

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA EL ÁREA DE  
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN CONTINUA DE  
CFT UV

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN  
PLAN DE MEJORA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL

ALUMNOS

LORENA PATRICIA FUENTES ALCAÍNO  
CAMILA JOSE MONTERO CRUZAT

VIÑA DEL MAR OCTUBRE 2017

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA EL ÁREA DE  
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN CONTINUA DE  
CFT UV

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN  
PLAN DE MEJORA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL

ALUMNOS

LORENA PATRICIA FUENTES ALCAÍNO  
CAMILA JOSE MONTERO CRUZAT

Profesor de asignatura MEG III y colaborador  
Fernanda Rodríguez Valenzuela

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....  | 8  |
| <b>2. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....  | 9  |
| 2.1. Una aproximación a la capacitación en Chile .....  | 9  |
| 2.2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter .....  | 11 |
| 2.2.1. Potenciales Competidores .....   | 11 |
| 2.2.2. Poder de Negociación de los Clientes .....   | 11 |
| 2.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores .....  | 12 |
| 2.2.4. Productos Sustitutos .....   | 12 |
| 2.2.5. Rivalidad de los Competidores .....  | 12 |
| <b>3. ANÁLISIS INTERNO</b> .....  | 13 |
| 3.1. Descripción del Área de Capacitación y Formación Continua CFT UV .....   | 13 |
| 3.2. Perfil del Cliente del Área de Capacitación y Formación Continua CFT UV .....                                  | 16 |
| 3.3. Cadena de Valor Área de Capacitación y Formación Continua CFT UV .....   | 17 |
| 3.3.1. Actividades de Apoyo .....   | 17 |
| 3.3.2. Actividades Primarias .....  | 19 |
| <b>4. IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA</b> .....   | 20 |
| <b>5. MARCO TEÓRICO DE LA PROPUESTA</b> .....   | 23 |
| 5.1. El Marketing Digital .....   | 23 |
| 5.2. Search Engine Marketing (SEM) .....  | 25 |
| 5.3. Search Engine Optimization (SEO) .....   | 26 |
| 5.4. Marketing Móvil o Social Media Mobile .....  | 26 |
| <b>6. PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA EL ÁREA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN CONTINUA DE CFT UV.</b> ..... | 28 |
| 6.1. Estrategia SEM .....   | 29 |
| 6.2. Estrategia SEO .....   | 29 |
| 6.2.1. Indexación Semántica Latente .....   | 29 |
| 6.2.2. El elemento HTML <Title> .....   | 29 |
| 6.2.3. Descripción de la página .....   | 30 |
| 6.2.4. Elementos de cabecera HTML .....   | 30 |
| 6.2.5. Métricas de la Estrategia SEO .....  | 31 |
| 6.3. Estrategia Marketing Móvil .....   | 32 |
| 6.3.1. Métricas de la Estrategia de Marketing Móvil .....   | 34 |
| 6.4. Creación de <i>Landing Page</i> .....  | 35 |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 6.5.      | Códigos Promocionales .....  | 38        |
| 6.6.      | Costos de la Estrategia de Marketing .....   | 38        |
| <b>7.</b> | <b>CONCLUSIONES</b> .....  | <b>39</b> |
| <b>8.</b> | <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....  | <b>41</b> |
| <b>9.</b> | <b>ANEXOS</b> .....  | <b>43</b> |
|           | Anexo N° 1: Historia de la capacitación en Chile.....                                      | 43        |
|           | Anexo N° 2: Presupuesto ejecutado por SENCE para el año 2016.....                          | 44        |
|           | Anexo N° 3: El Mercado de la Capacitación en Chile a través de Impulsa Personas.....       | 45        |
|           | Anexo N° 4: Características del mercado de la capacitación en la región de Valparaíso .... | 50        |
|           | Anexo N° 5: Análisis PEST .....  | 53        |
|           | Anexo N° 6: Participantes y participación de mercado por OTEC en la V región. ....         | 55        |
|           | Anexo N° 7: Reseña Histórica de CFT UV.....  | 56        |
|           | Anexo N° 8: Estructura organizacional del área de Capacitación de CFT UV.....              | 57        |
|           | Anexo N° 9: Ventas totales según monto y cantidad de participantes año 2013-2016.....      | 58        |
|           | Anexo N° 10: Número de programas vendidos y participantes en general 2013-2016. ....       | 59        |
|           | Anexo N° 11: Ventas totales por producto año 2013-2016.....                                | 60        |
|           | Anexo N° 12: Nota de satisfacción para programas de capacitación 2013-2016.....            | 61        |
|           | Anexo N° 13: Rentabilidad del área de Capacitación de CFT UV período 2013-2016.....        | 62        |
|           | Anexo N° 14: Perfil del Cliente del Área de Capacitación de CFT UV .....                   | 62        |
|           | Anexo N° 15: Análisis FODA para el área de Capacitación de CFT UV.....                     | 63        |
|           | Anexo N° 16: Costos de referencia de contratación estrategia SEO .....                     | 65        |
|           | Anexo N° 17: Perfil de cargo de Encargado de Plan de Marketing .....                       | 66        |
|           | Anexo N° 18: Costo de referencia para plan de mail masivo.....                             | 67        |

