida en los precios de los servicios, gracias a su mejora, y la consecuente alza en el valor agregado de los servicios, que como ya se dijo, debe ser ponderado razonablemente, considerando además el promedio e mercado.

10.5.2 Estrategia de Precio: Aspectos teóricos Aplicables

La visión en torno al precio se basa en este caso, considerando el comportamiento que el mercado muestra. Antes de fijar efectivamente el precio, (fijación determinado por el cálculo de los costos fijos y variables, más las utilidades esperadas y el calculo de la recuperación de la inversión) lo cierto es que el factor más importante que determinará dicho valor, es el de la competencia. Los tecnicismos tradicionales deben dar pie a inteligentes visiones respecto del mercado y sus actores. En otras palabras, y como se indicaba, revisar cuidadosamente el comportamiento de los competidores a la hora de ofrecer sus productos; algo que incluye, ciertamente, la fijación de los precios.

En la actualidad, hay cuatro estrategias prácticas para la fijación del precio: las del precio promedio del mercado, la de los precios altos y la de los precios bajos. Sin entrar aún a un juicio de valor, se analizaran someramente estas estrategias.

- PRECIO PROMEDIO DEL MERCADO: ello se da entre empresas que fabrican productos similares en una misma categoría. Este se calcula sumando el precio al público de todos los productos iguales o similares de un mercado específico, eliminando el precio más bajo y el más alto, dividiéndose entre el total de precios que se sumaron. Ese resultado representa lo que el mercado está dispuesto a pagar por el producto.
- ESTRATEGIA DEL PRECIO ALTO: aquí se fija un precio más alto que el precio promedio anteriormente señalado. Esto se recomienda en los casos en que el producto ofrecido otorga beneficios y atributos que los demás artículos similares dentro de la categoría no tienen (sean estos tangibles o intangibles). Por ejemplo, Hugo Boss ofrece sin dudas, una calidad tangible superior a la de sus competidores lo cual integra el precio, pero también se ofrece un beneficio intangible: la marca, símbolo de estatus y permanencia. Ello implica el cobro de su sobreprecio respecto de la competencia. Lo que realmente interesa es que el productor ofrezca un beneficio diferenciable y por sobre todas las

cosas, real. Esto legitimará el cobro de un precio superior en relación a los fijados por marcas semejantes presentes en el mercado.

- ESTRATEGIA DEL PRECIO BAJO: esta es una estrategia riesgosa por los factores que se manejan, debiendo manejarse con extremo cuidado. Esta se elige cuando se trata de introducir un nuevo producto o marca, queriendo obtener una penetración rápida. O también, por el contrario, cuando este producto o esta marca esta en peligro de desaparecer del mercado por una competencia agresiva. Y por último, como táctica (algunas veces concertada entre los competidores) para frenar el crecimiento de la competencia. En todo caso, la estrategia permite colocarse en forma muy rápida en el mercado, bajo el riesgo de que una mantención en el tiempo puede llegar a olvidar que el aumento del volumen del negocio, conlleva un necesario aumento constante y paulatino del precio para lograr finanzas saludables. Si bien lo anterior económicamente hablando es lógico, desde el punto de vista del consumidor ello puede significar un engaño de la empresa, lo que desemboca en una mala imagen del producto y de la misma empresa.

- ESTRATEGIA DEL PRECIO PROMEDIO: esta es recomendable cuando el mercado se encuentra poblado por una gran cantidad de competidores, con consumidores exigentes. Esta es la que permite condiciones sanas de mercado, pudiéndose incrementar o disminuir el precio de acuerdo al comportamiento de este.

10.5.3 Estrategia de Precios: Aplicación al Caso

A la luz de los antecedentes señalados, puede señalarse que Intercultural debe considerar estas cuatro estrategias. Las estrategias del precio promedio del mercado del producto son esenciales a considerar, toda vez que es posible observar un mercado sobrepoblado con productos (paquetes educativos idiomáticos) muy similares. De ahí que sea importante fijar un precio promedio en este caso, por las circunstancias empresariales envueltas. A modo de ejemplo, Intercultural se encuentra ingresando al mercado chileno de la enseñanza de idiomas a nivel de centro de formación y de capacitación. Lo anterior liga inmediatamente con la estrategia del precio bajo. Esta claro que si Intercultural fija precios excesivamente bajos, corre el riesgo que los retornos de utilidades y ventas se demoren más en producirse, con el consecuente retraso en la implementación y logro de nuevos objetivos y políticas. Pero más grave aún, es la percepción de falsedad que se creará en el público, toda vez que el bajo precio ofrecido por la empresa, lenta pero progresivamente irá aumentando, para obtener mejores resultados financieros luego de posicionarse en el mercado. Ello en todo caso, puede verse matizado con promociones, beneficios a los primeros clientes, descuentos etc.

Desde otro punto de vista es observable la estrategia del precio alto. Intercultural ofrece cursos de idiomas que no se encuentran desarrollados e incluso, implementados a pesar de su innegable importancia para el mayor flujo de capitales. Chino y Japonés son ejemplo de ello. En estos idiomas, Intercultural tiene dos caminos a seguir: establecer un precio alto o establecer uno bajo. Establecer un precio alto se puede

considerar como algo natural y obvio al ser prácticamente el único que ofrece estos servicios, teniendo un margen de libertad a la hora de fijar un precio más elevado de este servicio. Establecer un precio bajo, quizás al promedio de mercado, puede considerarse como algo positivo, al imaginar que de esta forma puede abrirse el mercado de manera mas sencilla, haciendo más atractivo al producto por el factor precio, sumado a su relevancia en el mundo globalizado de los intercambios comerciales.

Tanto los precios altos como los precios bajos deben obedecer a la penetración rápida y eficiente de Intercultural en nuestro mercado. En otras palabras, resultaría presuntuoso intentar determinar un plazo fijo de duración de dichas estrategias pues ello implicaría pasar por alto las vicisitudes del mercado, pudiendo llegar a los absurdos de mantener precios altos cuando la demanda y la competencia obedecen a precios bajos y viceversa. Todo lo anterior sin perjuicio que una vez posicionado el instituto, con su consecuente prestigio y reconocimiento, tenga mayor libertad para fijar los precios.

10.5.4 Precio Requerido para Lograr Punto de Equilibrio ⁵⁴

DATOS:

Nº de horas que vamos a vender: 1.109 equivalente a 10 cupos obligatorios por clase.

Costos Fijos Mensuales: \$17.193.000.-

Costos Variables por unidad (monto por hora cobrada por un profesor): \$12.000.-

Fórmula:

(Costos fijos/Número de unidades que podemos vender)+Costo variable unitario

$(17.193.000/1.109)+12.000= \27.503

El precio entonces es de **\$27.500** por clase.

10.5.5 Cálculo de Ganancia Punto de Equilibrio:

DATOS:

Costos Fijos Mensuales: \$17.193.000.-

Costos Variables por unidad (monto de hora cobrada por profesor): \$12.000.-

Precio de Venta por unidad (precio por hora fijado por clase): El precio es de \$27.500 por clase.

Fórmula:

⁵⁴ Modelo de software gratuito para el cálculo de punto de equilibrio, www.innovateur.com.mx/PE-RAPIDO.xls

Costos fijos / ((precio de venta unitario/ Costo variable unitario)/precio de venta unitario) = Ganancia en punto empate

17.193.000/((27.500/12.000)/27.500)=\$30.503.710.-

Para cubrir los costos fijos se necesita una ganancia mínima de **\$30.503.710.-**

10.6 Estrategia Promocional

Estrategias promocionales de ingreso al mercado e implementación de productos:

- **DESCUENTOS INMEDIATOS**: En los cursos ofrecidos, este descuento tienen que ser superior al 10% para que se perciba como promoción atractiva para el cliente.
- **REGALO DIRECTO**: Durante la inscripción del alumno se le hace entrega de un obsequio este puede consistir en un CD didáctico, un bolso corporativo, entre otros. Dicho presente no puede en la medida de los posible enganchar y que este cliente comente el regalo, captando así a otros clientes.
- **PROMOCIÓN EN MEDIOS MASIVOS (PRENSA, SUPLEMENTOS DOMINICALES, RADIO, EXTERIOR)**: La idea es elevar el interés hacia el instituto y potenciar el conocimiento de este una vez durante el periodo de ingreso al mercado a muchas más personas que las captables a través de los medios directos y/o personalizados que demoran un tiempo más largo en convencer al público.

Los servicios a través de los cuales Intercultural se diferenciará de la competencia serán dados a conocer al público a través de:

- **FOLLETERÍA**: Funciona tanto como una invitación a participar de determinada actividad o programa de estudio del instituto, como un descuento a participar en las mismas.

- INSERCIÓN EN REVISTAS ESPECIALIZADAS: Este medio nos permite seleccionar nuestro mercado objetivo que lee este tipo de revista ejemplo pueden ser revistas dedicadas a los negocios y economía, de educación, de alternativas universitarias, etc.(Revista capital, Ercilla, Qué Pasa, Revista del Ministerio de Educación, por ejemplo). A través de este medio es posible dar una descripción más detallada de los objetivos a cumplir, los plazos, programas y actividades.
- MAILING: Se usa como medio de captación de nuevos y potenciales clientes a los cuales se les hace llegar una información de las promociones estacionales del instituto. La idea es que estos clientes potenciales llenen una hoja de registro cuando vayan a conocer el instituto o también aquellas personas que fueron ex alumnos en orden a mantenerlos informados y fieles al instituto.

Sin perjuicio de lo anterior, es posible destacar ciertas estrategias que no requieren de una fase específica de desarrollo. Entre éstas se encuentra la presencia en terreno del Instituto, en módulos habilitados en centros comerciales, malls, galerías, avenidas concurridas, etc. En esta estrategia conviven las folleterías con el contacto directo entre el público y un representante de ventas del Instituto con lo cual la etapa de convencimiento se da de forma más eficiente y veloz, ahorrándole al cliente potencial el ejercicio de notar los factores de diferenciación.

En cuanto a la realización de todas éstas alternativas es importante el presupuesto disponible y la fuente para ello puede provenir de las siguientes formas:

- Monto provisto por un porcentaje sobre las cifras de las ventas, la expansión publicitaria dependerá de la proporción al volumen de ventas.
- Según la competencia: dedicar un determinado importe prefijado para invadir la publicidad que realiza los competidores e igualarse al nivel de estos.
- Según las necesidades: Monto fijado en ciertos momentos de la vida de la empresa, sin embargo, dificulta la planificación de la actividad publicitaria como tal.

Lo ideal que se propone, es fijar una cuota anual que permita la realización de las alternativas más factibles de realizar y no fijarse metas que a la larga no resultarán realistas para los objetivos y recursos que se posee.

Marketing Mix adaptado al Mercado Chileno

Producto

- Clases de Inglés, Francés, Alemán; Italiano, Portugués, en tres niveles introductorio, medio, avanzado combinado con actividades culturales.
- Cursos de Chino Mandarín y japonés.
- Español para extranjeros.
- Traducciones.
- Lenguas autóctonas mapuche, quechua, etc.

Promoción

Medios Directos:

- Folletería de todos los servicios que se imparten en forma, clara, simple, atrayente. Entregándose a hoteles, agencias de turismo, restaurantes, sitios culturales, universidades, colegios, etc.
- Página de Internet disponible con dominio cl.
- Mailing
- Vallas, marquesinas, Carteles, displays.
- Expositor en lugares céntricos

Plaza
Precio

Medios masivos:

- Periódicos gratuitos, Ej. Publimetro,
- Revistas especializadas, por ejemplo, revista pyme.

Medios personalizados:

- Entrevistas personales (Agentes de Venta), reuniones organizadas por la empresa, acciones en ferias o congresos.

No hay mayor distribución por tratarse de un servicio, las actividades del giro se desarrollan dentro de la institución (Casona).

Precios de penetración es decir, convenientes al público objetivo.

Capítulo 11:
Implementación de la estrategia de posicionamiento.

En este apartado se llevan a cabo las tareas, se aplican los planes de las políticas de la mezcla comercial.

11.1 Constitución

En orden a lo señalado en los puntos anteriores, se ha optado por una estrategia de entrada al mercado basada en una inversión directa, traducida en la apertura de una filial en nuestro país. Para ello, para lograr el mejor trasfondo legal a los objetivos perseguidos por Intercultural en nuestro país, se ha elegido una sociedad anónima cerrada.

El primer paso para lograr el marco anterior, es reunir un grupo de inversionistas chilenos, para que estos, en Chile, formen la sociedad. Ello, como ya se señaló en el capítulo de las regulaciones legales, se da por la facilidad y la menor burocracia presente a la hora de constituir sociedades por chilenos, que por extranjeros.

Constituida la sociedad, con su capital o patrimonio dividido en acciones, estas son vendidas a Intercultural Argentina. Cabe destacar que esos socios chilenos, fueron contactados por Intercultural Argentina previamente para abrir esta sociedad en Chile, desarrollándose así la empresa en suelo chileno.

Realizado lo anterior, para poder enviar las remesas de utilidades o de capital a Argentina, se recomienda abrir una sociedad paralela a la empresa individual Intercultural Argentina en dicho país. Esta sociedad paralela se entiende para todos los efectos como la matriz de la filial abierta en Chile. La matriz es la que recibirá estas remesas, no porque una norma legal nacional o internacional lo imponga, sino porque tributariamente, como ya se explicó en el capítulo de la regulación legal, es lo más conveniente.

Recibidos estos dineros en Argentina, estos serán tributariamente exentos, por lo que podrán ser empleados inmediatamente en dicho país por la empresa individual Intercultural Argentina.

Desde un punto de vista educacional se ha optado por la estructura de los centros de formación técnica. Esto pues las materias impartidas por el instituto calzan con las realizables por un Cft en Chile pues los niveles que el instituto puede otorgar no pasan más allá de una tecnicatura en idiomas. Además a no olvidar que Intercultural Chile es un centro de capacitación. Sin perjuicio de su labor pedagógica en niveles. La elección recién señalada no es la única aplicable. Podría este instituto perfectamente funcionar como centro de capacitación únicamente, pero se ha optado por recomendar Cft pues es el que mejor abarca los objetivos generales de la empresa, los cursos a impartir sin distinguir el nivel, etc.

11.2 Ubicación

La sede del instituto se ubicara en el sector residencial de Viña del Mar, el lugar físico más adecuado es en una casona de aproximadamente dos pisos, con una distribución que habilite a seis salas. Así mismo se tiene contemplado, una biblioteca, un laboratorio, cocina, patio, y las oficinas de administración.

11.3 Estructura Organizacional

A nivel de la realización de las políticas centrales, estas le corresponden a la matriz en Argentina. Lo anterior, sin embargo, merece observaciones, pues en el cotidiano vivir Intercultural Chile establece una serie de políticas tendientes a la

administración de acuerdo a la coyuntura del giro. Esto no quita como ya se decía, que Intercultural Argentina pierda influencia en su filial chilena pues esta última siempre estará sometida a los delineamientos de su matriz.

Las decisiones de la matriz corresponden a definir el objetivo general central, la estrategia global de la institución. Toda decisión tomada por la filial, debe ser comunicada a la matriz en Argentina.

Estructura administrativa:

Directorio de la Sociedad

Director/Administradores

Secretario Académico

Secretario Administrativo

Encargado Área Informática

Estructura docente: La formación de la docencia se presenta de la siguiente manera. El Instituto se estructura en dos grandes áreas académicas, uno de idiomas tradicionales y otra de idiomas no tradicionales. La primera de éstas conformada los idiomas de Inglés, francés, italiano, portugués, español. La segunda por los idiomas Chino, Japonés, Mapudungún y otros autóctonos. Cada una es dirigida por un docente de planta y esta conformada tanto por los docentes de planta como por los adscritos⁵⁵. Esquemáticamente, ello se refleja en:

- ÁREAS ESPECÍFICAS: Departamento de idiomas tradicionales (Inglés; Alemán; Francés; Italiano; Portugués y Español);
- DEPARTAMENTO DE IDIOMAS NO TRADICIONALES (Japonés; Chino; Mapudungun e Idiomas Autóctonos).

⁵⁵ 3 docentes de planta por Idioma Tradicional Inglés- Alemán- Francés- Italiano- Portugués- Español. 3 docentes adscritos por idioma. 2 docentes de planta por Idioma No Tradicional Japonés- Chino- Mapudungun e Idiomas Autóctonos 2 docentes adscritos por idioma.

- ÁREA CULTURAL: cuyo j... y gestionar las actividades extracurriculares, en concordancia... La idea es que el alumno se incentive a través de medios visu... zamiento practico de la lengua aprendida.

Directorio de la Sociedad
 Director de la Filial
 Administradores

Secretario Académico

Secretario Administrativo

Departamento de Investigación

Jefes de Departamentos de Área Especifica
 Jefe de Área Cultural
 Departamento Idiomas tradicionales
 Departamento idiomas no tradicionales

Encargado de Área Informática

Encargado de Limpieza y Mantenimiento

Docentes

ALUMNOS

11.4 Implementación de Programas

Estructura de los Cursos: Para ejemplificar, se emplea el idioma inglés como modelo aplicable al resto de los idiomas impartidos por el Instituto. Todo sujeto a los cambios que el Ministerio de Educación pudiera señalar.

- ÁREA ESPECÍFICA: Inglés con propósitos específicos; Orientación Didáctica; Lengua para su enseñanza; Problemática de la Enseñanza; Aprendizaje de la Lengua Extranjera.
- ÁREA CULTURAL: Historia General; Problemática de la Actualidad; Geografía; Problemática de la actualidad de los países de habla inglesa.
- ÁREA DE LA LENGUA: Fonética.
- ÁREA PEDAGÓGICA GENERAL: Currículo; Didáctica; Sujeto del Aprendizaje y Contexto; Introducción a las Ciencias del Lenguaje; Lingüística; Gramática ; Comprensión y Producción de textos; Organización y Relaciones públicas; Literatura; Literatura para EGB y la Educación Polimodal; Investigación Educativa I, II, III.; Problemática del Conocimiento; Ética; Residencia y Práctica; Lengua y Comunicación; Comunicación Organizacional; Sistemas e Instituciones; Fonética y Fonología.
- Modificar los estudios técnicos de argentinos ya que requieren de un total de 900 horas lectivas las cuales no incluyen el proceso de titulación, o de 1200 horas según los estudios seguidos. Debido a que en Chile, los Centros de Formación Técnica precisan para lo anterior de 1600 horas. Esto implicaría un cambio en la estructura de estudio en cursos de las carreras técnicas profesionales.

Horarios, niveles y programas: El horario es flexible debido a las distintas jornadas de estudio, el alumno puede elegir su horario dentro de cinco tramos durante el día.

Lunes a Sábado

Tramo 1 10.00 a 12.00

Tramo 2 13.00 a 15.00

Tramo 3 16.00 a 18.00

Tramo 4 19.00 a 21.00

Tramo 5 21.00 a 23.00

Al alumno se le realiza una nivelación gratuita para observar sus habilidades y posteriormente derivarlo al curso que se acomode más a sus conocimientos. Se acredita como alumno regular y poseedor de todos los beneficios del instituto, previo pago de matrícula \$20.000.- pesos. En cuanto a la estructura de niveles, un curso temático tiene duración de un año. El cual consta de cuatro trimestres por cada nivel sin subniveles, estos son:

Introductorio

Pre-Intermedio

Intermedio

Avanzado

El instituto tiene la política, de atender las necesidades de cada uno de sus alumnos de la mejor forma posible en ese orden, de criterios, Intercultural tiene contemplado un número de alumnos por curso de máximo de 10 personas, este cupo deberá ser llenado obligatoriamente para que el curso se imparta y así lograr rentabilidad durante los primeros meses de puesta en marcha. Una vez que el instituto se establezca económicamente los cursos operarían con menos de diez personas. Sin perjuicio de realizar clases individuales, flexibles a convenir con el alumno, esto por supuesto, eleva el costo unitario de la clase individual en contraste con la grupal.

Los alumnos tienen a disposición actividades gratuitas y voluntarias como una manera de reforzamiento y practica del idioma, hablarlo, escucharlo y escribirlo. Desde las 13.00 hasta las 18.00. Actividades aludidas anteriormente en el cuadro "Generación de Conceptos alternativos para llegar al posicionamiento"

Otros Programas:

- Inglés para niños
- Inglés para adolescentes
- Cursos intensivos

- Capacitación a empresas y a servicios públicos
- Programas especiales los días sábados
- Español para extranjeros
- Cursos de preparación para exámenes en idioma respectivo para ingresar a universidades extranjeras.
- Inglés para determinadas profesiones.

Precios: se analiza el precio estandarizado de los cursos de idiomas. El precio fijado es en base a la estrategia ya anteriormente detallada, un promedio de lo que ofrece el mercado con un índice de ganancia menor que la competencia.

- PERSONAS NATURALES: el curso consta de 72 horas Trimestrales. Vemos 6 horas semanales repartidas en 2 horas por clase, por lo tanto el alumno asiste al instituto 3 veces a la semana o bien las reparte a su antojo. El precio a cobrar por trimestre es de \$197.708 (mensual \$65902) y el precio por hora o unitario es de \$2750. Considérese también que por idioma se aceptaran 10 alumnos. Por mes, dicho idioma implicará una entrada por tramo de, idealmente, \$659020. Tenemos 5 tramos, lo cual conlleva \$3295100 de entrada por ese ramo al mes. Por otra parte, tenemos 6 idiomas tradicionales, y 3 no tradicionales. Idealmente, si todos esos ramos tuvieran sus cupos llenos, en todos los tramos, esos \$3295100, multiplicados por los 9 ramos que imparte Intercultural, da un total de \$29655900.
- CAPACITACIÓN A EMPRESAS: observamos que los cursos promedios a empresas tienen un valor de \$200.378 por alumno a capacitar. Considérese que las empresas competidoras otorgan descuentos a al menos, 6 empresas al momento de su capacitación. Por lo tanto, no sería utópico pensar en que Intercultural al inicio de sus actividades, logre contactar al menos a 6 empresas. De ahí que, menester es señalar que los datos aquí señalados son estimativos. En orden a lo señalado, estos cursos de capacitación tienen una duración promedio de 8 días, con un número medio de 6 alumnos por clase. Entonces, Intercultural recibirá por empresa capacitada al menos una vez al mes, \$1202268. Ese valor se multiplica por 6, pues son 6 empresas al menos las que se capacitan una vez idealmente al mes, al principio de Intercultural en Chile. Ello da como resultado \$7213608.