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| 1. <b>Gráfico 1.</b> Prospección anual de programas de capacitación ofrecidos vs. programas dictados. .... | 19 |
| 2. <b>Gráfico 2.</b> Medios a través del cual se enteró de los Diplomados Ejecutivos. ....                 | 19 |
| 3. <b>Gráfico 3.</b> Medios a través del cual se enteró de los Cursos de Oficios .....                     | 20 |
| 4. <b>Gráfico 4.</b> Ranking de búsqueda en Google por palabra clave.....                                  | 21 |
| 5. <b>Tabla 1.</b> Ranking de posición en el mercado según medio de publicidad (2005–2015).....            | 22 |
| 6. <b>Tabla 2.</b> Inversión en medios online en Chile: crecimiento estimado 2014–2019 .....               | 22 |
| 7. <b>Tabla 3.</b> Participación en el mercado de buscadores y navegadores en Chile, Agosto 2017 .....     | 23 |
| 8. <b>Tabla 4.</b> Uso de redes sociales en Chile a Agosto 2017 .....                                      | 24 |
| 9. <b>Tabla 5.</b> Listado de <i>keywords</i> primarias y secundarias .....                                | 27 |
| 10. <b>Tabla 6.</b> Etiquetas de cabecera .....  | 28 |
| 11. <b>Tabla 7.</b> Métricas para medir la efectividad de estrategia SEO.....                              | 29 |
| 12. <b>Tabla 8.</b> Métricas para medir efectividad de estrategia marketing móvil .....                    | 32 |
| 13. <b>Figura 1:</b> <i>Wireframe</i> de <i>landing page</i> Capacitación y Formación Continua CFT UV      | 35 |
| 14. <b>Figura 2.</b> Familia tipográfica para <i>landing page</i> .....                                    | 35 |
| 15. <b>Figura 3.</b> Paleta Cromática para <i>landing page</i> .....                                       | 36 |
| 16. <b>Tabla 9.</b> Costos asociados al Plan de Marketing Digital .....                                    | 36 |
| 17. <b>Tabla 10.</b> Presupuesto ejecutado por SENCE para el año 2016.....                                 | 42 |
| 18. <b>Gráfico 5.</b> Evolución cantidad de OTEC periodo 2004-2016 .....                                   | 44 |
| 19. <b>Gráfico 6.</b> Acciones de capacitación según área de formación V Región, año 2016 ...              | 50 |
| 20. <b>Gráfico 7.</b> N° de participantes según sector de la actividad económica V Región, año 2016.....   | 51 |

|   |    |
|---|----|
| <b>21. Tabla 11:</b> N° de participantes capacitados en 2016 y participación de mercado por OTEC .....  | 54 |
| <b>22. Figura 4:</b> Organigrama del área de Capacitación y Formación Continua de CFT UV .....          | 57 |
| <b>23. Gráfico 8.</b> Ventas anuales área de Capacitación y Formación Continua 2013-2016 ...            | 57 |
| 24. Gráfico 9. Cantidad de programas abiertos y cerrados año 2013-2016.....                             | 57 |
| <b>25. Gráfico 10.</b> Cantidad de programas vendidos 2013 – 2016 .....                                 | 58 |
| <b>26. Gráfico 11.</b> Cantidad de participantes totales año 2013 – 2016 .....                          | 58 |
| <b>27. Gráfico 12.</b> Ventas anuales por producto 2013-2016 .....                                      | 59 |
| <b>28. Gráfico 13.</b> Ventas anuales por tipo de programa 2013-2016.....                               | 59 |
| <b>29. Gráfico 14.</b> Nota de satisfacción promedio anual 2013 – 2016.....                             | 60 |
| <b>30. Tabla 12.</b> Rentabilidad total área de Capacitación y Formación Continua año 2014 – 2016 ..... | 61 |
| <b>31. Gráfico 15.</b> Distribución de participantes según tipo de programa y modalidad año 2016 .....  | 61 |
| <b>32. Gráfico 16.:</b> Distribución de participantes según género y programa año 2016 .....            | 61 |
| 33. Gráfico 17. Rango etario de los participantes y tipo de programa realizado año 2016 .....           | 62 |
| <b>34. Tabla 13.</b> Costos de contratación estrategia SEO .....  | 64 |
| <b>35. Tabla 14.</b> Costo de contratación plan de mail masivo .....                                    | 66 |