11.5 Ejemplo de Curso

En el siguiente ejemplo se demuestra las actividades ligadas en el programa de Chino, del cual decanta la política de diferenciación.

PAQUETE CURSO INTENSIVO DE CHINO

Objetivo: Aprender el idioma chino junto con un programa para conocer la ciudad, lograr un aprendizaje para desenvolverse en el lenguaje coloquial, situaciones reales aplicadas a reuniones, negocios, conocimiento de la cultura, etc.

Programa incluye:

Curso intensivo de chino de cuatro semanas desde un nivel introductorio hasta el más avanzado.

Actividades: En este ítem las personas interesadas podrán realizar actividades recreativas las cuales constan:

- Visitas a empresas, charlas en empresas que posean negocios en China, Singapur, Hong Kong, Indonesia, Malasia, etc.
- Un tour por la ciudad de Mendoza, por los lugares históricos y avenidas principales de la zona.
- Clases de Tai Chi (Método terapéutico chino que forma parte de la medicina tradicional china)
- Visitas a bodegas, viñedos, enotecas.
- Visitas a fábrica de aceite de oliva.

Actividades especiales: Dentro de este paquete se incluye actividades de excursión a elección del interesado:

Opciones:

- Trekking
- cabalgatas
- Alta montaña

Horario:

Duración: Curso de 1 semana

Cupo Mínimo: Grupos reducidos (Máximo 6 personas)

Precio: De acuerdo al presupuesto.

ACTIVIDADES PAQUETE CURSO DE CHINO

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
8.30 a 10.30	Bienvenida del instituto	Clases	Clases	Clases	Clases	Actividades	Actividades especiales
11.00 a 13.00	City tour por Mendoza	Clases	Clases	Clases	Clases	Actividades	Actividades especiales
13.15	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Actividades	Actividades especiales
14.00	Clases de Tai Chi	Visita a fábrica de aceite de Oliva	Visita a empresa o charla	Debate	Libre	Actividades	Actividades especiales
15.00 a 16.00	libre	libre	libre	libre	libre	actividades	Actividades especiales

11.6 Implementación Promocional

Una vez que el instituto se instale es necesario anunciar la llegada de este al mercado. Para esto, es necesario utilizar medios masivos que permitan una rápida expansión informativa de éste. Las opciones ya descritas son los periódicos gratuitos, una opción realmente conveniente y de rápida distribución al público, por ejemplo el periódico Club Pymes. También las revistas especializadas, que capturan la atención del segmento objetivo que queremos apuntar. Algunas revistas que van dirigidas al mercado objetivo son ejemplo: revista Compás, para escolares, Alternativas Académicas para los universitarios, revista Capital (revista de negocios y finanzas), revista Capacitación de la Sofofa.

Otras alternativas vía online, convenientes e innovadoras son los llamados “Circuito de banners”, avisos con links a la página web del instituto, publicado en portadas, secciones, o al periódico online, Club Pymes. Estos medios tienen un precio de \$100000, \$30.000 y \$70000 pesos chilenos respectivamente. Otra opción es la llamada “Web Mail promocionales” es la creación de WebMail, formato Html y envío a 18.000 empresas. Tiene un valor fijo por envío desde \$50.000 (Pesos Chilenos)⁵⁶

El instituto también debe contar con material informativo, es decir, poseer una variedad de folletos, flyers con los colores corporativos, la descripción de los cursos, horarios, niveles, ofertas promocionales, etc., en forma clara y simple, pero directa y

⁵⁶ Oportunidades de publicidad y precios, véase la pagina www.pymempresas.com.

efectiva. En el exterior de la institución es recomendable tener a la vista de los transeúntes carteles o gigantografías que acaparen la atención.

Una de las estrategias más empleada a la hora de penetrar en un mercado es la de establecer descuentos sobre los precios establecidos. Considerando las necesidades inmediatas del instituto en orden a posicionarse rápidamente en el mercado y la natural cautela a la hora de estas operaciones, se estima un porcentaje de descuento del 20% recuperable a la luz de los antecedentes descritos de los ingresos en un plazo no superior a 10 meses. Lo anterior pensándose en un tiempo de promoción de seis meses.

11.7 Inversión Inicial y Gastos de Puesta en Marcha

En atención a lo indicado en el Capítulo IV de la parte legal, fuerza señalar que a la luz de los montos mínimos invertir, es de toda lógica dirigir los fondos hacia nuestro país mediante el Capítulo XIV del Compendio de Normas de Cambios Internacionales. Ello, toda vez que a través de dicho compendio pueden invertirse fondos cuyo monto mínimo es 10000 US (5.440.000 pesos chilenos). Monto, totalmente accesible en relación al 1000000US requeridos para invertir a través del DL 600. En este apartado se señalan los ítems principales a considerar para venir a instalarse a nuestro país y que requiere un instituto de las características ya señaladas (valores estimados)

Presupuesto Instituto Inversión Inicial		
		Gasto mensual
Arriendo mensual	600.000	600000
Agua	40.000	40000
Luz electrica	60.000	60.000
Internet/Telefono	70.000	70.000
Sueldos personal administrativo (Ver detalles en)	3.570.000	3.570.000
Sueldos personal docente de planta	12.160.000	12.160.000
Sueldos Docente adscrito idioma tradicional 30 horas	360.000	360.000
Sueldos Docente adscrito idioma no tradicional 24 horas	288.000	288.000
Mobiliario (Ver detalle en)	1.166.660	
Equipos Computacion (10 equipos)	2.500.000	
Patente Municipal cuota semestral	37.500	45.000

Gastos legales incluye constitución, modificaciones, estudio de títulos o antecedentes, redacción, inscripción y publicación	91000	
TOTAL	20.943.160	17193000

- ARRIENDO: El arriendo corresponde a una casona ubicada zen una zona residencial en el centro de Viña del Mar, equipada para operar como instituto, el monto corresponde de acuerdo a los metros cuadrados, en este caso son 200 m2.
- ENERGÍA ELECTRICA Y AGUA POTABLE: se han investigado los costos experimentados por instituciones similares en ítems como la luz y el agua y que son similares al giro que presenta Intercultural. En promedio corresponden a \$40.000 en agua potable y \$60.000 en energía eléctrica.
- SUELDOS: En este ítem se detallan los sueldos tanto de administradores y docentes.

PERSONAL ADMINISTRATIVO:

Director: \$1.250.000

Administradores: \$ 1.250.000

Secretarios: Administrativo, Académico: \$ 360000

Encargado Área Informática: \$200.000

Limpieza y Mantenimiento: \$150.000

PERSONAL DOCENTE:

Profesores de Planta:

Remuneración Mensual: \$500.000

Directores de Departamento: \$80.000 adicionales.

Profesores Adscritos:

Remuneración por Hora: \$12.000

CANTIDAD DE PERSONAL:

Docentes:

- 3 docentes de planta por Idioma Tradicional
Inglés- Alemán- Francés- Italiano- Portugués- Español
3 docentes adscritos por idioma = 9080000
- 2 docentes de planta por Idioma No Tradicional
Japonés- Chino- Mapudungun e Idiomas Autóctonos
2 docentes adscritos por idioma = 3080000
- MOBILIARIO: Consta de sillas y mesas de escritorio, kardex, gabinetes, escritorio y sillas para profesores, pupitres para los alumnos⁵⁷.
- PATENTE COMERCIAL: Monto que se paga semestralmente a la Municipalidad y permite la operación del giro en forma legal. Este gasto se deduce a partir del capital propio deducidos los gastos efectivos y activos intangibles.
- GASTOS LEGALES: Se compone de constitución, modificaciones, estudio de títulos o antecedentes, redacción, inscripción y publicación, abogado. El costo varía entre las 5 y las 10 UTM (De \$158955 a \$953730 pesos chilenos).

Los gastos anteriormente señalados puede ser costeados ya sea, directamente por la Intercultural Argentina, o bien, por los socios chilenos. En este último caso, es posible que se acuerde que Intercultural Argentina a la hora de comprar el 51% de las acciones de Intercultural Chile (momento a partir del cual Intercultural Argentina pasa a ser la matriz de la filial en Chile), este cancelando la deuda existente con los inversionistas chilenos. En todo caso, se recomienda que los costos de esta primera inversión sean tomados por los socios chilenos para hacer más fluída la constitución y alhijamiento de la Institución en su lugar físico de funcionamiento.

⁵⁷ Ver Anexo 8 sobre Presupuesto mobiliario.

Capítulo 12:

Conclusiones

Considerando los problemas presentados por Intercultural Argentina, en su expansión comercial por la coyuntura económica en dicho país, y las pretensiones inversoras en nuestro país apelando a lo desarrollado en este informe, es posible concluir:

1. En Chile se dan las condiciones jurídicas para poder invertir en nuestro país. Ello se refleja a nivel constitucional, tanto en el capítulo de las “Bases Institucionales”, como en el artículo 19 relativo a los derechos fundamentales. En dicho parámetro, destaca la igualdad entre chilenos y extranjeros con la libertad económica a todo individuos, siempre que se rija y esté acorde con los límites legales. A nivel netamente legal las condiciones se reflejan en el Decreto Ley 600, en la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central y en la Ley sobre fondos de inversión de Capital extranjero. A través de dichos cuerpos se desarrollan los principios constitucionales referidos. En el plano administrativo se brindan relativas facilidades, algo transmitido a la normativa dictada por el Banco Central. En lo internacional se dan tratados específicos sobre la materia (del año 1991 con Argentina) y en el aspecto tributario. En relación a la educación, la Constitución regula este derecho en los artículos 19 N° 10, 11 y 16. Todo lo anterior, se desarrolla tanto en el cuerpo de esta investigación, así como en sus anexos.

2. En específico, y dado el rubro educacional seguido por Intercultural en Argentina, se ha recomendado instalarse en Chile como centro de formación Técnica; señalándose las normas de creación y disolución de éstos. La anterior elección se explica pues en Chile los señalados centros educacionales tienen como ámbito educacional aspectos muy similares a los desarrollados por la matriz argentina. Además por su importancia corporativa a la hora de la capacitación, se analiza someramente el Estatuto de la capacitación y Empleo. Por supuesto, pensando en parte del público objetivo al cual apunta Intercultural.
3. Se propone materializar la inversión extranjera a través del Capítulo XIV del Compendio de Normas de Cambios Internacionales, por los montos incompatibles al tratar de invertir a través del Decreto Ley 600.
4. Se recomienda la constitución en nuestro país (a la luz de los antecedentes, ventajas y desventajas de los tipos societarios) como una Sociedad Anónima Cerrada. Este es el mecanismo más adecuado, bajo el supuesto de la limitación de la responsabilidad de los socios y el escaso control de la Superintendencia del ramo. Todo lo cual, aparte de brindar mayor libertad financiera a la sociedad otorga tranquilidad a los inversionistas.
5. A partir del análisis externo, es posible concluir las oportunidades presentes a la hora de decidir una inversión en nuestro país tanto a nivel público, privado como político legal. Estas tres aristas guardan como punto en común la apertura a una libertad empresarial en todo ámbito de emprendimientos, lo cual incluye también el educativo lingüístico. Lo anterior, sin perjuicio, de las amenazas ofrecidas por el libertinaje al cual ha tendido el marco legal, los vicios del mercado y sus consumidores y los potenciales cambios en el ámbito en la globalización que pudiera sufrir la economía.
6. A partir del análisis interno se infiere la capacidad de la empresa para enfrentar de forma inteligente y racional desde un punto de vista económico-organizativo las fases de instalación y consolidación en Chile. Se observa una apertura al trabajo en conjunto con otras entidades, no abandonando el sello propio en las políticas y programas. En conjunción con lo anterior, es relevante para la buena marcha del instituto su sello diferenciador frente un mercado superpoblado. Una buena base es la heredada por su original argentina gracias a los complementos y reconocimientos internacionales obtenidos por esta. Todo lo anterior,

sin perjuicio, del escaso presupuesto y el bajo número de redes que se poseen en Chile, fundamentalmente.

7. A la luz de lo señalado, en el apartado del análisis industrial de nuestro país fuerza señalar que tanto las barreras de salida y de entrada se caracterizan por ser bajas en la medida que la cautela prime en las inversiones iniciales. Dicho cuidado se debe al integrarse Intercultural a un mercado excesivamente competitivo donde así mismo, al margen de los volúmenes invertidos, el éxito provendrá de estrategias y manejos diferenciados.

8. La formulación de estrategia queda definida a través de la inversión directa transformando a Intercultural Argentina en la matriz de la filial en nuestro país. El enfoque multinacional que se pretende implantar permite a la marca Intercultural abarcar ambos mercados (Chileno y Argentino) reconociendo sus respectivas similitudes y diferencias; dando pie entonces, a políticas cotidianas diferenciadas.

9. De acuerdo a la ventaja competitiva enunciada, a saber la diferenciación, se refleja la combinación de clases y actividades extracurriculares; sumándose otros atributos del servicio que abarcan desde la forma en que se realizan las tareas administrativas, hasta la labor de docencia para el desarrollo de un ambiente distinto para el alumno.

10. De acuerdo a lo concluido en sondeos propios corroborados así también por encuestas gubernamentales el mercado de la enseñanza de idiomas adolece de unidad de contenidos y programas; requiriéndose entonces un delineamiento de estos a nivel estatal. Juntos con lo anterior el mercado susodicho carece de desarrollo completo al existir áreas poco o no desarrolladas por ejemplo, Chino, Japonés, idiomas autóctonos. Dichos idiomas son un pilar dentro de la enseñanza propuesta por Intercultural, formando parte de sus programas estables.

11. Del anterior punto expuesto se desprende la definición del segmento objetivo, atendiendo a las principales necesidades ya investigadas, como por ejemplo, la importancia otorgada a la calidad y prestigio, y ser una institución que reúna e integre la multiplicidad de servicios con mayor demanda de acuerdo a los mercados laborales y económicos, tanto nacionales como internacionales. Así el segmento objetivo se compone tanto por hombres como mujeres, desde 12 a 99 años de edad que se encuentren ligados a los mercados

mencionados y cuya profesión requiera de capacitación para su íntegro desempeño.

12. Se propone una fijación de precios que permita a Intercultural integrarse a este mercado de una manera rápida y perdurable en el tiempo. Ello desemboca en un precio superior a los costos netos pero inferior al promedio de mercado, es decir un precio bajo. Lo anterior no implica que estos precios se mantengan estables permanentemente, sino que este estará abierto a las contingencias, así como los comportamientos del mercado y sus protagonistas. Sólo de esta manera se puede anticipar lo señalado en este punto: la integración perdurable y rápida de Intercultural en Chile.

13. En cuanto a la estrategia promocional se sugiere al momento de instalarse el establecimiento en cuestión, una campaña masiva captadora rápida de atención por un tiempo definido y dar paso a otros medios que faciliten la continua exposición del instituto en su vida comercial.

Resulta adecuado, al umbral de lo señalado a lo largo de esta investigación, y en los puntos detallados en esta conclusión, que invertir para Intercultural en nuestro país resulta una opción válida. Esta se sostiene, como es posible deducir a grandes rasgos de los puntos legales-comerciales, por la estabilidad económica y política de nuestro país, la libertad económica y un marco regulatorio acorde con los requerimientos neoliberales de la inversión a nivel global.

Bibliografía

- Sr. Cristian Araya Escobar, Profesor Derecho Comercial, Escuela de Derecho, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Sr. José Luis Guerrero Becar, Profesor Derecho Económico, Escuela de Derecho, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Sra. Cristina Isenrath, Directora Instituto Intercultural, Mendoza Argentina.
- Sr. Alvaro Magasich Airola, Profesor Derecho Tributario, Escuela de Derecho, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

INTERNET:

- <http://www.bcentral.cl/esp/publ/estad/iei/iei05.htm>
- <http://www.bcentral.cl/esp/publ/estad/ext/ext03.htm>
- http://www.ingles.mineduc.cl/index_sub2.htm?id_contenido=741&id_seccion=28&id_portal=8
- http://www.gemines.cl/p4_gemines/antialone.html?page=http://www.gemines.cl/p4_gemines/site/artic/20050428/pags/20050428123156.html
- www.ine.cl/ine/canales/chile_estadistico/calidad_de_vida/cultura/cultura.php
- <http://www.mecon.gov.ar/cuentas/internacionales/invdir/intro.htm>
- <http://www.pymempresas.com/publi.php>
- Modelo de software gratuito para el cálculo de punto de equilibrio, www.innovateur.com.mx/PE-RAPIDO.xls
- Pérez, Omar, Estudio completo de CFT, Febrero 2006, disponible en [www.odecu.cl/infoteca/archivos/ Estudio%20Completo%20CFT.doc](http://www.odecu.cl/infoteca/archivos/Estudio%20Completo%20CFT.doc)

BIBLIOGRAFÍA:

- COLOMA REYES, Fernando, Concepto de Cambios Internacionales. Atribuciones del Comité Ejecutivo del Banco Central de Chile. Naturaleza Jurídica de los Acuerdos adoptados por este Organismo, en Estudios Jurídicos, Vol. I, N° 2, p. 42.
- GÓMEZ KOPLOW, Andrés, Memoria para optar al grado de licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas, Universidad Católica de Valparaíso, 1989.
- KEEGAN WARREN J. Marketing Global, Madrid Prentice Hall, 5ª Edición, 1997, páginas 19 y 44.

- KOTLER, Philip, Los diez pecados Capitaes del Marketing, John Wiley & Sons, 19 de Marzo 2004.
- MAYORGA LORCA, Roberto, Inversión Extranjera, Régimen Jurídico y Solución de Controversias, Aspectos Nacionales e Internacionales, Editorial Lexis Nexis, 2004, p. 33.
- MCNICHOLDS, Thomas J, Política Empresarial con Análisis de Casos, Editorial Mc Grawhill, 1978.
- NOVOA GALÁN, Raúl y NOVOA MUÑOZ, Gabriela, Derecho del Mercado de Capitales, Editorial Jurídica de Chile, 1997, p. 99.
- PUELMA ACCORSI, Álvaro, Sociedades, Tomo I, Editorial Jurídica, Tercera Edición, p. 285 y ss.
- QUINZIO FIGUEIREDO, Jorge, Tratado de Derecho Constitucional, Tomo II, Editorial Lexis Nexis, 2004, p. 206.
- STREETER PRIETO, Jorge, "Potestad Normativa en los Entes Públicos Autónomos, Departamento de Derecho Económico de la Universidad de Chile, materiales de clase, Derecho Económico III, 1986, p.5.
- VERDUGO MARINKOVIC, Mario y PFFEFER URQUIAGA, Emilio, Derecho Constitucional, Tomo 1, Editorial Jurídica de Chile, 1997, Santiago, p. 297.
- ZORITA LLOREDA, Enrique, Marketing Promocional, Editorial Esic, Madrid 2000.

REVISTAS:

- FARCAS, Daniel, Revista capacitación N° 36 SOFOFA, tesis para obtener MBA , Universidad Técnica Federico Santa María.
- MONTT DUBORNAIS, Luis, Orden Público Económico y Economía Social de Mercado: Elementos para una Formulación Constitucional, en Revista de Derecho Económico N° 41, Abril - Junio de 1978.
- RUIZ-TAGLE VIAL, Pablo, Principios Constitucionales del Estado Empresario, en Revista de Derecho Público, Facultad de Derecho de la Universidad de Chile, Volumen 62, año 2000.

Anexo 1

Normas legales de Relevancia y Análisis Temático

Referencia a la legislación chilena aplicable a la inversión extranjera

Normas Constitucionales

Nuestra Carta Fundamental guarda en su Artículo 19, y también interpretacionalmente en sus Bases Institucionales, variados derechos y garantías absolutas y anteriores a cualquier ordenamiento jurídico¹. Dentro de la regulación que el Constituyente de 1980 realiza, es posible encontrar preceptos aplicables a la inversión extranjera.

Reconocimiento de los Cuerpos Intermedios

Esto lo observamos en el Artículo 1º, inciso 3º de la Constitución². A través de este reconocimiento, el Estado garantiza que la empresa pueda autonomarse, pudiendo crear, modificar o extinguir relaciones o situaciones jurídicas, estableciendo así mismo, las normas que las gobiernen. El principio que emana de estas normas es el de subsidiariedad del Estado en las iniciativas particulares, lo cual, materialmente se traduce además en la autonomía de la organización empresarial para cumplir sus fines específicos.

- **IGUALDAD JURÍDICA**: La norma del 19 N° 2 nos señala que en Chile no hay personas ni grupos privilegiados, no pudiendo ni la ley ni autoridad alguna establecer diferencias arbitrarias. Sin embargo, si existen discriminaciones en materia de inversión, ya sea en contra del inversionista extranjero³, o bien en su propio favor (y por ende en contra del empresario nacional)⁴, pero que por ser fundadas, no pueden interpretarse como contrarias a los preceptos constitucionales.

No sólo la Constitución señala este principio. El Código Civil Chileno, en su Artículo 57, señala: “La ley no reconoce diferencias entre el chileno y el extranjero en cuanto a la adquisición y goce de los derechos civiles que regla este Código”.

¹ La mención a cualquier ordenamiento jurídico no es menor. La Constitución de 1925 señalaba que esos derechos consagrados en la Constitución sólo eran aplicados a los “habitantes de la República”.

² “El Estado está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien común, para lo cual debe contribuir a crear las condiciones sociales que permitan a todos y a cada uno de los integrantes de la comunidad nacional su mayor realización espiritual y material posible, con pleno respeto a los derechos y garantías que esta Constitución establece”.

³ Como las relativas al crédito interno.

⁴ Por ejemplo, en lo que respecta al sistema de invariabilidad tributaria.

- LIBERTAD DE ASOCIACIÓN: El Artículo 19 N° 15 denota este principio, relacionado con el anterior. Se reconoce la libertad de poder asociarse sin permiso previo y para crear personas jurídicas con arreglo a la ley, dentro de las cuales se destaca la “sociedad”⁵.

En Chile se reconocen las sociedades civiles, anónimas, de responsabilidad limitada, en comandita simple, en comandita por acciones, agencias de sociedades extranjeras y una serie de sociedades anónimas especiales reguladas en el Código Civil y de Comercio⁶.

- LIBERTAD ECONÓMICA: La cual se encuentra en el Artículo 19 N° 21, inciso 1°. Se asegura “El derecho a desarrollar cualquiera actividad económica que no sea contraria a la moral, al orden público o a la seguridad nacional, respetando las normas legales que la regulen”. Se ha señalado a partir de este precepto, que el postulado que este refleja ampara tanto a chilenos como a extranjeros. Este artículo, junto a las normas de la propiedad, han dado pie a la doctrina en forma generalizada para que esta unánimemente que en estos cánones se sustenta el modelo de mercado de la empresa privada⁷.

La actividad económica, cuya libertad se garantiza, se extiende tanto al ámbito empresarial interno del país como al del comercio y económico internacional, comprendiendo por consiguiente las transferencias de capital, bienes y servicios hacia Chile o desde Chile al exterior.

Así entonces, el único límite que la doctrina constitucional (además de la señalada en la nota al pie de página N° 8) impone es que la actividad económica no sea contraria al orden público, la moral o a la seguridad nacional.

- LIMITACIÓN DEL ESTADO EMPRESARIO: Del Artículo 19 N° 21, inciso 2°. De acuerdo a esta norma, solo si una ley de quórum calificado lo autoriza, el Estado y sus organismos podrán desarrollar actividades empresariales o participar en ellas. A contrario sensu, todas las actividades encuentran una legislación común aplicable a los particulares, sin perjuicio de las excepciones establecidas por la ley, que por cierto será de quórum calificado.

Desde un cariz económico, la doctrina constitucional se encuentra dividida entorno a que este precepto es la manifestación implícita del principio de subsidiariedad⁸. Al margen de dicha discusión,

⁵ MONTT DUBORNAIS, Luis, Orden Público Económico y Economía Social de Mercado: Elementos para una Formulación Constitucional, en Revista de Derecho Económico N° 41, Abril-Junio de 1978.

⁶ Se agrega la Empresa de Responsabilidad Limitada, muy reciente, creada por la Ley N° 19.857, publicada el 11 de Febrero del 2003.

⁷ Sin perjuicio que, por cierto los particulares deban sujetarse a las regulaciones pertinentes.

⁸ A favor de lo tácito, VERDUGO MARINKOVIC, Mario y PFFEFER URQUIAGA, Emilio, Derecho Constitucional, Tomo 1, Editorial Jurídica de Chile, 1997, Santiago, p. 297. En contra de lo anterior,

es indudable la limitación al intervencionismo estatal en lo económico, por el alto quórum requerido para tal actuar⁹.

- **NO DISCRIMINACIÓN DEL ESTADO Y SUS ORGANISMOS EN MATERIA ECONÓMICA:** Consagrada en el Artículo 19 N° 22. Ello implica que sólo excepcionalmente podrán autorizarse determinados beneficios directos o indirectos a favor del algún sector, actividad o zona geográfica, o establecer gravámenes especiales que afecten a uno u otras.

Como es posible deducir, este principio no es sino una especificación del de igualdad jurídica. Principio que, como ya se hizo ver en el caso de la igualdad jurídica, merece algún comentario. El primero se refiere a que tan absoluta puede ser esa discriminación. En efecto, es menester señalar que no toda diferencia se encuentra proscrita, sino que solo lo serán aquellas que merezcan ser calificadas como arbitrarias. Así, es posible encontrar discriminaciones positivas y negativas, también en esta área. Entre las positivas, observamos los derechos del inversionista extranjero por ejemplo, los cuales se fundan en la necesidad de atraer hacia el país mayores recursos extranjeros¹⁰. Y las negativas, en que el legislador ofrece mayores regalías al empresario extranjero que al local, fundándose en razones de soberanía, reciprocidad o seguridad nacional.

El Decreto Ley N° 600 en sus artículos 9° y 10°¹¹ ha consagrado este principio no considerando el rasgo de la arbitrariedad. Ello, por cierto no debe ser interpretado en sentido contrario al señalado por la Constitución, al tener este último cuerpo un rango superior. Por otra parte, estos artículos aparecen más restrictivos al asociar la no discriminación con la idea de normas jurídicas y no en general con las de trato o tratamiento, como se expresa en la Constitución, materia en la que asimismo, debe primar el texto constitucional.

RUIZ-TAGLE VIAL, Pablo, Principios Constitucionales del Estado Empresario, en Revista de Derecho Público, Facultad de Derecho de la Universidad de Chile, Volumen 62, año 2000.

⁹ Intervencionismo que en el caso chileno, fue muy fuerte en la década de los 40 y 50 del siglo XX, con la creación de la CORFO.

¹⁰ No obstante, debe tenerse presente que este inversionista extranjero beneficiado por la ley chilena, goza asimismo de los derechos concedidos en Chile al empresario nacional.

¹¹ El Artículo 9 señala: "Asimismo, la inversión extranjera y las empresas en que ésta participe se sujetarán también al régimen jurídico común aplicable a la inversión nacional, no pudiendo discriminarse respecto de ellas, ni directa o indirectamente". El 10° en su inciso 1° indica: "Si se dictaren normas jurídicas que los titulares de inversiones extranjeras o las empresas en cuyo capital participe la inversión extranjera estimaren discriminatorias, éstos podrán solicitar se elimine la discriminación, siempre que no haya transcurrido un plazo superior a un año desde la dictación de dichas normas. El Comité de Inversiones Extranjeras, en un plazo no superior a 60 días contados desde la fecha de la presentación de la solicitud, se pronunciará sobre ella, denegándola o adoptando las medidas administrativas que corresponda para eliminar la discriminación o requiriendo a la autoridad pertinente la adopción de éstas, si dichas medidas excedieren las facultades del Comité".

El derecho del inversionista extranjero a no ser discriminado es de carácter subjetivo, es decir, exigible jurídicamente en caso de infracción, no tan sólo por disponer del Recurso de Protección establecido en la Constitución en su Artículo 20, sino porque el mismo Decreto Ley N° 600 prevé estos mecanismos de protección.

Ya se había señalado que hay discriminaciones o limitaciones para el inversionista extranjero. Estas se refieren a las siguientes materias: cabotaje; transporte aéreo; pesca¹²; adquisición de dominio y otros derechos reales, ejercicio de la posesión o tenencia de bienes raíces en zonas fronterizas¹³, en ámbitos de radio y televisión, crédito interno, contratación de trabajadores y concesiones eléctricas.

- DERECHO A LA PROPIEDAD: Del Artículo 19 N° 23. Se asegura la libertad para adquirir el dominio de toda clase de bienes, excepto aquellos que la naturaleza ha hecho comunes a todos los hombres o que deban pertenecer a toda la nación, y la ley lo declare así.

A través de esta libertad se busca asegurar el libre acceso de toda clase de bienes (muebles o inmuebles, corporales o incorporales etc.) al dominio privado a título lícito.

¹² En relación a la pesca, la limitación se refiere a que las personas jurídicas propietarias de naves pesqueras debían estar constituidas mayoritariamente por capitales chilenos, pero que en virtud de la reciprocidad internacional, el porcentaje podía ser diferente respecto de países donde se aceptaren condiciones más favorables a empresarios chilenos. Al respecto, ver la Ley de Pesca N° 18.892 de 1989.

¹³ Salvo Decreto fundado en razones de interés nacional, del Presidente de la República.

- **DERECHO DE PROPIEDAD:** Regulado exhaustivamente en los Artículos 19 N° 24 y N° 25¹⁴.

¹⁴ Estos Artículos disponen: "Art. 19. La Constitución asegura a todas las personas: 24°: El derecho de propiedad en sus diversas especies sobre toda clase de bienes corporales o incorporales.

Sólo la ley puede establecer el modo de adquirir la propiedad, de usar, gozar y disponer de ella y las limitaciones y obligaciones que deriven de su función social. Esta comprende cuanto exijan los intereses generales de la Nación, la seguridad nacional, la utilidad y la salubridad públicas y la conservación del patrimonio ambiental.

Nadie puede, en caso alguno, ser privado de su propiedad, del bien sobre que recae o de algunos de los atributos o facultades esenciales del dominio, sino en virtud de ley general o especial que autorice la expropiación por causa de utilidad pública o de interés nacional, calificada por el legislador. El expropiado podrá reclamar de la legalidad del acto expropiatorio ante los tribunales ordinarios y tendrá siempre derecho a indemnización por el daño patrimonial efectivamente causado, la que se fijará de común acuerdo o en sentencia dictada conforme a derecho por dichos tribunales.

A falta de acuerdo, la indemnización deberá ser pagada en dinero efectivo al contado.

La toma de posesión material del bien expropiado tendrá lugar previo pago del total de la indemnización, la que, a falta de acuerdo, será determinada provisionalmente por peritos en la forma que señale la ley. En caso de reclamo acerca de la procedencia de la expropiación, el juez podrá, con el mérito de los antecedentes que se invoquen, decretar la suspensión de la toma de posesión.

El Estado tiene el dominio absoluto, exclusivo, inalienable e imprescriptible de todas las minas, comprendiéndose en éstas las covaderas, las arenas metalíferas, los salares, los depósitos de carbón e hidrocarburos y las demás sustancias fósiles, con excepción de las arcillas superficiales, no obstante la propiedad de las personas naturales o jurídicas sobre los terrenos en cuyas entrañas estuvieren situadas. Los predios superficiales estarán sujetos a las obligaciones y limitaciones que la ley señale para facilitar la exploración, la explotación y el beneficio de dichas minas.

Corresponde a la ley determinar qué sustancias de aquellas a que se refiere el inciso precedente, exceptuados los hidrocarburos líquidos o gaseosos, pueden ser objeto de concesiones de exploración o de explotación. Dichas concesiones se constituirán siempre por resolución judicial y tendrán la duración, conferirán los derechos e impondrán las obligaciones que la ley exprese, la que tendrá el carácter de orgánica constitucional. La concesión minera obliga al dueño a desarrollar la actividad necesaria para satisfacer el interés público que justifica su otorgamiento. Su régimen de amparo será establecido por dicha ley, tenderá directa o indirectamente a obtener el cumplimiento de esa obligación y contemplará causales de caducidad para el caso de incumplimiento o de simple extinción del dominio sobre la concesión. En todo caso, dichas causales y sus efectos deben estar establecidos al momento de otorgarse la concesión.

Será de competencia exclusiva de los tribunales ordinarios de justicia declarar la extinción de tales concesiones. Las controversias que se produzcan respecto de la caducidad o extinción del dominio sobre la concesión serán resueltas por ellos; y en caso de caducidad, el afectado podrá requerir de la justicia la declaración de subsistencia de su derecho.

El dominio del titular sobre su concesión minera está protegido por la garantía constitucional de que trata este número.

La exploración, la explotación o el beneficio de los yacimientos que contengan sustancias no susceptibles de concesión, podrán ejecutarse directamente por el Estado o por sus empresas, o por medio de concesiones administrativas o de contratos especiales de operación, con los requisitos y bajo las condiciones que el Presidente de la República fije, para cada caso, por decreto supremo. Esta norma se aplicará también a los yacimientos de cualquier especie existentes en las aguas marítimas sometidas a la jurisdicción nacional y a los situados, en todo o en parte, en zonas que, conforme a la ley, se determinen como de importancia para la seguridad nacional. El Presidente de la República podrá poner término, en cualquier tiempo, sin expresión de causa y con la indemnización que corresponda, a las concesiones administrativas o a los contratos de operación relativos a explotaciones ubicadas en zonas declaradas de importancia para la seguridad nacional.

Los derechos de los particulares sobre las aguas, reconocidos o constituidos en conformidad a la ley, otorgarán a sus titulares la propiedad sobre ellos;

25°: La libertad de crear y difundir las artes, así como el derecho del autor sobre sus creaciones intelectuales y artísticas de cualquier especie, por el tiempo que señale la ley y que no será inferior al de la vida del titular.

Se reconoce el Derecho de Propiedad sobre toda clases de bienes, corporales e incorporales, la propiedad intelectual, artística e industrial. Según la norma constitucional, sólo la ley puede establecer el modo de adquirir la propiedad, de usar, gozar y disponer de ella y determinar las limitaciones que se deriven de su función social¹⁵.

Normas Administrativas¹⁶

En el plano administrativo, en materia de inversión extranjera y de inversión chilena en el exterior, es posible ver una vasta normativa. En este sentido, aquellas normas dictadas por el Consejo del Banco Central¹⁷ juegan un rol preponderante. Ellas se contienen en el Compendio de Normas de Cambios Internacionales (CNCI), particularmente en sus Capítulos I (“Disposiciones Generales”), II (“De las limitaciones Cambiarias”), III (“Normas relativas a las personas jurídicas autorizadas para formar parte del Mercado Cambiario Formal distintas de las Empresas Bancarias”), XI (“Normas y Condiciones Generales para las convenciones a suscribir con Fondos de Inversión de Capital Extranjero”), XII (“Inversiones, depósitos y créditos que personas domiciliadas o residentes en Chile, que no sean empresas bancarias, realicen y otorguen al exterior y operaciones efectuadas al amparo del título XXIV de la Ley N° 18.045), y XIV (“Normas aplicables a los créditos, depósitos, inversiones y aportes”)¹⁸. Estas normas son fruto de la potestad normativa de los entes públicos autónomos¹⁹ (como el Banco Central o las Municipalidades) o potestad reglamentaria de los entes autónomos²⁰.

El derecho de autor comprende la propiedad de las obras y otros derechos, como la paternidad, la edición y la integridad de la obra, todo ello en conformidad a la ley.

Se garantiza, también, la propiedad industrial sobre las patentes de invención, marcas comerciales, modelos, procesos tecnológicos u otras creaciones análogas, por el tiempo que establezca la ley.

Será aplicable a la propiedad de las creaciones intelectuales y artísticas y a la propiedad industrial lo prescrito en los incisos segundo, tercero, cuarto y quinto del número anterior.

¹⁵ La función social limitada por la ley comprende el interés general de la Nación, la seguridad nacional, la conservación del patrimonio ambiental, en materia de expropiaciones, la utilidad y salubridad públicas, entre otros datos designables de acuerdo a las realidades contingentes del país.

¹⁶ Ver Anexo N° 1, que contiene el Capítulo XIV del Compendio de Normas sobre Cambios Internacionales.

¹⁷ Respecto a este punto, es necesario realizar una precisión comparativa en la naturaleza jurídica de este cuerpo normativo, en relación al Estatuto de la Inversión Extranjera, o Decreto Ley N° 600. El compendio de normas al que se alude es una manifestación de la potestad normativa del Banco Central, el cual puede ser modificado por parte del Consejo de este ente, basándose en antecedentes técnicos, sobre la base de la Ley Orgánica del Banco Central. En tanto, el DL N° 600, como todo DL, sólo podrá ser modificado o derogado de acuerdo a las normas de reforma legal respectivas.

¹⁸ Ver www.bcentral.cl.

¹⁹ STREETER PRIETO, Jorge, “Potestad Normativa en los Entes Públicos Autónomos, Departamento de Derecho Económico de la Universidad de Chile, materiales de clase, Derecho Económico III, 1986, p.5.

²⁰ COLOMA REYES, Fernando, Concepto de Cambios Internacionales. Atribuciones del Comité Ejecutivo del Banco Central de Chile. Naturaleza Jurídica de los Acuerdos adoptados por este Organismo, en Estudios Jurídicos, Vol. I, N° 2, p. 42.

Normas Legales.

Las principales fuentes que en nuestro país existen, en relación a la protección y regulación de la inversión extranjera, se encuentran en los siguientes cuerpos normativos: Decreto Ley N° 600 de 1974 (Estatuto de la Inversión Extranjera), Ley N° 18.657 de 1987 sobre Fondos de Inversión de Capital Extranjero, Ley N° 18.840 u Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile y la Ley sobre Plataforma de Inversiones N° 19.840.

- DECRETO LEY N° 600 DE 1974. ESTATUTO DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA: Este Decreto Ley es la principal fuente legal en la regulación de la Inversión Extranjera. Hoy se encuentra contenido en el Decreto con Fuerza de Ley N° 523 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, de 1993. Regula el contrato de inversión extranjera, así como los derechos y obligaciones que de este emanan. También crea el Comité de Inversión Extranjera (CIE), el cual es el único autorizado para aceptar el ingreso de capitales desde el exterior acogidos a ese Decreto Ley y que establece los términos y condiciones de los respectivos contratos.

Dicho Comité está integrado por el Ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción (quién preside el Comité), el Ministro de Hacienda, el Ministro de Relaciones Exteriores, el Ministro de Planificación y Cooperación, el Presidente del Banco Central de Chile y el Ministro de la rama respectiva cuando se trate de solicitudes de inversión vinculadas a Ministerios no representados en el Comité.

- LEY N° 18.657. SOBRE LOS FONDOS DE INVERSIÓN DE CAPITAL EXTRANJERO: Esta ley regula los Fondos de Inversión de Capital Extranjero y los Fondos de Inversión de Capital Extranjero de Riesgo, por sobre todo, en lo relativo a la administración y régimen tributario-cambiario de dichos fondos de inversión. Esta ley es traída a colación, pues trata de sistemas de captación de inversión extranjera. Esencialmente, se refiere a la inversión con recursos del extranjero para capitalizar negocios o sociedades nacionales, adquiriendo bonos y acciones emitidos por ellas²¹.

- LEY N° 18.840. ORGÁNICA CONSTITUCIONAL DEL BANCO CENTRAL DE CHILE: El Banco Central de Chile es un organismo autónomo, técnico y con patrimonio propio, contemplado en el Artículo 97 de nuestra Constitución de 1980. En su Ley Orgánica Constitucional, puntualmente en

²¹ NOVOA GALÁN, Raúl y NOVOA MUÑOZ, Gabriela, Derecho del Mercado de Capitales, Editorial Jurídica de Chile, 1997, p. 99.

el Artículo 39 se consagra el principio general de efectuar libremente operaciones de cambios internacionales²². Sin embargo, el Artículo 42 del mismo cuerpo normativo, establece la posibilidad que el Banco Central disponga, mediante acuerdo fundado, adoptado por la mayoría total de los miembros de su Consejo, que algunas operaciones se realicen exclusivamente en el Mercado Cambiario Formal, constituido por las empresas bancarias y por las casas de cambio autorizadas por el Banco Central para formar parte de dicho Mercado.

Las normas de esta legislación tienen relevancia en el tema de la inversión foránea, al incidir en la calificación de las operaciones como de “cambios internacionales”, afectándose por ende la regulación de la materia.

Convenio entre la Republica de Argentina y la Republica de Chile para evitar la Doble Tributación en materia de Impuestos sobre la Renta, Ganancia o Beneficio y sobre el Capital y el Patrimonio

La República Argentina y la República de Chile, en el deseo de concluir un Convenio para evitar la doble tributación, han convenido lo siguiente:

CAPITULO I

MATERIA DEL CONVENIO Y DEFINICIONES GENERALES

Artículo 1º

Materia del Convenio

Los impuestos materia del presente Convenio son:

En la República Argentina:

1.- El impuesto a las ganancias;

²² A estas operaciones se es define como “... las compras y ventas de moneda extranjera, y en general, los actos y convenciones que creen, modifiquen o extingan una obligación pagadera en esa moneda, aunque no importen traslados de fondos o giros de Chile al exterior o viceversa”.

- 2.- El impuesto a los beneficios eventuales;
- 3.- El impuesto sobre los capitales;
- 4.- El impuesto sobre el patrimonio neto;
- 5.- El impuesto a los beneficios de determinados juegos y concursos.

En la República de Chile:

- 1.- Los tributos contenidos en la Ley sobre Impuesto a la Renta;
- 2.- El impuesto habitacional.

El presente Convenio se aplicará también a las modificaciones que se introdujeran a los referidos impuestos y a cualquier otro impuesto que, en razón de su base gravable o materia imponible, fuere esencial y económicamente análogo a los anteriormente citados y que, uno u otro de los Estados Contratantes estableciere con posterioridad a la firma del presente Convenio.

Artículo 2º

Definiciones generales

Para los efectos del presente Convenio, a menos que en el texto se indicara otra cosa:

- a) Las expresiones "uno de los Estados Contratantes" y "otro Estado Contratante" servirán para designar indistintamente a la República Argentina o a la República de Chile, conforme a las necesidades del texto.
- b) Las expresiones "territorio de uno de los Estados Contratantes" y "territorio del otro Estado Contratante" significan indistintamente los territorios de la República Argentina o de la República de Chile, conforme a las necesidades del texto.
- c) El término "persona" servirá para designar a:
 - 1.- Una persona física, natural o de existencia visible, o su sucesión indivisa.
 - 2.- Una persona de existencia ideal o jurídica.
 - 3.- Cualquier otra entidad o grupo de personas, asociadas o no, sujetos a responsabilidad tributaria.
- d) Una persona física será considerada domiciliada en el Estado Contratante donde tenga su residencia habitual. Para estos efectos, se entiende que una persona física tiene su residencia habitual en un Estado si permanece en su territorio más de seis meses en un año calendario o más de seis meses en total, dentro de dos años calendarios consecutivos. Cuando la regla del párrafo anterior no sea suficiente para atribuir la residencia a uno de los Estados Contratantes,

la persona física será considerada residente del Estado Contratante, con el cual sus vínculos económicos y personales fueren más estrechos (centro de intereses vitales).

Se entiende que una empresa está domiciliada en el Estado bajo el imperio de cuyas leyes se hubiere constituido y obtenido el reconocimiento de su personalidad jurídica, si procediere.

Cuando la regla del párrafo anterior no pudiere ser aplicable, o no sea suficiente para atribuir el domicilio de la empresa a uno solo de los Estados Contratantes, la empresa se considerará domiciliada en el lugar donde se encontrare su administración efectiva o, en su defecto, en el lugar donde se hallare el centro principal de su actividad.

Cuando no obstante las normas señaladas en este apartado d), no fuere posible determinar el domicilio, las autoridades competentes de los Estados Contratantes resolverán el caso de común acuerdo.

- e) Se entenderá por "fuente productora" en un Estado Contratante -sin interesar la nacionalidad, el domicilio o la residencia del titular o de las partes que intervengan en las operaciones, ni el lugar de celebración de los contratos- los bienes o derechos situados, colocados o utilizados económicamente en dicho Estado, la realización en su territorio de cualquier acto o actividad y los hechos ocurridos dentro de sus límites susceptibles de producir ganancias, rentas o beneficios.
- f) La expresión "actividades empresariales" se refiere a actividades desarrolladas por empresas de uno u otro Estado Contratante.
- g) El término "empresas" significa una organización constituida por una o más personas, que realiza una actividad lucrativa o de especulación.
- h) Las expresiones "empresa de un Estado Contratante" y "empresa del otro Estado Contratante" significan una empresa domiciliada en uno u otro Estado Contratante.
- i) El término "regalía" se refiere a cualquier beneficio o retribución en dinero o especie pagado por el uso o por el privilegio de usar derechos de autor, patentes, dibujos o modelos industriales, procedimientos o fórmulas exclusivas, marcas y otros bienes intangibles de similar naturaleza.
- j) Los términos "pensión o jubilación" comprenden a las jubilaciones, pensiones, retiros, subsidios por enfermedad, maternidad y riesgos profesionales, las rentas de invalidez, vejez y muerte y cualquier otra clase de asignación de carácter permanente y periódico, que se percibiere en virtud de las leyes de previsión social, de asignación o subsidio pagados por el empleador; de contratos destinados a cubrir conceptos o riesgos similares o de retribuciones que, con el mismo carácter, otorgaren las empresas o entidades a su personal retirado; y el término "anualidad o renta vitalicia" significa una suma determinada de dinero pagadera periódicamente durante la vida del beneficiario o durante un lapso determinado, a título gratuito o en compensación de una contraprestación realizada o apreciable en dinero.
- k) La expresión "ganancias de capital" se refiere al beneficio obtenido por una persona en la enajenación de bienes que no adquiere ni produce habitualmente dentro del giro ordinario de sus actividades.
- l) La expresión "autoridad competente" significa, en el caso de la República Argentina, el Ministerio de Economía (Secretaría de Estado de Hacienda), y en el caso de la República de Chile, el Ministerio de Hacienda.

Artículo 3°

Alcance de términos o expresiones no definidos

Todo término o expresión que no esté definido en el presente Convenio tendrá el sentido con que se use en la legislación vigente en cada Estado Contratante.

CAPITULO II

IMPUESTO A LA RENTA

Artículo 4º

Jurisdicción Tributaria

Independientemente de la nacionalidad o domicilio de las personas y del lugar de celebración de los contratos, las rentas, ganancias o beneficios de cualquier naturaleza que éstas obtuvieren sólo serán gravables en el Estado Contratante en que tales rentas, ganancias o beneficios tuvieren su fuente productora, salvo los caso de excepción previstos en el presente Convenio.

Artículo 5º

Rentas provenientes de bienes inmuebles

Las rentas, ganancias o beneficios de cualquier naturaleza provenientes de bienes inmuebles sólo serán gravables por el Estado Contratante en el cual dichos bienes estuvieren situados.

Artículo 6º

Rentas provenientes del derecho a explotar recursos naturales

Cualquier renta, ganancia o beneficio percibido por el arrendamiento y subarrendamiento o por la cesión o concesión del derecho a explotar o a utilizar en cualquier forma los recursos naturales de uno de los Estados Contratantes, sólo será gravable por ese Estado Contratante.

Artículo 7º

Beneficio de las empresas

Los beneficios resultantes de las actividades empresariales sólo serán gravables por el Estado Contratante donde éstas se hubieren realizado.

Cuando una Empresa efectúe actividades en los dos Estados Contratantes, cada uno de ellos sólo podrá gravar las rentas, ganancias o beneficios que se generaren en su territorio.

La circunstancia de que una empresa de un Estado Contratante desarrolle negocios en el otro Estado Contratante por medio de corredor o agente independiente que actúe en el curso normal de su actividad y sin tener carácter exclusivo para dicha empresa, no se considerará realización de actividades empresariales en ese otro Estado Contratante, a menos que tales negocios de la empresa tengan el carácter de habituales para la misma, a juicio de las autoridades competentes del Estado Contratante en que ellos se realizan y aplicando al efecto el criterio general que, de conformidad con su legislación impositiva, sirva para discernir entre actividades habituales y esporádicas.

Artículo 8º

Beneficios de empresas de transporte

Los beneficios que obtuvieren las empresas de transporte aéreo, terrestre, marítimo, lacustre y fluvial, sólo estarán sujetos a obligación tributaria en el Estado Contratante en que dichas empresas estuvieren domiciliadas.

Artículo 9º

Regalías

Las regalías a que se refiere el apartado i) de artículo 2º, sólo serán gravables por el Estado Contratante en cuyo territorio se encontrare ubicada la fuente productora de las mismas.

Artículo 10

Intereses

Los intereses provenientes de crédito sólo serán gravables en el Estado Contratante en cuyo territorio se hubiere utilizado el crédito. Salvo prueba en contrario, se presume que el crédito se utiliza en el Estado Contratante en el cual estuviere domiciliado el deudor.

Artículo 11

Dividendos y participaciones

Los dividendos y participaciones en las utilidades de las empresas, incluidos los retornos o excedentes de las cooperativas, sólo serán gravables por el Estado Contratante donde estuviere domiciliada la empresa que los distribuye.

Artículo 12

Ganancias de capital

Las ganancias de capital sólo podrán gravarse por el Estado Contratante en cuyo territorio estuvieren situados los bienes al momento de su venta, con excepción de las obtenidas por la enajenación de:

- a) Buques, aeronaves, autobuses y otros vehículos de transporte, que sólo serán gravables por el Estado Contratante en el cual estuvieren registrados al momento de la enajenación, y
- b) Créditos, títulos, acciones y otros valores, que sólo serán gravables por el Estado Contratante en cuyo territorio estuviere domiciliado el deudor o la empresa que los hubiere emitido, según correspondiere.

Artículo 13

Rentas provenientes de prestación de servicios personales

Las remuneraciones, honorarios, sueldos, salarios, beneficios y compensaciones similares, percibidos como retribuciones de servicios prestados por empleados, profesionales, técnicos o por servicios personales en general, sólo serán gravables en el territorio en el cual tales servicios fueren prestados, con excepción de los sueldos, salarios, remuneraciones y compensaciones similares percibidos por:

- a) Las personas que prestaren servicio a un Estado Contratante, en ejercicio de funciones oficiales debidamente acreditadas que sólo serán gravables por ese Estado, aunque los servicios se prestaren dentro del territorio del otro Estado Contratante.
- b) Las tripulaciones de buques, aeronaves, autobuses y otros vehículos de transporte que realizaren tráfico internacional, que sólo serán gravables por el Estado Contratante en cuyo territorio estuviere domiciliada la empresa a la que prestan servicios.

Artículo 14

Empresas de servicios profesionales y asistencia técnica

Las rentas obtenidas por empresas de servicios profesionales y asistencia técnica de cualquier naturaleza, serán gravables por el Estado Contratante en cuyo territorio se prestaren tales servicios.

Artículo 15

Pensiones y anualidades

Las pensiones, anualidades, rentas vitalicias y otros ingresos periódicos semejantes, solo serán gravables por el Estado Contratante en cuyo territorio se hallare situada su fuente productora.

Se considera, salvo prueba en contrario, que la fuente productora está situada en el territorio del Estado Contratante en el cual estuviere domiciliado el sujeto obligado al pago de las prestaciones a que se refiere el párrafo anterior.

Artículo 16

Actividades de entretenimiento público

Los ingresos derivados del ejercicio de actividades artísticas y de entretenimiento público, serán gravables solamente en el Estado Contratante en cuyo territorio se hubieren efectuado, cualquiera que fuere el tiempo que las personas que ejerzan dichas actividades permanecieren en el referido territorio.

Artículo 17

Estudiantes

Las becas o pagos similares percibidos por estudiantes o aprendices de uno de los Estados Contratantes, que se encontraren en el otro Estado Contratante con el fin único de educarse o capacitarse, no serán gravables en este último Estado.

Artículo 18

Cómputo de rentas de fuente externa para el cálculo del impuesto personal progresivo

Las rentas que obtuviere una persona natural que sea residente o domiciliada en uno de los Estados Contratantes a los efectos de la aplicación del impuesto personal progresivo a la renta de ese Estado, y que de conformidad a las disposiciones del presente Convenio no están sometidas a imposición en ese Estado por ser atribuibles a la jurisdicción impositiva del otro Estado Contratante, podrán quedar sometidas en el primero de los Estados Contratantes a inclusión en la renta global del residente o domiciliado en ese Estado, para el solo efecto de aplicar la escala progresiva del impuesto personal a la renta.

CAPITULO III

IMPUESTO SOBRE EL PATRIMONIO

Artículo 19

Impuesto sobre el patrimonio

El patrimonio situado en el territorio de uno de los Estados Contratantes será gravable únicamente por éste.

Artículo 20

Situación de vehículos de transporte, créditos, valores mobiliarios y otros activos

A los efectos del artículo anterior se entiende que:

- a) Los buques, aeronaves, autobuses y otros vehículos de transporte y los bienes muebles utilizados en su operación están situados en el Estado Contratante en el cual se hallare registrada su propiedad.
- b) Los créditos, participaciones sociales, acciones y otros valores mobiliarios están situados en el Estado Contratante en que tuviere domicilio el deudor o la empresa emisora, según correspondiere.

- c) Los bienes muebles no registrados y semovientes que se encontraren en el territorio de uno de los Estados Contratantes al cierre de cada período fiscal, en el caso de empresas, o al 31 de diciembre de cada año, en el caso de personas físicas, aunque su situación no revistiere carácter permanente, están situados en él.
- d) Los derechos de propiedad científica, literaria o artística, los de marcas de fábrica o de comercio y similares, las patentes, dibujos, modelos y diseños reservados de la propiedad industrial, así como los derivados de éstos y las licencias respectivas, están situados en el Estado Contratante donde se domiciliare el titular del derecho a la licencia, en su caso.

Artículo 21

Acuerdo para evitar la doble imposición sobre los beneficios provenientes del transporte marítimo y aéreo

Los Estados Contratantes acuerdan hacer extensivo, con efecto retroactivo a los años fiscales no prescriptos, el "Acuerdo para evitar la doble imposición sobre los beneficios provenientes del transporte marítimo y aéreo" suscrito en Buenos Aires el 25 de enero de 1950, a los impuestos y todo otro tipo de gravamen nacional sobre los capitales y/o patrimonios que les hubiere correspondido ingresar a las empresas que encuadran en los términos del referido Acuerdo, por operar en el tráfico aéreo y marítimo internacional.

CAPITULO IV

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 22

Consultas e informaciones

Las autoridades competentes de los Estados Contratantes celebrarán consultas entre sí e intercambiarán la información necesaria para resolver, de mutuo acuerdo, cualquier dificultad o duda que se pueda originar en la aplicación del presente Convenio y para establecer los controles administrativos necesarios para evitar el fraude y la evasión.

La información que se intercambie en cumplimiento de lo establecido en el párrafo anterior, será considerada secreta y no podrá transmitirse a ninguna persona distinta de las autoridades encargadas de la administración de los impuestos que son materia del presente Convenio.

Para los efectos de este artículo, las autoridades competentes de los Estados Contratantes podrán comunicarse directamente entre sí.

Artículo 23

Ratificación

El presente Convenio será ratificado por los Gobiernos de los Estados Contratantes de acuerdo con sus respectivos requisitos constitucionales y legales.

Los instrumentos de ratificación serán canjeados en la ciudad de Buenos Aires, tan pronto sea posible.

Artículo 24

Entrada en vigor

El presente Convenio entrará en vigor en la fecha de canje de los instrumentos de ratificación y se aplicará:

- a) Para las personas de existencia visible o naturales y sus sucesiones indivisas, respecto de las rentas, ganancias o beneficios que se obtengan y patrimonios que posean, a partir del 1º de enero, inclusive, del año calendario inmediato siguiente.

- b) Para las empresas, respecto de las ganancias, rentas o beneficios que se obtengan en los ejercicios fiscales o económicos que se iniciaren a partir de la fecha de entrada en vigor, inclusive, del presente Convenio y por los capitales que correspondan a dichos ejercicios.

Artículo 25

Modificaciones

Al finalizar el segundo año en vigencia del presente Convenio, las autoridades competentes de los Estados Contratantes se reunirán para examinar y promover las modificaciones o los ajustes del mismo que resultaren necesarios teniendo en cuenta las experiencias habidas durante ese período.

Artículo 26

Duración

El presente Convenio permanecerá en vigor indefinidamente, pero cualquiera de los Estados Contratantes, desde el 1º de enero hasta el 30 de junio de cualquier año calendario a partir del quinto año siguiente al de su entrada en vigor, inclusive, podrá notificar por escrito al otro Estado Contratante su denuncia del mismo, y, en tal caso, el Convenio dejará de surtir efecto:

- a) Para las personas de existencia visible o naturales y sus sucesiones indivisas, respecto de las rentas, ganancias o beneficios que se obtengan y patrimonios que posean a partir del 1º de enero, inclusive, del año calendario inmediato siguiente a aquél en el cual se hubiere notificado la denuncia del presente Convenio.
- b) Para las empresas, respecto de las ganancias, rentas, beneficios o capitales correspondientes a los ejercicios fiscales o económicos que se inicien con posterioridad a la fecha en que se hubiere practicado dicha notificación.

Hecho en la ciudad de Santiago, República de Chile, a los trece días del mes de noviembre de año mil novecientos setenta y seis, en dos ejemplares, igualmente válidos.

Por el Gobierno de la República de Chile, Patricio Carvajal Prado, Ministro de Relaciones Exteriores.- Por el Gobierno de la República Argentina, César Augusto Guzzetti, Contraalmirante, Ministro de Relaciones Exteriores.

Anexo 2

Carpetas de Conformación CFT

**REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACION
DIVISION DE EDUCACION SUPERIOR**



CARPETA N°1

**REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACION
DIVISION DE EDUCACION
SUPERIOR**

**CARPETA N°1
Formulario N°0
PAGINA 1**

PRESENTACION CENTRO DE FORMACION TECNICA

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA INSTITUCION	<input type="text"/>	
ORGANIZADOR	<input type="text"/>	R.U.T. <input type="text"/>
REPRESENTANTE LEGAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>

USO EXCLUSIVO MINISTERIO DE EDUCACION

2. INGRESO SOLICITUD

	REGISTRO N°	<input type="text"/>	FECHA	DIA	ME	AÑ
				3	3	
PAGO	MONT	\$ <input type="text"/>	FECHA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	O	UT <input type="text"/>	BOLETA	<input type="text"/>		
		1				

3. CARPETAS INGRESADAS

1.	<input type="text"/>	4.	<input type="text"/>
2.	<input type="text"/>	5.	<input type="text"/>
3.	<input type="text"/>	6.	<input type="text"/>

4. ACTO ADMINISTRATIVO

APROBACION	<input type="checkbox"/>	DECRETO	<input type="checkbox"/>	FECHA	DIA	ME	AÑ
					3	3	
RECHAZO	<input type="checkbox"/>	RESOLUCION	<input type="checkbox"/>	FECHA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. CARRERAS QUE OFRECERA SEGÚN SEDES

SEDES	REGION	CIUDAD	DOMICILIO TELEFONO	CARRERAS QUE OFRECERA

SEDE N°_	REGION	CIUDAD	DOMICILIO TELEFONO	CARRERAS QUE OFRECERA

SEDE N°_	REGION	CIUDAD	DOMICILIO TELEFONO	CARRERAS QUE OFRECERA

6. IDENTIFICACION DE LOS ORGANIZADORES

R.U.T.	NOMBRE	DOMICILIO	PROFESION Y/O ACTIVIDAD ACTUAL

--	--	--	--

I. ANTECEDENTES LEGALES (CARPETA N°1)

1.1. INSTRUMENTOS CONSTITUTIVOS

SOCIEDADES		CORPORACIONES O FUNDACIONES	
	a. Escritura de constitución de persona jurídica.		a. Acta y Estatutos.
	b. Extracto publicado en el Diario Oficial.		b. Decreto del Ministerio de Justicia de personalidad jurídica.
	c. Inscripción en el registro correspondiente del Conservador de Bienes Raíces.		c. Extracto publicado en el Diario Oficial
	d. Reglamento General		d. Reglamento General.
	e. Organigrama.		e. Organigrama.

CARPETA N° 2

CENTRO DE FORMACION TECNICA

PROYECTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

FUNDAMENTOS DEL PROYECTO Y DECLARACION DE MISION

Fines y Misión Institucional

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En este formulario se deberán identificar los **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** entendidos éstos como los de carácter institucional. Corresponden, por lo tanto, a la expresión que en forma más inmediata concreta la **MISIÓN**. Para su determinación se deberán considerar, junto con los fines y misión institucionales, los “**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**” definidos por el Ministerio de Educación.

METAS Y ACTIVIDADES SEGUN OBJETIVOS CRITERIO I: "FORTALEZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL"

El Centro debe ser una institución que demuestre haber alcanzado –o esté en condiciones de hacerlo- los objetivos que postulara en sus estatutos y en su proyecto institucional, así como las demás condiciones que dieron origen a su reconocimiento oficial.

La Misión y Fines de la Institución, así como su acción educativa, son relevantes en la medida que respondan a necesidades reales de la comunidad externa, contribuyan a la consolidación institucional, a su proyección futura y a generar una imagen sólida y distintiva que la singularice.

El Centro entrega una formación integral que permite a los técnicos que forma insertarse con propiedad en el mundo social y laboral; asimismo, los servicios que ofrece son apreciados por la comunidad en que se inserta.

GLOS A N°	OBJETIVOS OPERACIONALES	OTRO/S CRITERIO/S A QUE SE APLICA	METAS Corto, Mediano y Largo Plazo	ACTIVIDADES Corto, Mediano y Largo Plazo

METAS Y ACTIVIDADES SEGUN OBJETIVOS — CRITERIO II: "EJERCICIO DE LA DOCENCIA"

El ejercicio de la docencia en las carreras técnicas aprobadas debe ser la función básica del Centro, responder a la misión, fines y objetivos establecidos en su proyecto institucional y estimular el logro creciente de la excelencia académica, pudiendo complementarse con actividades de extensión y capacitación.

GLOSA N°	OBJETIVOS OPERACIONALES	OTRO/S CRITERIO/S A QUE SE APLICA	METAS Corto, Mediano y Largo Plazo	ACTIVIDADES Corto, Mediano y Largo Plazo

METAS Y ACTIVIDADES SEGUN OBJETIVOS

CRITERIO III: "RECURSOS HUMANOS"

El Centro debe disponer de una planta de personal directivo, docente, de administración y de servicios, suficiente y adecuada para poder ofrecer al alumnado una educación de calidad y garantizar una eficiente gestión administrativa y financiera.

GLOSA N°	OBJETIVOS OPERACIONALES	OTRO/S CRITERIO/S A QUE SE APLICA	METAS Corto, Mediano y Largo Plazo	ACTIVIDADES Corto, Mediano y Largo Plazo

--	--	--	--	--

REPUBLICA DE CHILE
 MINISTERIO DE EDUCACION
 DIVISION DE EDUCACION
 SUPERIOR

CARPETA N° 2
 Proyecto de Desarrollo Institucional
 Página 6

METAS Y ACTIVIDADES SEGUN OBJETIVOS	CRITERIO IV: "ESTUDIANTES"
--	-----------------------------------

Las políticas y prácticas establecidas en la misión del Centro y referidas al ingreso de estudiantes, deben reflejarse en un servicio educacional de calidad y en el apoyo que se les brinde para que se desarrollen e integren con propiedad a sus actividades formativas.

GLOSA N°	OBJETIVOS OPERACIONALES	OTRO/S CRITERIO/S A QUE SE APLICA	METAS Corto, Mediano y Largo Plazo	ACTIVIDADES Corto, Mediano y Largo Plazo

--	--	--	--	--

REPUBLICA DE CHILE
 MINISTERIO DE EDUCACION
 DIVISION DE EDUCACION
 SUPERIOR

CARPETA N° 2
 Proyecto de Desarrollo Institucional
 Página 7

METAS Y ACTIVIDADES SEGUN OBJETIVOS	CRITERIO V: "ADMINISTRACIÓN"
--	-------------------------------------

El Centro debe contar con mecanismos que posibiliten una eficaz gestión académica, administrativa y económica, apoyada por prácticas apropiadas para el cumplimiento de los propósitos institucionales.

GLOSA N°	OBJETIVOS OPERACIONALES	OTRO/S CRITERIO/S A QUE SE APLICA	METAS Corto, Mediano y Largo Plazo	ACTIVIDADES Corto, Mediano y Largo Plazo

--	--	--	--	--

REPUBLICA DE CHILE
 MINISTERIO DE EDUCACION
 DIVISION DE EDUCACION
 SUPERIOR

CARPETA N° 2
 Proyecto de Desarrollo Institucional
 Página 8

METAS Y ACTIVIDADES SEGUN OBJETIVOS EQUIPAMIENTO"	CRITERIO VI: "INFRAESTRUCTURA Y
--	--

Las instalaciones del Centro son funcionales a los propósitos y a la oferta educativa de la institución, garantizan la permanencia de alumnos y personal en locales seguros y en buen estado de conservación, a la vez que son cualitativamente pertinentes a una entidad de nivel superior.

GLOSA N°	OBJETIVOS OPERACIONALES	OTRO/S CRITERIO/S A QUE SE APLICA	METAS Corto, Mediano y Largo Plazo	ACTIVIDADES Corto, Mediano y Largo Plazo
-------------	----------------------------	---	---------------------------------------	---

--	--	--	--	--

CARPETA N°3

CENTRO DE FORMACION TECNICA

CARRERA(S):

III. PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO (CARPETA N°3)

3.1. CARRERAS OFRECIDAS

3.1.1. IDENTIFICACION GENERAL

NOMBRE DE LA CARRERA			
TITULO A QUE CONDUCE			
MALLA CURRICULAR	<input type="checkbox"/>	REGLAMENTO ACADEMICO	<input type="checkbox"/>
COPIA PROGRAMA DE ESTUDIOS	<input type="checkbox"/>	CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS	<input type="checkbox"/>

3.1.2. INFORMACION GENERAL

DURACION (en semestres)	<input type="text"/>	SALIDA INTERMEDIA: (en semestres)	<input type="text"/>
VACANTES I NIVEL	<input type="text"/>	TOTAL ALUMNOS	<input type="text"/>
JORNADA	M: <input type="checkbox"/>	T: <input type="checkbox"/>	V: <input type="checkbox"/>
ARANCELES:			
BASICO:	<input type="text"/>	MENSUAL:	<input type="text"/>
TITULACION:	<input type="text"/>	N:	<input type="text"/>

3.1.3. REQUISITOS DE INGRESO

LICENCIA EDUC. MEDIA:	<input type="checkbox"/>	ENTREVI STA:	<input type="checkbox"/>	EXAMEN ADMISIÓN:	<input type="checkbox"/>	OTROS:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	--------	--------------------------	--------------------------

**REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACION
DIVISION DE EDUCACION
SUPERIOR**

**CARPETA N°3
Formulario N°3
PAGINA 2**

CARRERA:

3.2. INFORMACION GENERAL RESPECTO AL PERFIL

3.2.1. AREA DEL CONOCIMIENTO

- | | | | | |
|------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-------------------|
| 01 Agronomía | <input type="checkbox"/> | 05 Derecho | <input type="checkbox"/> | 09 Salud |
| 02 Arte y Arquitectura | <input type="checkbox"/> | 06 Humanidades | <input type="checkbox"/> | 10 Administración |
| 03 Ciencias Básicas | <input type="checkbox"/> | 07 Educación | <input type="checkbox"/> | |
| 04 Ciencias Sociales | | 08 Tecnología | | |

3.2.2. ADSCRIPCION

Indicar ocupación o profesiones a las que se adscribe el técnico:

3.2.3. NIVEL DE DESEMPEÑO

Nivel jerárquico dentro de la empresa que el titulado estará en condiciones de asumir, tanto al inicio de su carrera, como proyección a futuro:

3.2.4. FUNCIONES PARA LAS CUALES DEBE ESTAR CAPACITADO

3.2.5. APTITUDES O HABILIDADES REQUERIDAS
(Físicas, Lingüísticas, Intelectuales,

3.2.6. FRECUENCIA DE ACTUALIZACION DEL PERFIL
LABORAL

años

REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACION
DIVISION DE EDUCACION
SUPERIOR

CARPETA N°3
Formulario N°3
PAGINA 3.A.

CARRERA:

DESCRIPCION DEL PERFIL LABORAL

El Perfil Laboral, es el conjunto dinámico de orientaciones, disposiciones, conocimientos, habilidades y destrezas, inherentes a su profesión. Su estructura considera tres aspectos fundamentales:

- a) El Ser, expresado en una orientación humano profesional
- b) El Saber, que se logra a través de la información intelectual
- c) El Saber Hacer, expresado en un desempeño operativo idóneo

- a) Perfil Laboral del Técnico de Nivel Superior.

**REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACION
DIVISION DE EDUCACION
SUPERIOR**

**CARPETA N°3
Formulario N°3
PAGINA 3.B.**

CARRERA:

DESCRIPCION DEL PERFIL LABORAL (continuación)

b) Fundamentos y Justificación.

**REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACION
DIVISION DE EDUCACION
SUPERIOR**

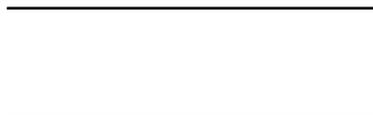
**CARPETA N°3
Formulario N°3
PAGINA 3.C.**

CARRERA:

DESCRIPCION DEL PERFIL LABORAL (continuación)

c) Expectativas ocupacionales:

REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACION
DIVISION DE EDUCACION SUPERIOR



CARPETA N°4

RECURSOS HUMANOS

CENTRO DE FORMACION TECNICA



CARRERA

(Presentar separado por carrera y sede)

RECURSOS HUMANOS

PERSONAL DIRECTIVO Y DE GESTION

Se deberá incluir todo el Personal Directivo que contempla la estructura organizacional de la institución, según Instrumento Constitutivo.

Las primeras 5 columnas corresponden al perfil del cargo; esto es, a la definición de requerimientos profesionales para postular al cargo. Las siguientes columnas corresponden a la identificación de la persona que lo ejerce.

CARGO	TITULO O GRADO**	Area(*) Perfeccionamiento	Años experiencia	
			AD M.	DO C.

NOMBRE	Titulo o Grado y Perfeccionamiento	Experiencia

(*) Docencia, Administración, Especialidad

** Indicar título(s) y/o grado(s) considerados como adecuados para desempeñar el cargo.

Multicopie el cuadro tantas veces como sea necesario

**REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACION
DIVISION DE EDUCACION
SUPERIOR**

**CARPETA N°4
Recursos Humanos
PAGINA 2**

RECURSOS HUMANOS

PERSONAL DOCENTE

CARRERA: _____

Las primeras 4 columnas corresponden al perfil del cargo; esto es, a la definición de requerimientos profesionales impartir la asignatura. Las siguientes columnas corresponden a la identificación de la persona que lo ejercerá.

Destacar con * aquellos docentes que se desempeñan en más de una carrera

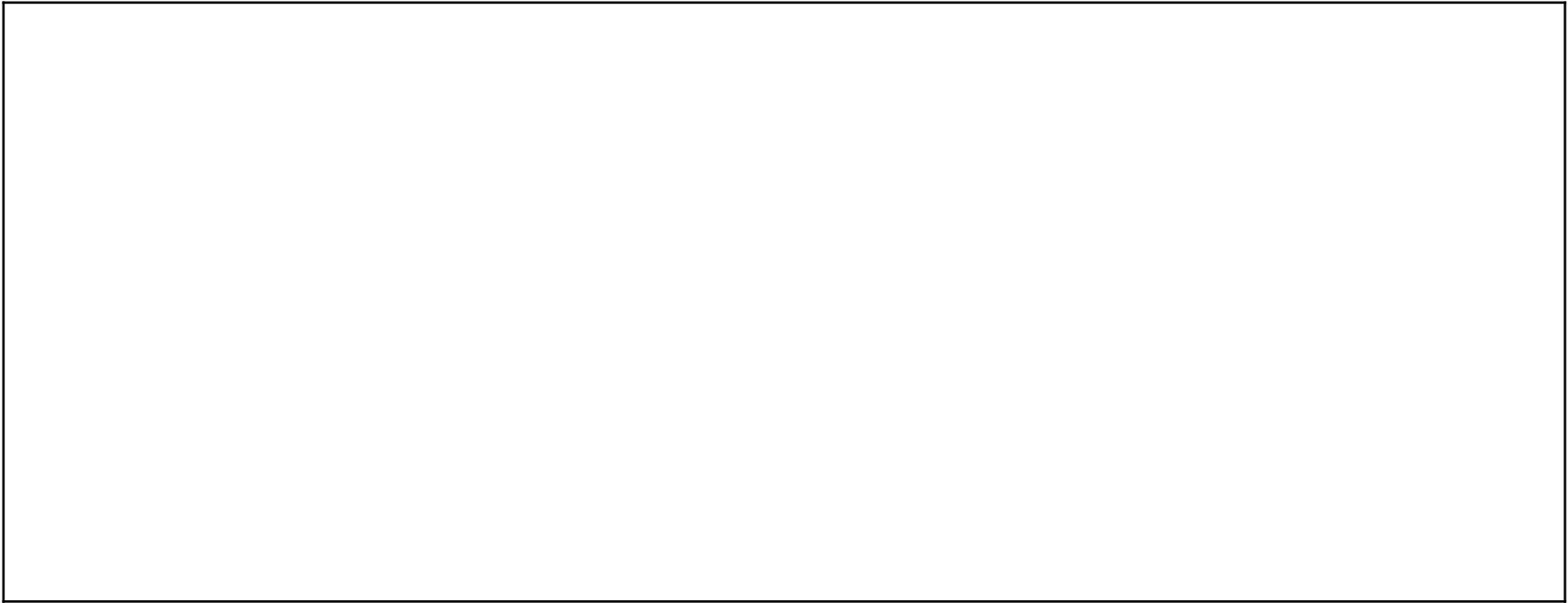
ASIGNATURA	TITULO O GRADO	Area Perfeccionamiento	Años experiencia Educ. Sup.	NOMBRE	Titulo o Grado y Perfeccionamiento	Experiencia Educ. Sup.	Horas* dedicac.	
							total	asign

* El total de horas debe considerar las de administración u otra actividad, si este fuera el caso
 Copie esta hoja tantas veces como sea necesario

**REPUBLICA DE CHILE
 MINISTERIO DE EDUCACION
 DIVISION DE EDUCACION
 SUPERIOR**

**CARPETA N°4
 Recursos Humanos
 PAGINA 3**

RECURSOS HUMANOS
POLITICA DE PERSONAL
Especifique las políticas de personal en relación a aspectos tales como: Carrera docente, perfeccionamiento, mecanismos de selección, remuneraciones, etc.





CARPETA N°5

RECURSOS FINANCIEROS

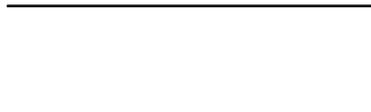
CENTRO DE FORMACION TECNICA





**PROYECCIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y
FINANCIEROS**

**INSTRUCCIONES PARA SU PREPARACION PARA EFECTOS
DE RECONOCIMIENTO OFICIAL**



INSTRUCCIONES PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROYECCION DE LOS RECURSOS ECONOMICOS Y FINANCIEROS DE UN CENTRO DE FORMACIÓN TECNICA EN PROCESO DE RECONOCIMIENTO OFICIAL.

INFORMACION GENERAL

1. **La proyección financiera que se debe presentar en estos formularios corresponde a la CREACION DE UN CENTRO DE FORMACIÓN TECNICA AL SOLICITAR RECONOCIMIENTO OFICIAL.**
2. **Corresponde, por tanto, indicar en estos formatos los ingresos y gastos totales atribuibles a la creación de la nueva institución.**
3. **Las proyecciones deben presentarse en términos reales: esto es, expresando todos los valores en la misma moneda y para todos los años de la proyección (considerar como año base el año en que se efectúa el cálculo).**

De no ser así, debe especificarse la base de reajustabilidad considerada para todos los años.

4. **Es indispensable cautelar la meticulosa concordancia de la información presentada en los distintos ítemes, rubros o aspectos consignados. En tal sentido, procede verificar que las cantidades o valores totales no presenten disparidades o incongruencias en relación con los niveles de desagregación que se solicitan.**

Por otra parte, cada una de las actividades (de corto, mediano y largo plazo), establecidas por la institución en los respectivos Criterios (Carpeta N° 2) que impliquen utilización de recursos, deben quedar necesariamente expresadas en la proyección financiera.

5. **Para cada período -sea anual o semestral y como puede apreciarse en los propios formularios- deberá considerarse una merma por deserción, la que incidirá necesariamente en el cálculo de los ingresos por arancel.**

En el caso de los regímenes anuales debe considerarse una rebaja de los ingresos por concepto de arancel correspondiente a los estudiantes que desertan a mediados de año, situación que deberá reflejarse, en este caso, en la columna “aranceles impagos” de la planilla 3.1.

6. Los ingresos generados por pagos efectuados por los estudiantes de las respectivas carreras corresponden a los siguientes conceptos, definidos como se indica:

Matrícula (o arancel básico): El pago que se hace por una sola vez en cada período académico –anual o semestral- para inscribirse en una carrera a impartir por la institución en formación.

Arancel: El pago semestral o anual, fraccionado en mensualidades correspondientes a los estudios regulares de un período académico (habitualmente 5 ó 6 pagos en el régimen semestral, 10, 11 ó 12 en el caso de regímenes anuales).

Titulación: Pago realizado, una vez finalizado el Plan de Estudio, correspondiente a un proceso que incluye la práctica laboral supervisada, los exámenes finales de carrera y, eventualmente, otros aspectos. Su monto habitualmente es una fracción del arancel del período académico.

Es importante consignar que los tres valores especificados para cada concepto, deben coincidir con los que se indican en la Carpeta N° 3, de Planes y Programas de Estudios.

7. Se sugiere la aplicación de fórmulas en las planillas EXCEL de tal modo de facilitar la validación de los datos en cuanto a las páginas relacionadas, evitando así errores en el traspaso de las cifras. Asimismo, resulta conveniente aplicar fórmulas matemáticas en cada una de las páginas automatizando la entrega de la información.

INFORMACION ESPECÍFICA

Página 1

La información solicitada resume el flujo financiero proyectado para los ingresos de Centros en formación, expresados en miles de pesos (M\$), y conformados por los siguientes rubros:

- I. **SALDO INICIAL**, que incluye:
1. **Aporte de Capital:** Fondos aportados por los socios para el desarrollo de las actividades de la institución en formación.
Los aportes de capital consignados en el flujo financiero deben corresponder a aquellos ingresados a la caja social de acuerdo a lo estipulado en la escritura de constitución de la persona jurídica organizadora.
 2. **Saldo inicial de caja:** Fondos de carácter propio correspondientes al año inmediatamente anterior, sea en cuenta corriente bancaria o en efectivo.
- II. **INGRESOS.**
1. **Docencia:** Corresponde a los fondos recibidos por concepto de pago de matrícula, aranceles y titulación.

Debe incluir -para cada año- los ingresos totales reflejados en la Página 3 (y su continuación) “Proyección de Ingresos por Carrera”.

2. **Venta de activos, que incluye los:**
 - 2.1. **FISICOS:** Corresponde a los ingresos provenientes de la enajenación de activos tangibles que sean propiedad de la institución en formación.
 - 2.2. **FINANCIEROS:** Corresponde a los ingresos provenientes de la venta de instrumentos financieros negociables en el mercado de capitales.
3. **Endeudamiento:** Corresponde a los ingresos obtenidos a través de préstamos aprobados por las instituciones bancarias y/o proveedores.
4. **Renta de Inversiones:** Corresponde a los dividendos, intereses y cualquier otro ingreso de similar naturaleza que se recaude por capitales invertidos.
5. **Otros Ingresos:** Corresponde a los ingresos provenientes de la venta de bienes y/o servicios que son consecuencia de las actividades propias de la institución (venta de textos, apuntes, servicios computacionales, certificados, etc).

No corresponde incluir en esta definición a los eventuales Ingresos derivados de Actividades de Capacitación, toda vez que éstos no son propios de la naturaleza formativa del Centro.

Página 2

III. EGRESOS.

La información solicitada resume el flujo financiero proyectado para los egresos (gastos), expresados en miles de pesos (M\$) y conformado por los siguientes rubros:

1. **REMUNERACIONES BRUTAS:** Incluye los pagos institucionales totales que anualmente se cancelan por concepto de sueldos u honorarios a las distintas categorías de personal contratado para prestar servicios a la entidad:
 - 1.1. **Personal Directivo:** Corresponde a los gastos anuales en esta categoría de personal y debe considerar los montos señalados en la última columna de la página 12 “Proyección de Gastos- Personal Directivo”.
 - 1.2. **Personal Docente:** Corresponde a los gastos anuales por docencia directa, conforme a los Planes de Estudio, y debe considerar los montos señalados en la última columna de la página 13 o los montos señalados en la última fila de la página 14, según corresponda.
 - 1.3. **Personal Administrativo:** Corresponde a los gastos anuales en esta categoría de personal y debe considerar los montos establecidos en la última columna de la página 15 “Proyección de Gastos- Personal Administrativo”.

- 1.4. **Gastos Variables en Remuneraciones:** Corresponde a los gastos anuales por concepto de honorarios y trabajos extraordinarios y considera los montos señalados en la última columna de la página 16 “Proyección de Gastos Variables en Remuneraciones”.

2.- BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO

Corresponde a los gastos por adquisiciones de bienes y servicios no personales necesarios para el funcionamiento normal de la institución a ser reconocida, con sus respectivas carreras y/o sedes.

Incluye: arriendos, mantenimiento y reparaciones, materiales de oficina, materiales de enseñanza, publicidad, gastos generales (consumos básicos y otros). En consumos básicos se deben incorporar los gastos correspondientes a luz, agua, gas y teléfono.

3.- BENEFICIOS A ESTUDIANTES.

Corresponde a los gastos por concepto de becas de matrícula y/o asistencialidad (alimentación, alojamiento, eventuales prestaciones en el área de la salud) otorgadas a los alumnos.

4.- INVERSION REAL

Corresponde a los gastos por concepto de adquisiciones de activos físicos.

Incluye: Construcciones, compra de terrenos e inmuebles, equipamiento de apoyo, (elementos durables que contribuyen a la oferta de un mejor servicio docente, televisores, equipos de video, fotocopiadoras, otros), equipamiento específico (el destinado para la oferta de una carrera o especialidad), equipamiento general (el requerido para la atención de las tareas esenciales del Centro).

5.- INVERSION FINANCIERA

Corresponde a los gastos para la formación de capital tales como la adquisición de acciones, bonos, depósitos y otros instrumentos del mercado financiero.

6.- SERVICIO DE LA DEUDA

Corresponde a los gastos por concepto de amortizaciones e intereses generados por la contratación de créditos en el mercado financiero y con proveedores.

7.- IMPUESTOS

Corresponde a los gastos por concepto de las tributaciones impositivas a cancelar conforme la legislación vigente.

IV. SALDO FINAL DE CAJA

Los fondos remanentes disponibles al finalizar el ejercicio anual.

Página 3 (y continuación página 3):

“Proyección de ingresos por Matrícula y Arancel de cada carrera”.

Resume los ingresos totales proyectados -por concepto de matrícula y aranceles- en cada carrera presentada.

Se construye a partir de los datos desagregados que deben incluirse - para cada carrera- en las planillas “Proyección de Matrícula” e “Ingresos” que se detallan, correspondientes a las distintas situaciones susceptibles de presentarse, que se indican:

1. Planillas de Proyecciones de matrículas

(pág. 4) Proyección de Matrícula

(Planilla 1) Utilizar cuando su institución tenga un régimen de estudios semestral con nuevos ingresos sólo en un semestre.

(pág. 7) Proyección de Matrícula

(Planilla 2) Utilizar cuando su institución tenga un régimen de estudios semestral con nuevos ingresos en ambos semestres.

(pág. 10) Proyección de Matrícula

(Planilla 3) Utilizar cuando su institución tenga un régimen de estudios anual.

Mediante un diseño que ilustra la progresión de cada cohorte, en estas planillas debe informarse la matrícula ya sea semestral o anual, de una carrera. Se sugiere que aprovechando la planilla de cálculo EXCEL, con las variables número de alumnos iniciales y porcentajes de deserción, aplicar la formula respectiva para así obtener automáticamente la cohorte, sin decimales, aproximando al entero superior o inferior según corresponda.

Los espacios provistos permiten ilustrar carreras de hasta 6 semestres de duración, incorporando la salida intermedia como posibilidad en el caso de carreras que ofrecen una doble titulación (Ejemplo: Programación y Análisis de Sistemas).

En las planillas semestrales la información se desagrega en el de Otoño (marzo-julio) y en el de Primavera (agosto-diciembre) requiriéndose -en cada uno- señalar la matrícula inicial, los desertores y la matrícula final.

Los porcentajes estimados de deserción deben ser informados en el espacio provisto.

2. Planillas de Ingresos

(Pág. 5) Ingresos por Matrícula y Arancel

(Planilla 1.1.) Utilizar cuando su institución tenga un régimen de estudios semestral con nuevos ingresos sólo en un semestre y con cobro de matrícula semestral.

(Pág. 6) Ingresos por Matrícula y Arancel

(Planilla 1.2.) Utilizar cuando su institución tenga un régimen de estudios semestral con nuevos ingresos sólo en un semestre y con cobro de matrícula anual.

(Pág. 8) Ingresos por Matrícula y Arancel

(Planilla 2.1.) Utilizar cuando su institución tenga un régimen de estudios semestral con nuevos ingresos en ambos semestres y con cobro de matrícula semestral.

(Pág. 9) Ingresos por Matrícula y Arancel

(Planilla 2.2.) Utilizar cuando su institución tenga un régimen de estudios semestral con nuevos ingresos en ambos semestres y con cobro de matrícula anual.

(Pág. 11) Ingresos por Matrícula y Arancel

(Planilla 3.1.) Utilizar cuando su institución tenga un régimen de estudios anual.

Estas planillas permiten conformar los antecedentes de las proyecciones de matrícula en ingresos económicos a partir de los valores unitarios que se cobrarán por matrícula y arancel.

Todas conducen a registrar la misma información variando el diseño sólo para identificar la modalidad de cobranza, en función del régimen y de la oportunidad en que se produzcan ingresos.

Se debe verificar que la información registrada en las columnas señaladas con asteriscos (*), de la planilla “Ingresos” que se haya utilizado se traspase automáticamente a la línea que corresponda de la página 3 y su continuación (“Proyección de Ingresos por Matrícula y Arancel de cada Carrera”).

Si el régimen de estudio es anual se deberá estimar un porcentaje de aranceles impagos por aquellos alumnos que desertan -principalmente-concentrados a mediados de año- los que deberán rebajarse del cálculo anual de los ingresos por este concepto.

En el régimen de estudios semestral, esta rebaja se refleja en el porcentaje de deserción semestral.

Página 12:

Proyección de Gastos –Personal Directivo-

Corresponde al pago de remuneraciones del personal directivo de acuerdo a la estructura interna de la institución.

Para cada cargo se deberá indicar:

1. **Número de personas que servirán el/los cargo/s.**
2. **Remuneración promedio mensual: promedio aritmético del monto de tal remuneración.**
3. **Gasto anual del cargo: el número de personas por el monto de la remuneración promedio multiplicado por 12.**

4. La columna -Gasto Proyectado personal directivo por año- corresponde a la sumatoria de los gastos anuales de los diferentes cargos; estas cantidades deben traspasarse a la línea 1.1 de la página 2.

Página 13.

Proyección de Gastos -Personal Docente

Corresponde al pago de las remuneraciones del personal docente medido en función de los siguientes rubros.

1. El número de horas necesarias para impartir la carrera en cada nivel.
2. El valor promedio de cada hora.
3. El gasto anual de ese nivel: el número total de horas por su valor promedio.
4. La columna -Gasto Proyectado Personal Docente por año- corresponde a la sumatoria de los gastos anuales de los diferentes niveles.
Si la solicitud presentada consta de una sola carrera, traspase estos valores a la línea 1.2. de la página 2.
5. De existir más de una carrera, los gastos de personal docente deben consolidarse y traspasarse a la página 14 “Proyección de Gasto consolidado –Personal Docente”.

Página 14.

Proyección de Gastos Consolidados -Personal Docente

Corresponde al gasto total en personal docente de todas las carreras ofrecidas. La columna Gasto Proyectado incluye los gastos en este rubro y en cada carrera. La sumatoria deberá trasladarse a la línea 1.2. de la página 2.

Página 15.

Proyección de Gastos -Personal Administrativo y de Servicios

Corresponde al pago de remuneraciones del personal administrativo de acuerdo a la estructura interna de la institución.

1. Número de personas que servirán cada cargo.
2. Remuneración promedio mensual: promedio aritmético de tal remuneración.

3. **Gasto Anual de ese Cargo:** El número de personas por el monto de la remuneración promedio multiplicado por 12.
4. **La columna -Gasto Proyectado Personal Administrativo por año-** corresponde a la sumatoria de los gastos anuales de los diferentes cargos; estas cantidades deberán traspasarse a la línea 1.3. de la página 2.

Página 16.

Proyección de Gastos Variables en Remuneraciones

Corresponde al pago de honorarios a profesionales, técnicos o expertos en determinadas materias para efectuar estudios, investigaciones o labores de asesoría. Está orientado principalmente al personal directivo y docente. Ejemplo: análisis curricular, diseño de esquemas evaluativos, adecuación de perfiles y programas, actividades autoevaluativas, acciones de perfeccionamiento y otras de similar naturaleza.

Asimismo se deben consignar aquellos gastos por concepto de trabajos extraordinarios a continuación de la jornada laboral ordinaria o bien en días sábados, domingos y festivos. Está orientado principalmente al personal administrativo y de servicios. La columna Total corresponde a la sumatoria de los gastos variables anuales de los diferentes estamentos; los que deberán traspasarse a la línea 1.4. de la página 2.

REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACION
DIVISION DE EDUCACION SUPERIOR

CARPETA N°6

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

CENTRO DE FORMACION TECNICA



CARRERA

(Presentar separado por carrera y sede)

VI. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

6.1. INFRAESTRUCTURA

INMUEBLES DE LA INSTITUCION

6.1.1. UBICACION

CIUDAD	DOMICILIO	TELEFONO

6.1.2. DESTINO

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN	DOCENCIA	<input type="checkbox"/>	TALLERES	<input type="checkbox"/>
	LABORATORIOS	<input type="checkbox"/>	BIBLIOTEC A	<input type="checkbox"/>

CARRERAS QUE FUNCIONAN EN EL INMUEBLE CON INDICACION DE LA JORNADA EN QUE SE OFRECEN

	Jornada		Jornada
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

6.1.3. DIMENSIONES Y CAPACIDAD

M² de Edificación M² Totales

Nº de alumnos por jornada autorizados por Servicio de Salud del Ambiente: Hombre s: Mujeres s:

Nº de salas de clases Jornada de funcionamiento: M: T: V:

**REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACION
DIVISION DE EDUCACION
SUPERIOR**

**CARPETA Nº6
Formulario Nº6
PAGINA 2**

6.1.4. TENENCIA DEL LOCAL

ARRENDAD O:	<input type="text"/>
----------------	----------------------

Fecha arriendo: Vencimiento:

Nombre arrendador

Renta arrendamiento actual

PROPIO: Acompañar Certificado de Dominio Vigente

COMODATO: Acompañar Contrato de Comodato

USUFRUCTO Acompañar Título Constitutivo

6.1.5.

Certificado del Servicio de Salud del Ambiente (SESMA)

Cambio de Destino o Recepción Final de la Obra

Patente Municipal

Plano Con identificación de las dependencias e indicación de m² de las mismas

**REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACION
DIVISION DE EDUCACION
SUPERIOR**

**CARPETA N°6
Infraestructura y Equipamiento
PAGINA 3**

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

DISPONIBILIDAD DE RECINTOS POR SEDES
DOMICILIO:

Complete cada recuadro con la información solicitada, ya sea especificando la cantidad o dimensión de los recintos, según corresponda y la existencia o no de ellos.

1. Docencia teórica	N° <input type="checkbox"/>	2. Docencia Práctica	N° <input type="checkbox"/>
3. Biblioteca	<input type="checkbox"/> m ²	4. Sala de lectura	<input type="checkbox"/> asientos m ² <input type="checkbox"/>

5. Salón de Actos	<input type="checkbox"/>	asientos	6. Casino (Si – No)	<input type="checkbox"/>	7. Kiosko (Si–No)	<input type="checkbox"/>
8. Oficinas Administración	Nº	<input type="checkbox"/>	m ²	<input type="checkbox"/>		
9. Infraestructura adicional (*)	<input type="text"/>			<input type="text"/>		
	Identificación			Dimensiones		
Ubicación	<input type="text"/>			Tenencia	<input type="text"/>	
					(Propio, Convenio, etc.)	

(*) Corresponde a la infraestructura que constituya un recurso didáctico en la formación del alumno. Ejemplo, predio agrícola, campos clínicos, instalaciones comerciales, portuarias, pesqueras, así como cualquier otra destinada a la docencia práctica y que no esté ubicada en las dependencias que se informan. Adjuntar convenios si corresponde.

(COMPLETAR UN FORMULARIO POR CADA SEDE Y CARRERA)

6.2. EQUIPAMIENTO

6.2.1. EQUIPAMIENTO ESPECIFICO POR LABORATORIO O TALLER

Ciudad	Domicilio	Teléfono

Identificación del recinto Dimensiones: m₂

Cantidad e identificación del equipamiento	Carreras o cursos que lo utilizan por jornada	Estado	Relación equipo/alumno	Frecuencia mantención (años)	Frecuencia renovación (años)

**REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE EDUCACION
DIVISION DE EDUCACION
SUPERIOR**

**CARPETA N°6
Infraestructura y
Equipamiento
PAGINA 4**

(hoja 2)

(COMPLETAR UN FORMULARIO POR CADA SEDE Y CARRERA)

6.2. EQUIPAMIENTO

6.2.1. EQUIPAMIENTO ESPECIFICO POR LABORATORIO O TALLER

Ciudad	Domicilio	Teléfono

Identificación del recinto Dimensiones: m₂

Cantidad e identificación del equipamiento	Carreras o cursos que lo utilizan por jornada	Estado	Relación equipo/alumno	Frecuencia mantención (años)	Frecuencia renovación (años)

(COMPLETAR UN FORMULARIO POR CADA SEDE Y CARRERA)

7.3 **EQUIPAMIENTO DE APOYO A LA DOCENCIA**

Ciudad	Domicilio	Teléfono

Cantidad e identificación del equipamiento	Uso o función (Docencia, Administración, Extensión, otras)	Estado	Frecuencia mantención (años)

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

BIBLIOTECA

FONDO BIBLIOGRAFICO

N° DE TITULOS

--	--

N° DE VOLUMENES

--	--

N° DE FOTOCOPIAS

--	--

N° DE MEMORIAS

--	--

N° DE REVISTAS TECNICAS

--	--

N° DE ENCICLOPEDIAS

--	--

N° DE DICCIONARIOS

--	--

BIBLIOTECA

BIBLIOGRAFIA BASICA (*)

CARRERA:

AUTOR	TITULO	ASIGNATURA/S	AÑO DE EDICIÓN	Nº DE COPIAS	

VII. OTRAS ACTIVIDADES

7.1. CONVENIO CON OTRAS INSTITUCIONES

Unidad (Carrera)	Entidad con la cual se suscribe el convenio	Objetivo	Plazo

7.2. BECAS Y OTROS BENEFICIOS A LOS ALUMNOS

-

7.3. ESTUDIOS DE EVALUACION DE ACTIVIDAD DOCENTE

7.4. PROGRAMAS DE EXTENSION.

Anexo 3

De los factores Decisorios en la Determinación del tipo Societario a Escoger

El ítem de la responsabilidad de los socios viene a ser determinante a la hora de decidir entre que tipo societario se optará. Bajo esta perspectiva, es posible aglutinar a la **Sociedad Colectiva**²³ y a la **Sociedad en Comandita**²⁴, más allá de sus especiales aspectos administrativos²⁵. En ambos grupos societarios, la responsabilidad de los socios es ilimitada, solidaria, e incluso en algunos casos simplemente conjunta en las sociedades colectivas. ¿Qué significa que sea ilimitada? Implica que los socios responden con todos sus bienes a las obligaciones sociales, si es que la sociedad no puede responder a los compromisos sociales con sus propios bienes. ¿Qué implica que la responsabilidad sea solidaria o simplemente conjunta? Explicar esto resulta más sencillo a través de un ejemplo. Tengamos como presupuesto lo siguiente: la sociedad tiene un patrimonio o capital social de \$3.000.000. Hay dos socios, Yenisey y Sebastián, donde ambos aportaron \$1.500.000. Hay un acreedor (un banco) por \$4.000.000. Veamos en primer lugar el tema de la responsabilidad solidaria. El banco demanda a la sociedad por el total (\$4.000.000), pero como sólo tiene \$3.000.000 para responder de su obligación social, el saldo insoluto lo demanda a cualquiera de los socios, pudiendo hacerlo por el total, es decir, por el \$1.000.000 que está impago o insoluto. A la pregunta de ¿cómo lo demanda? se responde: se puede efectuar indistintamente a Yenisey por \$1.000.000 y/o a Sebastián por \$1.000.000 porque sus responsabilidades son solidarias, semejante al caso de un aval. Debe tenerse presente que la solidaridad nace de la ley o de pacto expreso y es algo excepcional, no es lo normal.

¿Qué conlleva que la responsabilidad en esos tipos sea simplemente conjunta? Consideremos a los mismos socios y a la misma sociedad que en anterior ejemplo. El banco demanda a la sociedad por el total (\$4.000.000.). Pero como la sociedad sólo tiene \$3.000.000 para responder a su obligación social, el saldo insoluto lo demanda a los socios. La pregunta es ¿cómo y por cuánto? En este caso, sólo puede demandar a Sebastián por \$500.000, y a Yenisey por \$500.000, porque ambos aportaron lo mismo, es decir, a prorrata o en partes iguales a la deuda, porque su responsabilidad es simplemente conjunta. Pero, al ser una responsabilidad indefinida o ilimitada, Sebastián y Yenisey responden con todo su patrimonio personal respecto de los \$500.000.

²³ Civil y Comercial.

²⁴ Simple y Comercial.

²⁵ Véanse los cuadros comparativos de las páginas 21 y 22.

Lo anterior es fundamental en relación a nuestro caso, desde un cariz económico. Las vicisitudes de la economía actual implican que estructuralmente, frente un panorama negativo, los tipos societarios tiendan a una protección de los socios. Los anteriores modelos colectivos y comanditarios, implican un sistema en el que el socio es castigado por las deudas de la sociedad abarcándose incluso su propio patrimonio. En este sentido, realizar una inversión en Chile a través de un marco societario, con un margen pequeño pero existente de fracaso, comportaría un fuerte componente de compromiso, el cual vistos los no opulentos capitales, no es recomendable de abordar.

Descartados entonces los tipos con responsabilidad ilimitada, es necesario analizar la otra cara de dichos adjetivos. Es este aspecto, hay que considerar a las **sociedades anónimas**²⁶, a la **sociedad de responsabilidad limitada** y a la **sociedad en comandita por acciones**. Aglutinamos fundamentalmente a estos tipos por lo limitado de su responsabilidad. Y específicamente, en ciertos puntos administrativos que serán explicados más adelante.

La responsabilidad será analizada desde la regulación de a Sociedad de Responsabilidad Limitada. En relación a este compromiso limitado de los socios, dicha responsabilidad podemos caracterizarla como aquella en la cual sólo se responde hasta el monto del aporte (o a más si así se estipula en el pacto social). Lo anterior significa que los socios responderán de las obligaciones sociales válidamente contraídas con terceros, sólo hasta el monto de su aporte efectivo, o lo que hayan prometido aportar.

Es justo realizar dos distinciones 2:

- a) Si los socios no han pagado el correspondiente aporte: son responsables de él con todos sus bienes (es decir para efectuar dicho pago su responsabilidad es ilimitada).
- b) Si los socios han pagado o enterado íntegramente el aporte: no tienen ninguna obligación más para con la sociedad y su responsabilidad se limita solamente hasta lo efectivamente aportado, ya que los terceros que contratan con la sociedad, conocen de antemano que la responsabilidad de los socios es sólo hasta sus respectivos aportes.

²⁶

Cerradas y abiertas.

Siguiendo con las bases de los anteriores ejemplos. La sociedad tiene un patrimonio o capital social de \$3.000.000. Hay dos socios, Yenisey y Sebastián, y ambos aportaron \$1.500.000. Hay un acreedor (un banco) por 4.000.000.

En el caso de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, el banco demanda a la sociedad por el total (\$4.000.000.). Pero como la sociedad sólo tiene \$3.000.000 para responder a su obligación social, el saldo insoluto lo demanda a los socios. La pregunta es ¿cómo y por cuánto? Una vez precisado lo anterior, puede que ocurran dos situaciones que debemos distinguir:

a) Si no han enterado el aporte (aporte parcial). En este caso debemos subdistinguir, según su objeto social:

a.1) Si se trata de una **Sociedad de Responsabilidad Limitada Civil**, es decir, que sólo realiza actos civiles, su responsabilidad es semejante a la de las Sociedades Colectivas Civiles ya analizadas anteriormente y, por lo tanto, el banco acreedor podrá demandar a Yenisey y a Sebastián por el saldo impago, que es \$1.000.000. La razón de ello es que los socios no han enterado todo el aporte social y lo deben. Deberán responder frente a terceros por lo no pagado. Ahora bien, respondiendo a la pregunta de ¿cómo y cuánto pagan?, Yenisey sólo responde por \$500.000, al igual que Sebastián, dineros que la sociedad no pudo cubrir y que ambos deben, ya que no han enterado o pagado todo sus aportes. Responden por dicha suma a prorrata o en partes iguales, porque su responsabilidad es **simplemente conjunta**.

a.2) Si se trata de una **Sociedad de Responsabilidad Limitada Comercial**, es decir, que realiza actos de comercio, su responsabilidad es semejante a la de las Sociedades Colectivas Comerciales ya analizadas anteriormente y, por lo tanto, el banco acreedor podrá demandar a Sebastián y a Yenisey por el saldo impago, que es \$1.000.000. Como los socios no han enterado todo el aporte social y lo deben, deberán responder frente a terceros por lo no pagado. Respondiendo a la pregunta de ¿cómo y cuánto pagan?, El banco puede demandar a Sebastián y/o a Yenisey por el total, es decir por el \$1.000.000. Por los dineros que la sociedad no pudo cubrir (y que ambos deben, ya que no han enterado o pagado el total de sus aportes), deben responder solidariamente por dicha suma, pudiéndosele cobrar a uno u otro, indistintamente y por el total adeudado, ya que esa es la responsabilidad **solidaria**. Debe reiterarse que la solidaridad nace de la ley y es excepcional, no es lo normal.

b) Si han pagado o enterado totalmente el aporte prometido. En este caso no importa si se trata de una Sociedad de Responsabilidad Limitada Civil o Comercial, **nada deben y nada responden.** Partiendo del supuesto de que los socios hubieren pagado u enterado totalmente el aporte prometido, es decir los \$3.000.000 estipulados en la escritura social de constitución, ni Yenisey, ni Sebastián deben responder nada al banco acreedor, a pesar de que la sociedad no alcanzó a cubrir su deuda de \$4.000.000, ya que su responsabilidad está limitada sólo hasta el monto de su aporte, el cual ya está totalmente pagado. Por lo tanto, y he aquí lo relevante, dicho saldo (\$1.000.000) impago o insoluto, no lo debe ninguno de los socios y no tienen que responder con su patrimonio personal, quedando como una obligación natural²⁷.

En relación a los aspectos administrativos, algo ya se insinuaba en las líneas precedentes. La Sociedad de Responsabilidad Limitada es administrada libremente según lo pactado, pero la ley ha limitado su número de socios a 50 como máximo. La administración dependerá de lo siguiente:

1) Según lo que se pacte. Por ejemplo:

- Uno de los socios.
- Uno de los socios más la firma de cualquiera de los otros (si fueren más de dos).
- Todos los socios.
- Por medio de la persona o personas que designen: un mandatario.
- Un Directorio.

2) A falta de pacto, la administración corresponde a todos los socios de la sociedad.

En el último ítem del punto 1, se señala al Directorio. No es lo normal, ya que justamente la simplicidad de este tipo societario radica en que no requiera un órgano colegiado para que se administre, constituyendo una de las grandes diferencias con las sociedades de capital o anónimas. Pero como ya señalamos, puede pactarse esta forma de administración, porque la ley no lo prohíbe. En la práctica, sólo es recomendable cuando sean muchos los socios participantes o cuando uno de ellos sea un inversionista extranjero, que necesita dejar un representante legal para que participe en la toma de decisiones de la empresa. Algo que en relación a nuestra empresa argentina, no deja de ser relevante.

²⁷ Son aquellas que no dan acción para cobrarla, pero si excepción para retener lo que se pague por conceptos adeudados.

Justamente, en las sociedades anónimas su forma de administración difiere de las sociedades antes esgrimidas. La administración de la sociedad anónima la ejerce un directorio elegido por la Junta de Accionistas. Los estatutos de las sociedades anónimas deberán establecer un número invariable de directores. El que exista un Directorio, Gerentes, y otros personajes, hace que la sociedad anónima, sea esta abierta o cerrada, resulte más cara. Llegado el momento serán analizadas las formas administrativas en detalle. La sociedad anónima, teóricamente, representaría una alternativa para un empresario que desee dar el próximo paso, dados los costos involucrados en su administración.

A pesar de todo lo anterior, se descarta la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Las razones son de índole netamente práctico, apuntando a una cesibilidad de los derechos de los socios. Este Derecho es representado, como ocurre generalmente en las sociedades de personas por cuotas o porcentajes en el capital social que sólo pueden cederse con el consentimiento de los demás socios y mediante el trámite de reforma de estatutos²⁸. Dicha reforma de por si es completa, no pudiendo obviarse el que en los mismo estatutos se señale que cualquier cesión en estos derechos, signifique la terminación del pacto social. Ello, podría solucionarse a través de un acuerdo entre los socios de no incluir la cláusula antes señalada, sin embargo podría darse que los terceros que contraten con la sociedad exijan la existencia de tal cláusula en el pacto social. No es para extrañarse lo anterior. Suele suceder que los terceros contratantes exijan esta cláusula, pues como ya se observó en el ítem relativo a las ventajas y desventajas de este tipo societario, en estas sociedades de personas el carácter más bien cerrado y familiar de estas. Algo que es bien valorado por los terceros, quienes observan una potencial mayor estabilidad de estas sociedades y por ende de los negocios iniciados. De ahí que ellos estimen como condición esencial el que los socios sean los mismos que al momento de celebración del contrato, pues de lo contrario este se dará por terminado. En definitiva, el carácter personal de los Derechos Sociales en esta Sociedad hará que finalmente esta sea más difícil de transferir y de vender.

²⁸ En el mismo sentido, PUELMA ACCORSI, Álvaro, Sociedades, Tomo I, Editorial Jurídica, Tercera Edición, p. 285 ss.

La Comanditaria por Acciones, así como sus pares Civil y Comercial, no merecen mayores comentarios. Estas se encuentran casi en desuso, esencialmente por las ventajas prácticas que presentan, y sobretodo en este caso, los tipos societarios analizados²⁹.

EMPRESA INDIVIDUAL: VENTAJAS.

- Estructura Jurídica: la actividad a desarrollar o modificar es simple y no requiere de una estructura para llevarla a cabo. Es decir, es innecesaria la sociedad en cuanto a la administración y ejecución de la empresa. Además, no requiere de terceros ajenos o parientes para desarrollar el negocio (no necesita de socios, socios simulados, palos blancos, testaferros para constituirse). Y por último, porque no se requiere de grandes capitales o simplemente usted mismo los posee, ya que su capacidad crediticia (con los bancos o instituciones financieras) es suficiente por sí misma³⁰.
- Tributariamente: sólo para efectos tributarios a una persona natural se le puede considerar como una empresa, aún cuando es la misma persona. Asimismo, no requiere una estructura jurídica para planificar y pagar menos impuestos (como sería en una planificación tributaria), por lo que sólo necesitará iniciar actividades (según el rubro a desarrollar), timbrar documentos y analizar los impuestos o categorías de impuestos que la afectarán. Además, lo más probable es que sólo tenga un sistema básico tributario de pequeño o micro empresario, el cual podría ser:
 - Régimen de renta presunta;
 - Exenciones; o
 - Régimen simplificado del Artículo 14 Bis de la Ley de la Renta.

Estos sistemas tributarios no requieren de grandes complicaciones ni estructuras societarias. Por último, esta forma empresarial posterga el pago de los impuestos finales hasta el retiro de utilidades, pudiendo asimismo acogerse al tratamiento tributario de las sociedades de personas.

- Laboralmente: lo más probable es que trabaje solo o con familiares, es decir, que no necesite contratar de manera dependiente a más personas (contrato de trabajo). Y si lo hace, sean muy pocas. Y por último, otra alternativa es contratar a terceros bajo un régimen de honorarios.

²⁹ A recordar lo señalado en relación a la responsabilidad. Ciertamente, el que en estas Sociedades existan socios gestores (quienes privativamente pueden usar la razón social y la administración de la compañía, y por ende responden de las deudas de la sociedad), y socios capitalistas (los cuales no responden de tales deudas, y no inciden en la administración de la sociedad) hace que esta fórmula societaria sea desechada frente tipos que favorecen mayores participaciones y con responsabilidades limitadas para todos sus socios.

³⁰ Sin perjuicio que sean necesarias garantías reales, como prenda o hipotecas.

- Económico-Práctico: hay 3 cuestiones a considerar como ventajas en este ámbito: 1) Para evitar gastos y abaratar costos, como son los de constitución de una sociedad por escritura pública, inscripción y publicación, los que van desde \$120.000 a \$300.000, dependiendo de una serie de factores. 2) Para agilizar la puesta en marcha del negocio, porque requerirá menos tiempo para crear su empresa, sin necesidad de depender del Notario, el Conservador del Registro de Comercio, el Diario Oficial, abogados y pagar otros costos asociados. 3) Generalmente utilizará sistemas de contabilidad simplificada, con pocos libros auxiliares, lo que abarata el costo de administración y mantención de la empresa.

EMPRESA INDIVIDUAL: DESVENTAJAS.

- Estructura Jurídica: Si la actividad a desarrollar o modificar es compleja, puede que sea necesario tener una estructura societaria para llevarla a cabo. Es decir, que sea indispensable organizarse, sobre todo en cuanto a la administración y ejecución de la empresa (se requiere una forma de administración más compleja, como un representante legal distinto del dueño, varios representantes, o un organismo colegiado, como un directorio). Otro punto a considerar es si esta empresa requiere de terceros ajenos o parientes para desarrollar el negocio. Puede ser por razones personales (empresas familiares); técnicas (sociedades de profesionales), en que el socio aporta su trabajo especial (como en las Comanditas o las Asociaciones o Cuentas en Participación); económicas, como es el caso de necesitar grandes recursos y no poder conseguirlos fácilmente (sociedades de capitales, como son las anónimas). Un tercer aspecto, lleva a decir que sólo las personas naturales con residencia o domicilio en Chile pueden constituir una empresa individual (por lo tanto, los extranjeros no pueden ser empresa individual, a menos que tengan residencia o domicilio en Chile). En cuarto lugar, pensemos en el caso que no posea los capitales suficientes o su capacidad crediticia (con los bancos o instituciones financieras) es insuficiente por sí misma, por lo que requeriría de socios capitalistas. Por último, una de las limitaciones más importantes es que su responsabilidad es indefinida o ilimitada, es decir, que responde con todos sus bienes ante las obligaciones civiles y comerciales válidamente celebradas, y no sólo con el patrimonio empresarial.
- Tributariamente: En algunos casos, una estructura jurídica permite una planificación tributaria. Para dichas situaciones se requiere de un análisis profundo de las actividades a desarrollar para buscar la forma de tributación más adecuada a sus necesidades particulares. Por último, si la estructura tributaria no es la de un pequeño o micro empresario, sino más bien la de un mediano o

gran empresario, en tal caso, el régimen tributario será el normal u ordinario, el cual ciertamente es más gravoso.

- Laboralmente: Que el trabajo requiera de familiares, terceros y técnicos y necesite contratar a muchos dependientes (más de 5 personas a su cargo), lo cual lo hace difícil de administrar y controlar. También puede suceder que tenga muchos trabajadores dependientes e independientes, lo cual requeriría personal para su control (capataces, supervisores, jefe de recursos humanos).
- Económico-Práctico: Requiere que se posea de capital o capacidad crediticia suficiente para desarrollar la empresa. Y ello en muchos casos, no es tan así. Y por último, su responsabilidad ilimitada puede poner en situación de riesgo su patrimonio familiar.

Referente a las preguntas iniciales, si las 4 respuestas anteriores u otras que surjan en el camino, son:

- No puedo trabajar solo; y/o
- No tengo el capital o capacidad crediticia suficiente para desarrollar por mí mismo la actividad empresarial; y/o
- Voy a trabajar con socios o familiares en mi negocio; y/o
- Puedo y quiero arriesgar parte de mi patrimonio personal o familiar.

En tal caso la recomendación es constituir una sociedad o estructura societaria. Algo que en relación a este caso específico, es de total relevancia.

SOCIEDAD DE PERSONAS: VENTAJAS.

- Estructura Jurídica: son más pequeñas y fáciles de administrar (uno o más de los socios). Es ideal para los pequeños empresarios. Por otra parte, al ser los derechos sociales de los socios personales e intransferibles, a menos que exista la unanimidad de los otros socios, no se podrá incorporar un tercero extraño a la sociedad sin el consentimiento de los demás socios miembros, por lo que es ideal para las sociedades familiares. Asimismo, no requiere de terceros ajenos o parientes para desarrollar el negocio (no necesita de socios, .palos blancos. o testaferro para constituirse). Además, no necesitan llevar libro de actas de junta de accionista y directorio, como están obligadas las sociedades anónimas. Por último, no tiene fiscalización externa por parte de la Superintendencia de Valores o Seguros, ni por organismos contralores de sus estados financieros, como es el caso de las sociedades anónimas, en particular las abiertas.
- Tributariamente: puede tributar en base a un sistema de renta presunta o de renta efectiva, según el caso. Además, puede tributar en base devengada o retiro efectivo, también según el caso.

En el caso de las sociedades de profesionales, pueden tributar en primera categoría o en segunda, en la forma del global complementario (tienen derecho de opción). Ahora bien, sus socios tributan en el global complementario sirviéndoles de crédito lo ya pagado por la sociedad en primera. La sociedad de personas también tiene mecanismos de reinversión que no poseen las sociedades de capital. Además, semejante a los empresarios individuales, es probable que tenga un sistema básico tributario de pequeño o micro empresario, que consiste en:

- Régimen de renta presunta;
- Exenciones; o
- Régimen simplificado del Artículo 14 Bis de la Ley de la Renta.

Estos sistemas tributarios no exigen grandes complicaciones ni estructuras societarias. De lo contrario, cae en el Régimen General de Tributación. Por último, posterga el pago de los impuestos finales hasta el retiro de utilidades y tiene la posibilidad de acogerse al tratamiento tributario de las sociedades de personas.

- Laboralmente: permite estructurar el manejo de un número pequeño de personal dependiente de la empresa, creando una estructura de organización e incorporando los sueldos dentro de los costos de la empresa. También posibilita contratar a personas con sistema de honorarios, con mayor libertad, ya que el manejo es simple.
- Económico-Práctico: son más baratas de constituir que las sociedades anónimas, ya que los costos oscilan aproximadamente entre \$120.000 a \$300.000, y no más. Son más simples de constituir que una sociedad anónima y en la mayoría de los casos, sólo requerirá utilizar sistemas de contabilidad simplificada, con pocos libros auxiliares, lo cual abarata el costo de administración y mantención de la empresa.

SOCIEDADES DE PERSONAS: DESVENTAJAS.

- Estructura Jurídica: al ser los derechos sociales (de los socios) personales e intransferibles, a menos que exista la unanimidad de los otros socios, es difícil que se incorpore un tercero extraño a la sociedad. Por lo tanto, es de difícil transferencia y venta. Por otra parte, a veces se requiere de

terceros ajenos o parientes, para desarrollar el negocio (puede necesitar de socios, .palos blancos, o testaferros para constituirse).

- Tributariamente: no pueden imputar lo pagado por la sociedad contra los impuestos finales, a menos que tribute en primera categoría. Asimismo, no permiten una gran estructura de gastos, ya que la tributación generalmente se basa en gasto efectivo y no devengado.
- Laboralmente: permite estructurar el manejo de un número pequeño de personal dependiente, creando una estructura de organización e incorporando los sueldos dentro de los costos de la empresa. También posibilita contratar a personas con sistema de honorarios, con mayor libertad, ya que el manejo es simple.
- Económico-Práctico: hay un costo asociado por constituir la de aproximadamente \$120.000 a \$300.000, dependiendo de una serie de factores. Por último, hay que considerar el hecho que pueden ser muchos socios y capitales. En tal caso, es más conveniente la Sociedad Anónima.

SOCIEDADES DE CAPITAL: VENTAJAS.

- Estructura Jurídica: son más grandes y se adecuan más a las necesidades de los medianos y grandes empresarios. Los derechos sociales de los socios son esencialmente transferibles, ya que generalmente están representados en acciones que se transan en los mercados de valores libremente, sin restricciones. Por lo tanto, puede incorporarse un tercero extraño a la sociedad, sin necesariamente requerir el consentimiento de los demás socios miembros, por lo que es ideal para las sociedades de capitales. Por último, no deja de ser interesante el que no tengan fiscalización externa por la Superintendencia de Valores o Seguros, excepto las sociedades anónimas abiertas.
- Tributariamente: tributan en base a renta devengada. Lo pagado por la empresa en primera categoría sirve como crédito contra impuestos finales (impuesto global o adicional, según el caso). A no olvidar que existe una serie de deducciones a la base imponible del impuesto de primera categoría a pagar, conocido como los gastos necesarios para producir la renta, que son en base devengada y no percibida. Por último, no es fútil mencionar que estas sociedades gozan de beneficios especiales, como en el caso de las donaciones.
- Laboralmente: permite estructurar el manejo de un número grande de personal, ya sea dependiente o independiente, existiendo estructuras de organización de personal. Desde otro cariz, es indudable la importancia de los Beneficios de estabilidad en el desarrollo de la empresa a largo plazo, en el sentido de continuidad de la actividad productora, como por ejemplo, turnos de trabajo, no importando las temporadas ya que se cuenta con reemplazantes en cada época del año, etc.

- Económico-Práctico: son convenientes para grandes capitales y para negocios que están en continuo funcionamiento, como por ejemplo, los servicios (bancos, electricidad, computacionales, telefónicos, etc.).

SOCIEDADES DE CAPITAL: DESVENTAJAS.

- Estructura Jurídica: al ser más grandes, son más difíciles de administrar. Por lo mismo, puede perderse el control de la misma. Además, necesitan llevar libro de acta de junta de accionista y directorio. No es recomendable para las sociedades familiares, a menos de diseñarse una estructura cerrada. En segundo lugar, al poder transferirse libremente las acciones y los derechos sociales, puede incorporarse a la sociedad un tercero extraño no deseado.
- Tributariamente: sólo pueden tributar en base de renta devengada y generalmente en primera categoría. Por último, no pueden ser sociedades fuentes de reinversiones de capitales.
- Laboralmente: al ser más grandes, requieren una estructura de administración de personal.
- Económico-Práctico: existe un tiempo de respuesta de otros organismos, tales como notarios y conservadores, además del Servicio de Impuestos Internos, que no la permiten constituir de manera rápida y expedita, lo que puede ser esencial. En la mayoría de los casos, por su tamaño y estructura, se requerirá utilizar sistemas de contabilidad completa, con varios libros auxiliares de contabilidad y un departamento de contabilidad y control dentro de la empresa. Lo anterior encarece el costo de administración y mantenimiento de la empresa.

EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA: VENTAJAS.

Participa de todas las ventajas de la empresa individual señaladas en la letra A precedente, pero con una importante diferencia en materia de responsabilidad, la que estará limitada a lo aportado. Es decir, las obligaciones que contraiga en el giro comercial afectarán el patrimonio de la empresa y no el patrimonio personal como en el caso del empresario individual tradicional.

EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA: DESVENTAJAS.

Son las mismas señaladas para el empresario individual, salvo en lo que dice relación con la responsabilidad.

Anexo 4

Análisis Macroeconómico Chileno

Es importante dar una visión generalizada del entorno económico chileno actual, es decir una perspectiva empresarial a la que toda inversión extranjera o no, debe someterse antes de evaluar un proyecto de inversión.

Entorno macroeconómico chileno:

Muchas de las variables fundamentales a destacar son el PIB o el tipo de cambio, la tendencia sectorial y la oferta y la demanda.

- **Producto Interno Bruto:** Chile ha sostenido un alza en el PIB en un 270% per cápita, durante los años 1983 y el año 2003, reflejándola como la economía más promisoriosa y cercana a países desarrollados como Nueva Zelandia, Israel y España, si bien el país no se acerca a los estándares de crecimiento de dichas economías, se ha vislumbrado una reducción sistemática del nivel de pobreza, mientras otros países de América Latina, como Venezuela, Argentina y Perú, lo han incrementado. En cifras se demuestra durante el año 2005 una expansión del consumo cercana a la del PIB, con un continuo crecimiento del empleo y de los salarios reales y una oferta de crédito por parte de la banca. Su sistema fiscal ha sido alabado por los economistas por el hecho de existir coherencia: su eficiencia en el gasto público que posee un nivel concordante con el grado de desarrollo alcanzado por el país. Otro aspecto importante es su sistema bancario bien regulado, lo que redundará en confianza del empresariado. El componente más dinámico que está experimentando Chile es la *inversión*, variable que seguirá liderando, debido a su esperado crecimiento de un 10% para el 2006, sin embargo esta es menor a la obtenida el 2005.
- **Tipo de Cambio y Comercio Exterior:** El sector exportador chileno se verá afectado por dos factores tales como la significativa apreciación del peso tendría un efecto desalentador en el crecimiento del sector exportador. El valor interno de la divisa norteamericana, hoy apenas por encima de los \$ 510, podría crecer en 12 meses hasta unos \$ 560 a \$590. El cobre, nuestro principal producto de exportación, registro en el 2005 su precio mas alto, donde la libra registró un precio promedio de 167 centavos de dólar, se estima, que el 2006 se ubicará más cerca de 140 - 150 centavos de dólar la libra.

- Tendencia Sectorial – Oferta y Demanda: De acuerdo con el perfil de negocio que posee la empresa en cuestión, es útil destacar la existencia de acuerdos comerciales que ha firmado Chile con estas naciones ya que muchas empresas están exportando y necesitan comunicarse y dominar el idioma del país donde comercian. Es el caso de China, país que se sitúa en el tercer puesto como socio comercial de Chile, detrás de Argentina y Estados Unidos, y a su vez superando a países como Japón, Brasil y todas las economías de la Unión Europea consideradas por separado. El inicio de las negociaciones del TLC se dio el año 2004 en el marco de la Visita Oficial del Presidente Hu Jintao a Chile, comenzando el trabajo de los equipos en enero del 2005, ya está listo para ser enviado al Parlamento para su aprobación. Después de 11 años de negociaciones, se aprueba el TLC entre Estados Unidos y Chile en Octubre 2003, principalmente consiste en la reducción arancelaria de más del 85% de las exportaciones de ambos países gozarán de arancel cero desde el primer día de vigencia del tratado³¹. La extensión máxima de dicho cronograma de desgravación es de doce años, pero la mayoría de los bienes se desgrava totalmente al comenzar a regir el tratado o dentro de un plazo de cuatro años. Los principales beneficios que otorgará este acuerdo son el aumento del empleo, el crecimiento económico y la consecuente disminución de la pobreza, el aumento de las exportaciones y de la inversión, el aumento de los ingresos tributarios del Fisco y un mejoramiento en el nivel de vida de los chilenos que se traducirá en un aumento del consumo de los más variados bienes.³² Por último y en forma más general tenemos el acuerdo con la unión Europea que establece una asociación entre la Comunidad Europea y sus Estados miembros, por una parte, y la República de Chile por la otra, fue aprobado en Enero 2003, comprende todos los aspectos sociales, políticos y económicos como el dialogo política cooperación y las regulaciones comerciales (eliminación de aranceles y medidas no arancelarias; comercio de servicios, etc.) lo que le quita el carácter de ser sólo un TLC al tocar todos los puntos antes mencionados y conformar un acuerdo comercial.
- Precios Y Salarios: Otro punto de conflicto es la inflación que actualmente intento volver a convertirse en un problema, debido a la creciente alza en los combustibles, sin embargo, esto no ocurrió del todo, ya que termino por ceder marginalmente y pronosticar positivamente a un 3% a fines del 2006. El desempleo problema también importante de la economía chilena, ha registrado un descenso los últimos meses y se estima que continuará a la baja. Los salarios reales han comenzado

³¹ Mensaje del Proyecto de Acuerdo que aprueba el Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la República de Chile y el Gobierno de los Estados Unidos de América y sus Anexos, Adoptados en Miami. Boletín 3318-10.

³² Los 7 Impactos del Tratado con USA. Temas Públicos N° 629. Junio 2003.

a subir con más nitidez, se ha anunciado un incremento del 6% para los profesionales y se vislumbra también un aumento para el sector menos calificado. Asimismo, los expertos esperan que la tasa de desocupación nacional se ubique entre 7,6% y 7,9% como promedio anual.

Proyecciones de gremios

Para 2006.

	CCHC	SOFOFA	CCS	CNC	ABIF
PIB (Var. % anual)	5,5	5,3	5,4	5,0-5,5	5.5-6.0
Inflación a diciembre (%)	3,2	3,0	3,1	3,0	3,0
Tasas de interés a diciembre (%)	5,75	-	-	5,50	6,00
Exportaciones (Mills. US\$)	40.000	40.500	41.393	41.500	41.000
Importaciones (Mills. US\$)	34.000	34.085	34.573	34.000	33.000
Cobre precio promedio (US\$)	1,4	1,50	1,50	1,5-1,6	1,60
Dólar a diciembre (\$ por US\$)	540-560	540	559	540-550	570

EL MERCURIO

Anexo 5

Foto Logo Tentativo Intercultural para Chile



Anexo 6

Análisis Competencia Región de Valparaíso

A continuación un análisis mas detallado de los principales centros de capacitación en Inglés, Francés y Alemán.

KOE (Knowledge of English)

7 Norte 519 Esquina 2 poniente

Fono.32-682151

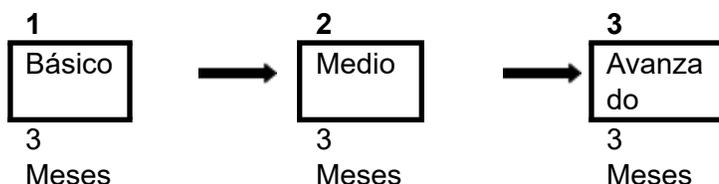
www.koeonline.com

CURSOS

Curso de inglés rápido

Duración del curso un año

Los niveles constan de tres meses cada uno



Terminados los nueve meses en los niveles correspondientes hay un plazo de 3 meses de garantía en el caso de que el alumno todavía no termine el programa de un año.

Terminados los niveles durante el plazo determinado, el alumno tiene derecho a dar la prueba Toefl o Toi en forma gratuita.

Las clases duran 45 minutos, son personalizadas, en cada clase hay tres o cuatro personas.

Estas clases son netamente conversacionales.

El horario es a conveniencia del alumno el que debe programar las clases por semana.

El alumno recibe un kit de estudio

Si el alumno falta a alguna clase no hay problema en que la retome sin ningún costo previa fijación de nuevo horario.

El alumno puede practicar y reforzar los conocimientos del idioma cuantas veces sea necesario a través de talleres a elección sin costo alguno.

- Taller de Coro
- Taller de pronunciación
- Conversación grupal.
- Taller de gramática
- Taller de vocabulario
- Taller de comprensión conversacional
- Taller de lectura y de escritura
- Taller de pronunciación y fonética

El Instituto esta abierto de 9 de la mañana a 8 de la noche.

PRECIOS:

Matricula

\$160.000. pesos chilenos

\$ 292.77 dólares

Curso en cuotas

12 cuotas de \$62.000 pesos chilenos

\$ 113.45 dólares

Otros Aspectos

- Los ex alumnos tienen el beneficio de practicar el idioma en el instituto cuantas veces lo deseen para eso se les da una credencial que los identifica como ex alumnos
- La ventaja es que el alumno va al ritmo propio en el aprendizaje.
- Su estrategia de promoción es a través de recomendación no se invierte en publicidad a gran escala.

WALL STREET INSTITUTE

School of English

Viña del Mar

Teléfono 695620

Su método es la atención personalizada.

Método de enseñanza:

El alumno utiliza un programa multimedia llamado Speaking Center en el cual, la persona se prepara individualmente en pronunciación, escuchar distintos acentos y es capaz de mantener conversaciones en inglés. Se usa un manual de ejercicios para evaluar los progresos conjuntamente con un tutor.

Para practicar lo aprendido, el alumno asiste a clases grupales máximo ocho personas, en las cuales se realizan sesiones de lectura y grupos de discusión sobre temas de actualidad.

El horario es según la disponibilidad de tiempo de la persona ya que puede asistir a una sala de computadoras, las veces y al ritmo que estime conveniente.

No se pierden las clases, ya que se repiten cíclicamente sin ningún costo.

Precio

Niveles

Matrícula: \$20.000

US \$36.60

Desde 3ª etapa del nivel básico hasta la última etapa del nivel Avanzado:

Total curso: \$1.230.000

US \$2,250.69

Con 25% de descuento \$922.500

US \$1,688.01

12 cuotas de \$85.521

US\$ 0.16

Desde 3ª etapa del nivel básico hasta la última etapa del nivel intermedio:

Total curso: \$830.000

US\$ 1.52

Con 25% de descuento \$622.500

US\$1.14

12 cuotas de \$57.709-

US\$0.11

Horario Lunes a Viernes 8:00 a 9.30

Sábados 10.00 a 14:00

Otros Aspectos

- Wall street es una empresa internacional, con una larga trayectoria y prestigio.
- Estrategia promocional.
- La empresa promociona su imagen de instituto a través de gigantografías, publicidad gráfica en locomoción colectiva, avisos en periódicos, folletería, línea telefónica, etc.

Instituto Chileno Norteamericano de Cultura:

Esmeralda 1069

Fono:450400

Valparaíso

Programas de Inglés dirigido niños y adultos, basado en la comunicación y el aprendizaje activo.

Este instituto posee un ambiente cultural, donde sus instalaciones se asemejan a una galería de arte, ya que siempre hay una gran variedad de exposiciones y esculturas, cine y charlas .

Descripción del curso:

El alumno previamente a ingresar a los programas debe someterse de un diagnostico individual gratuito para medir su conocimiento y manejo de inglés, luego de esto es asignado a un nivel de Inglés.

CURSOS

Integrated English

Dirigido a mayores de 18 años.

Duración: 8 niveles en 2 años.

Programa enfocado a entender, hablar, leer y escribir en el idioma inglés, a través de actividades interactiva, apoyado por textos y ,multimedia.

Superintensive english

Dirigido a adultos mayores de 18 años

Duración: 8 niveles de 1 año.

Programas enfocado a personas que necesitan un manejo avanzado del inglés en un corto plazo.

Children Program.

Dirigido a: Niños 7 a 11 años

Duración: Un nivel por año.

Este programa enfatiza la actividad a través de canciones, juegos, dinámicas grupales, apoyado de textos y videos.

Teens Program:

Jóvenes de 12 a17 años

Duración: 1 nivel por año.

Programa que privilegia actividades y material didáctico de alto interés juvenil.

Otros Programas:

Español para extranjeros con material incluido

Programas de verano

Bussiness English

Toefl Program

PRECIOS

Matricula

\$15000

De los cursos detallados el nivel tiene un precio de y su duracion es de tres meses

\$141000.

Se pagan en tres cuotas de \$47.000.-

Otros Aspectos:

- Las clases de reforzamiento son sin costo adicional
- Sala virtual complementaria a clases con profesor
- Sesiones de conversación con hablantes nativos

- Asesoría académica para estudios en Estados Unidos.
- El horario esta prefijado y son uno en la mañana, media tarde y vespertino.
- Español para extranjeros

Camelford Insitute
Instituto de Capacitación

2 Norte 543 fono:680902

Viña del Mar

www.camelford.cl

Instituto de capacitación para empresas de la región de Valparaíso en la enseñanza del idioma inglés.

El método de enseñanza contempla cursos de 2 a 7 meses, en los cuales se imparten clases netamente comunicacionales.

Existen programas para empresas y para personas.

Cursos intensivo 7 meses

Cursos superintensivo 2 meses

Cursos por niveles 60 horas

Club de conversación

Preparación Toefl

PRECIOS

Curso de dos meses contado

\$487500

Curso de dos meses cheque

\$580000

12 Cuotas \$48.333

Otros Aspectos:

- El instituto proporciona al estudiante libros de ejercicios, cassettes de audio, materiales de apoyo audio visual, cd-rom para trabajo individual.
- Clases de conversación libre sin costo.
- Reforzamiento pedagógico todas las veces que sea necesario.
- Actividades extraprogramáticas como salidas a terreno con profesor.
- Sala de computación disponible en cualquier horario para uso de software sin límites de horario.
- Al terminar el curso, el alumno, durante el año participa en diversas actividades como aniversarios, graduaciones, y ceremonias.

Debilidades: De acuerdo a comentarios de ex alumnos los cursos impartidos en camelford son numerosos, lo que dificulta el aprendizaje personalizado e individual, las clases son tradicionales donde el alumno atiende su profesor y la interacción se pierde.

Instituto Berlitz

2 Norte n° 610 fono: 32/695660

Viña del Mar

www.berlitz.cl

Instituto de procedencia norteamericana posee 500 centros en más de 60 países, su método se basa en trabajar con el alumno en forma directa a través de conversación, materiales auténticos y practicar con situaciones de la vida real.

Berlitz trabaja con 10 niveles los cuales están agrupados en adultos y 4 niveles para niños, también hay cursos para empresas, institutos educacionales, se realizan seminarios de capacitación intercultural, certificación de dominio del inglés, guías y diccionarios de viajeros, cursos en el extranjero.

CURSOS Y PRECIOS

Summer Intensive Group

Cursos para jóvenes y adultos

Grupos de 5 a 7 alumnos

Clases de Lunes a Viernes por 4 semanas

Horarios de mañana y tarde

Clases en Diciembre, Enero y Febrero

Pago en 3 cuotas de \$ 79.000, ó 5 cuotas de \$ 49.100

US\$152.228 US\$94.612

Kids and Teens Summer Intensive Group

Cursos de inglés para niños de 4 a 14 años

Clases de Lunes a Viernes por 4 semanas

Horarios de mañana

Clases en Diciembre, Enero y Febrero

Pago en 3 cuotas de \$ 70.300, ó 5 cuotas de \$ 44.600

US\$135.463 US\$85.941

Otros Aspectos:

- Los cursos que se imparten poseen algunas características donde el cliente puede elegir el tipo de enseñanza de acuerdo a sus necesidades:
- Total Immersion: Clases intensivas de 9 horas al día, el alumno hablará y escuchará sólo el idioma que está aprendiendo, se estima que en 2 a 4 semanas, la persona estará conversando en el idioma que eligió.
- Cursos Privados

La persona hablará más de la mitad del tiempo de clases, logrando así un aprendizaje extremadamente rápido. Estos cursos entregan la máxima flexibilidad de contenidos y conveniencia de horarios.

- Cursos en Grupo

Clases en grupos de 4 a 9 personas.

- Servicio corporativo para empresas donde se capacita a los empleados de una empresa en el inglés.
- Capacitación a personal que es transferida a otros países para que puedan con éxito tratar a personas de diferentes formaciones, evitando choques culturales y errores interpersonales. Las áreas de estudio incluyen prácticas sociales, protocolo de negocios, estilos de comunicación y negociaciones, administración efectiva, rutinas cotidianas, etc.
- Alianzas con colegios y universidades
- Evaluación sin costo y sin compromiso.
- El material de apoyo básicamente utilizado son CD-Roms, un audio CD, un sitio Web asociado y una
- Revista con temas de actualidad.

Instituto Chileno Británico

3 Norte nº 824 fono: 56-32/971061

Viña del Mar

www.institutochilenobritanico.cl

El Instituto Chileno Británico de Cultura de Viña del Mar, es una Corporación sin fines de lucro fundada en Valparaíso en 1941 por destacados miembros de la comunidad Británica residente en Valparaíso con el propósito de fomentar y promover relaciones culturales, científicas y de todo orden entre Chile y Gran Bretaña.

Además opera como Centro Autorizado por la Universidad de Cambridge en el Reino Unido para tomar los Exámenes incluidos en el Main Suit de [Cambridge ESOL](#).

CURSOS POR NIVELES

1.- INGLES PRE - BASICO Y BASICO

Satisface las necesidades inmediatas en forma oral y escrita en torno a situaciones de rango limitado, recurrentes en la comunicación diaria.

2.- INGLES ELEMENTAL

Permite cubrir la mayor parte de las situaciones de un entorno social, con un lenguaje limitado, en forma oral y escrita, pudiendo iniciar y mantener una conversación con un hablante nativo en un nivel simple y de temática conocida.

2.- INGLES ELEMENTAL

Permite cubrir la mayor parte de las situaciones de un entorno social, con un lenguaje limitado, en forma oral y escrita, pudiendo iniciar y mantener una conversación con un hablante nativo en un nivel simple y de temática conocida.

3.- INGLES PRE-INTERMEDIO

Permite expresarse en forma comunicativa, tanto oral como escrito, con mayores recursos idiomáticos en situaciones de intercambio comunicativo auténtico.

4- INGLES INTERMEDIO

Permite sostener una conversación fluida en temas cotidianos y también de naturaleza no frecuente para el alumno, empleando diversas funciones, expresiones y estructuras idiomáticas.

5.- AVANZADOS

a) Conversación

b) Cursos de preparación para Exámenes de Inglés de la Universidad de Cambridge:

Preliminary English Test (P.E.T.),

First Certificate in English (F.C.E.),

Certificate in Advanced English (C.A.E.),

Certificate of Proficiency in English (C.P.E.) IELTS

Otros aspectos:

- Capacitación modalidad Sence a empresas y universidades, capacitación a profesores.
- Laboratorio de idioma
- Sala de exposiciones
- Biblioteca

Instituto Jhon F Kennedy

Errazuriz n° 630 fono: 56-32/684103

Viña del Mar

www.institutokennedy.cl

Esta institución corresponde a un centro de capacitación y a la vez un centro de formación técnica.

CURSOS

Full English

Título o Diploma: Full English

Duración: 3 módulos de 80 horas.

Básico-Intermedio-Avanzado

Full English Plus

Título o Diploma: Full English Plus

Duración: 80 horas pedagógicas.

English Premium

Título o Diploma : **English Premium**

Duración : **2 Módulos 80-100 horas.**

- English for Business
- Inglés para secretarías

English for Students

Título o Diploma : English for Students

Duración : Módulos de 60 horas.

- Inglés para Niños(entre 6 y 8 años)
- Inglés para Niños(entre 9 y 13 años)
- Inglés para Estudiantes(entre 12 y 18 años)
- Inglés para Estudiantes(entre 12 y 18 años)

A nivel de carreras técnicas el instituto ofrece la carrera:
Técnico de Nivel Superior, Secretario[a] Ejecutivo[a] Bilingüe.
Duración : 4 Semestres Académicos.

Otros Aspectos:

Franquicia Sence

- Uso Libre de laboratorios y talleres en horario asignado
- Internet para uso libre de alumnos en horario asignado
- Actividades deportivas y recreativas
- Eventos Culturales

Instituto Chileno-Alemán de Cultura de Valparaíso Goethe - Haus

Calle Arlegui 263, Oficina 701, Piso 7, Edificio Gala, Viña del Mar fono: 56-32-465124

Viña del Mar

www.goethezentrumvinadelmar.cl

El Instituto Chileno-Alemán de Cultura de Valparaíso Goethe - Haus es una institución sin fines de lucro, creada en 1994, con el fin de enriquecer los lazos de amistad y mutuo conocimiento entre los pueblos de Chile y Alemania. Para lograr tales objetivos se ofrecen cursos de alemán y español junto a una variada actividad cultural.

CURSOS DE ALEMÁN

Principales Niveles

Usuario Básico

2 subniveles

Usuario Independiente

2 Subniveles

Usuario Competente

2 Subniveles

PRECIOS

Matricula \$15.000.-

Cursos regulares en todos los niveles

valores para todo público

2 sesiones semanales de 90 minutos

72 horas

Valor del Curso al Contado

\$225.000

4 Cuotas
\$59.500

Otros aspectos

- Franquicia sence
- Convenio con la universidades de la 5. región.
- Actividades culturales como Ciclo de cine alemán, Música, Charlas, etc.
- Sala de exposiciones de arte
- Biblioteca
- Cursos de Español

Instituto Chileno-Frances

Alianza Francesa de Viña del Mar

Maison de France

Quinta 366

Viña del Mar

Tel : (56 32) 48 30 38

Email : alliance.valparaiso@vtr.net

CURSOS DE FRANCÉS

Niveles

Debutante

Intermedio

Avanzado

Módulos de Ingles con objetivos específicos

Todos los niveles estan subdivididos en 3 subniveles de competencia

PRECIOS

Nivel completo

\$330.000

Otros aspectos:

- Ofrece cursos de español
- Acreditación Sence
- Cursos individuales

Anexo 7
Resultado Sondeo a Personas Naturales

Total de encuestados: 37 personas

1.- **¿Cuál es su nivel educacional?**

- Universitario completo
- Universitaria Incompleta
- Media completa
- Media Incompleta
- Otra

Respuesta:

72.97% corresponde a Universitario Incompleto

24.32% Universitario Completo

2.7% Otra

2.- **¿En que clase de establecimiento educacional escolar estudio usted?**

- Particular

- Particular subvencionado
- Fiscal
- Otro

Respuesta:

35.14% Estudiaron en un establecimiento privado.
32.43% particular subvencionado
en la misma proporción anterior educación fiscal.

3- ¿Le han enseñado algún idioma en su colegio?

- SI
- NO

Respuesta:

94.5% Dijo que si
5.4% dijo no

4.- ¿Si la respuesta anterior es positiva cuales?

- Inglés
 - Alemán
 - Francés
 - Portugués
- Otros, ¿cual (es)? _____

Ranking

1º lugar Inglés
2º lugar Francés
3º lugar Alemán-Latin

6.- ¿Ha estudiado algún idioma en forma extracurricular? ¿Cual o cuales?

- SI
 - NO
- ¿Cual o cuales? _____

Respuesta:

59.46% dijo No
40.54% dijo que Si
algunos idiomas que se han estudiado son francés, ruso, inglés, alemán.

7.- Si la respuesta es positiva indique si lo ha hecho en algún instituto o centro de capacitación

- SI

__NO

Respuesta:



8-¿Cómo podría calificar su experiencia en dichos centros?

- __Excelente
- __Buena
- __Regular
- __Mala
- __Pésima

Respuesta:

Ranking por mayoría

Regular

Excelente y buena

9-Cuál de los siguientes centros de estudios de idiomas considera usted, es el mejor?

- __Koe
- __Instituto Chileno norteamericano de cultura
- __Wall Street Institute
- __Camelford
- __Instituto Berlitz
- Otros, cual? _____

Respuesta:

Ranking por preferencia:

1° Chileno Norteamericano de Cultura

2° Wall Street Institute

3° Koe

4° Berlitz

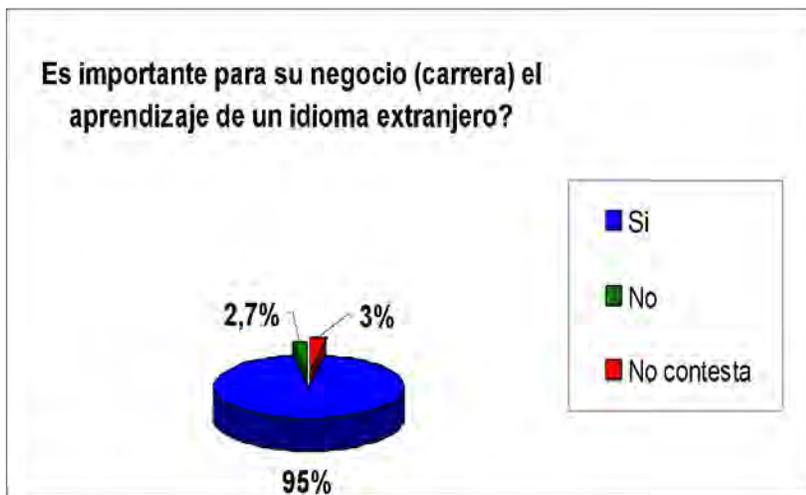
5° Camelford

10.- ¿Es importante para su negocio (carrera) el aprendizaje de un idioma extranjero?

SI

NO

Respuesta:



11.- ¿Cree Ud. que necesita aprender otro idioma o reforzar los aprendidos?

SI

NO

Respuesta:

El 91.9% respondió que si

El 8.11% respondió que no

12.- ¿Cuál es para usted el aspecto más importante a la hora de elegir un centro de capacitación de idiomas?

Precio
 Publicidad
 Recomendaciones
 Calidad
 Prestigio
Otro _____

Respuesta:

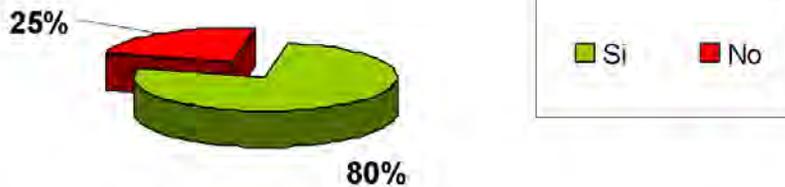
Ranking por preferencia

- 1) **Lugar. Calidad**
- 2) **Lugar Prestigio**
- 3) **Lugar Recomendaciones y precio**
- 4) **Lugar Publicidad**

13. **¿Considera Ud. necesaria la enseñanza de idiomas como el chino o el japonés, considerando los tratados internacionales y la integración de Chile a estos mercados?**

SI
 NO

¿Considera Ud. necesaria la enseñanza de idiomas como el chino o el japonés, considerando los tratados internacionales y la integración de Chile a estos mercados?

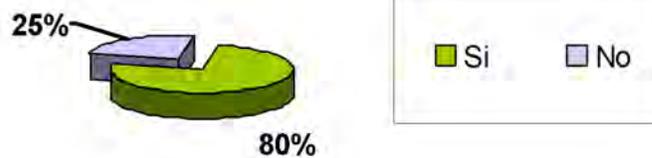


14.- ¿Considera Ud. que dichos idiomas le sean potencialmente útiles para el mejor desempeño en sus funciones?

SI
 NO

Respuesta:

¿Considera Ud. que dichos idiomas le sean potencialmente útiles para el mejor desempeño en sus funciones?



Resultado sondeo a Empresas y Servicios Públicos.

Número de empresas encuestadas 13.

Del Monte, Servicio Nacional de Aduanas, Dirección de Obras Viña del Mar, Compañía Sudamericana de Vapores, Colegio Alemán, Alianza Francesa de Valparaíso, Restauran Café Turri, Arquitectura Mauricio Beckdorf, Hotel del Mar, Hotel O'Higgins, SAAM, CCNI, Etcheberry Abogados.

1.- **¿Esta de acuerdo usted con la siguiente afirmación? El uso de lenguas extranjeras es fundamental para la economía de un país.**

SI
 NO

El 100% de las empresas encuestadas respondió que Si.

2.- **¿Cuál es para usted el aspecto más importante a la hora de elegir un centro de capacitación de idiomas?**

Precio
 Publicidad
 Recomendaciones
 Calidad
 Prestigio
Otro _____

Respuesta:

Ranking por preferencia:

- 1) **Lugar. Prestigio**
 - 2) **Lugar. Precio-Recomendaciones**
 - 3) **Lugar. Calidad**
 - 4) **Lugar. Publicidad**
- 3.- **¿Su empresa ha realizado este tipo de capacitaciones?**

SI
 NO



4.-Si la respuesta anterior fue positiva en cual (es) de los siguiente (es) idiomas?

- Inglés
- Alemán
- Francés
- Portugués

Respuesta:

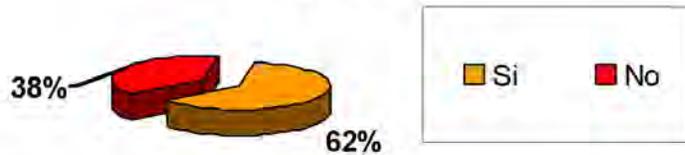
Ranking por preferencia:

- 1) Lugar. Inglés
- 2) Lugar Francés-Alemán
- 3) Lugar. Portugues

5.-Considerando los tratados firmados y por firmar por Chile con los países del bloque Asia-pacífico, ¿Es para usted relevante la enseñanza de Chino y japonés a nivel corporativo?

- SI
- NO

Considerando los tratados firmados y por firmar por Chile con los países del bloque Asia-pacífico, ¿Es para usted relevante la enseñanza de Chino y japonés a nivel corporativo?

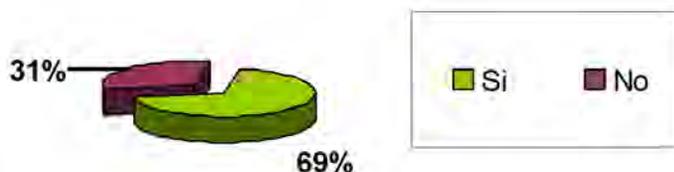


6.- ¿Estaría usted dispuesto a capacitar a sus trabajadores en dichos idiomas, si la necesidad lo ameritara?

SI
 NO

Respuesta

¿Estaría usted dispuesto a capacitar a sus trabajadores en dichos idiomas, si la necesidad lo ameritara?



7.- Si la respuesta anterior fuera negativa, ¿está consciente usted que ello implicará un externalización de servicios y en consecuencia un gasto a futuro superior a inversión realizable en capacitación?

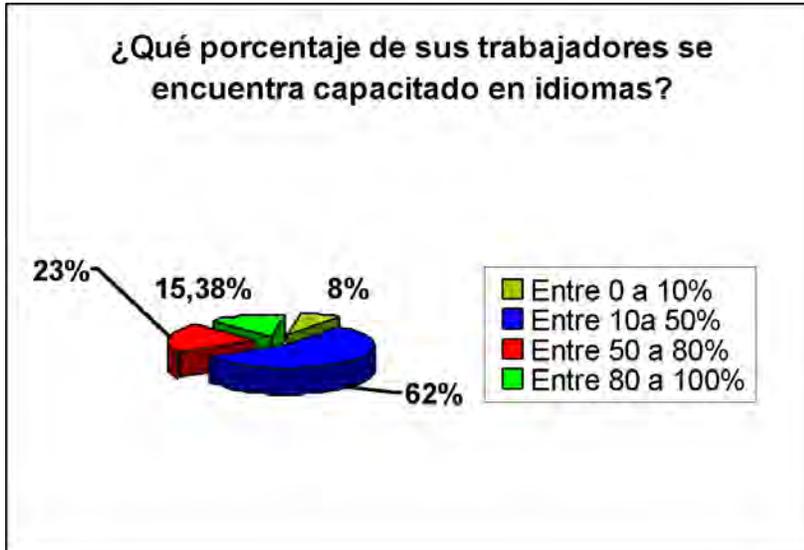
SI
 NO

Respuesta:

La mayoría de las empresas encuestadas si esta consciente.

8.- ¿Qué porcentaje de sus trabajadores se encuentra capacitado en idiomas?

Respuesta:



9.- ¿Cuál de los siguientes centros de estudios de idiomas considera usted, es el mejor?

Koe

Instituto Chileno norteamericano de cultura

Wall Street Institute

Camelford

Instituto Berlitz

Otros, cual? _____

Respuesta:

Ranking por preferencia:

1) Lugar. Instituto Chileno norteamericano de cultura

2) Lugar. Wall Street Institute

3) Lugar. Koe- Instituto Berlitz

10.- ¿Su empresa se encuentra acogida al sistema de capacitación Sence?

Si

__NO

Respuesta:



11.- ¿Cuál es el rubro de su empresa?

Rubros:

Transporte naviero, educación, Restoran café bar, Dirección de obras publicas Viña del mar, etc

12.- ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?

Respuesta:

Mayoría es Pyme



Anexo 8 Presupuesto y descripción de mobiliario

Escritorios para Secretaria:

Al menos 2: **Escritorio 60x120 Coigüe: \$44.900.**

<http://www.homecenter.cl/webapp/commerce/command/ProductDisplay?cgnbr=catt16-6-2&area=99762&areacgnbr=catt16&depto=100538&prnbr=5558-1&prmenbr=542&ubic=100567&ubicdpto=100538&catant=en%20Muebles%20y%20Organizadores%20para%20su%20Casa>

Total: \$89.800

Dos sillas: **Silla escritorio con brazo POC12 Gris-Negro: \$11.990.**

<http://www.homecenter.cl/webapp/commerce/command/ProductDisplay?cgnbr=&area=&areacgnbr=&depto=&prnbr=99837-0&prmenbr=542&ubic=&ubicdpto=&catant=>

Total: \$23.980

Kardex:

Al menos 3: **Cajonera 49x42 Cerezo Dimad: \$39.990.**

<http://www.homecenter.cl/webapp/commerce/command/ProductDisplay?cgnbr=&area=&areacgnbr=&depto=&prnbr=5490-9&prmenbr=542&ubic=&ubicdpto=&catant=>

Total: \$119.970

Gabinete:

Al menos 3: **Gabinete 25x51 Peral: \$ 24.990.**

<http://www.homecenter.cl/webapp/commerce/command/ProductDisplay?cggnbr=catt16-12-5&area=99762&areacggnbr=catt16&depto=100537&prnbr=73436-5&prmenbr=542&ubic=304758&ubicdpto=100537&catant=en%20Muebles%20y%20Organizadores%20para%20su%20Casa>

Total: \$74.970

Escritorios para Profesor:

3: **Escritorio 48x100 Azul-Coigüe Dimad: \$25.990.**

<http://www.homecenter.cl/webapp/commerce/command/ProductDisplay?cggnbr=catt16-6-2&area=99762&areacggnbr=catt16&depto=100538&prnbr=5557-3&prmenbr=542&ubic=100567&ubicdpto=100538&catant=en%20Muebles%20y%20Organizadores%20para%20su%20Casa>

Total: \$77.970

Silla para profesor:

3: **Silla escritorio con brazo ARC09 Azul-Negro: \$19.990**

<http://www.homecenter.cl/webapp/commerce/command/ProductDisplay?cggnbr=&area=&areacggnbr=&depto=&prnbr=99835-4&prmenbr=542&ubic=&ubicdpto=&catant=>

Total: \$59.970

Pupitres:

25 por sala: \$ 240.000 (precio de referencia en Deremate.cl)

<http://www.deremate.cl/accdb/viewItem.asp?IDI=12542874> para 3 salas \$720.000.