## **Resumen**

Se analizó el mercado de la «capacitación», tanto en Chile como en la región de Valparaíso y específicamente, aquellos aspectos relevantes del Área de Capacitación y Formación Continua de CFT UV, donde se identificó una problemática respecto del posicionamiento a nivel de «motores de búsqueda» y «redes sociales», lo que implica una baja convocatoria para los programas de capacitación que se dictan de manera abierta. Para dar solución a la problemática, se propuso un Plan de Marketing Digital que incluye: a) la estrategia de posicionamiento *Search Engine Marketing* (SEM); b) estrategia a nivel *Search Engine Optimization* (SEO); c) estrategia de Marketing Móvil; d) creación de *landing page*, y finalmente; e) elaboración de métricas para controlar la eficacia de las estrategias, a partir del modelo propuesto por José María Estrade, David Jordan y María Ángeles Hernández en el libro titulado *Marketing Digital: Marketing móvil, SEO y analítica web*, publicado en el año 2013. Finalmente, se incluyeron los costos asociados al Plan de Marketing Digital propuesto, y se concluyó que la estrategia sería efectiva en un largo plazo y lograría incrementar tanto las ventas, como la cantidad de participantes de los programas de capacitación abiertos que se oferten anualmente.

**Palabras clave:** Capacitación, Marketing Digital, Marketing Móvil, SEO.

## **Abstract**

The «training» market was analyzed both in Chile and in the Valparaíso region, and specifically those relevant aspects of the Training and Continuing Training area of CFT UV, where a problem was identified regarding the positioning at the level of «search engines» and «social networks», which implies a low call for open training programs. In order to solve the problem, a digital marketing plan was proposed which includes: a) Search Engine Marketing (SEM) positioning strategy, b) Search Engine Optimization (SEO) strategy, c) mobile marketing strategy, d) creation of landing page and, e) the elaboration of metrics to control the effectiveness of the strategies, based on the model proposed by José María Estrade, David Jordan and María Ángeles Hernández in the book *Digital Marketing: Mobile Marketing, SEO and Web Analytics*, published in 2013. Finally, the costs associated with the proposed digital marketing plan were included and it was concluded that the strategy would be effective in the

long term and would increase both sales and the number of participants in the training programs which are offered annually.

**Keywords:** Digital Marketing, Mobile Marketing, SEO, Training.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Centro de Formación Técnica de la Universidad de Valparaíso (CFT UV, en adelante), crea el año 2000, la unidad de negocios que aquí analizaremos: Capacitación y Formación Continua, la que comienza a realizar sus primeras actividades el año 2002. Esta unidad surge con la finalidad de incrementar los ingresos del centro, y dar respuesta al aumento en las necesidades de capacitación que tienen las empresas para con sus empleados; como también, de personas naturales que busquen aumentar su nivel de ingresos, aprender una nueva actividad o desarrollarse profesionalmente.

Si bien es cierto que el área de Capacitación de CFT UV ha ido incrementando sus ventas con el paso de los años, generando utilidades suficientes como para sustentar, en gran medida, los costos de CFT UV; la misma se ha estancado en lo que se refiere a la venta, y posterior ejecución, de los programas abiertos que se imparten a personas naturales, y cuya inscripción es voluntaria. Estos programas se difunden a través de distintos medios: correos electrónicos masivos, *Facebook*, afiches en vía pública y página web.

Por otra parte, se observó un bajo posicionamiento de la marca, lo que se traduce en que la oferta de capacitación anual de programas abiertos no se realice en su totalidad. Lo anterior implica que se incurra en gastos monetarios y de recurso humano –por lo demás, escaso–, sin obtener un retorno que se traduzca en ventas efectivas y, consecuentemente, la dictación completa de los programas ofertados.

En base a lo planteado, identificamos que el bajo posicionamiento de la marca, se explica, de manera general, por la posición en que la ubicamos en los motores de búsquedas, cuando ingresamos palabras clave que posiblemente buscarían los potenciales clientes. Por lo pronto, la posición está muy por debajo de los competidores directos.

Para resolver esta problemática, luego de realizar un análisis «externo» e «interno», se propone la elaboración de un Plan de Marketing Digital, basado en el modelo propuesto por Estrade *et al.* (2013). Se propone, por tanto, la definición de objetivos para el Plan de Marketing Digital; una estrategia Search Engine Marketing (SEM, en adelante); estrategia Search Engine Optimization (SEO, en adelante); estrategia de Marketing Móvil y redes sociales; creación de una landing page y utilización de códigos promocionales y; finalmente, la utilización de ciertos indicadores o métricas para medir la efectividad de las estrategias SEO y Móvil, además de los costos asociados al Plan de Marketing Digital en su conjunto.

*Objetivo General:*

- Proponer un proceso de difusión y posicionamiento del área de Capacitación y Formación Continua de CFT UV, en relación a su oferta de programas abiertos.

*Objetivos Específicos*

- Realizar un diagnóstico externo de la capacitación en Chile.
- Realizar un diagnóstico interno de la unidad de negocios estudiada.
- Identificar la problemática en relación a la estrategia de marketing que se utiliza actualmente.
- Proponer un plan de mejora para la problemática presentada, en cuanto a la difusión y posicionamiento de la unidad de negocios estudiada.

## **2. ANÁLISIS EXTERNO**

### **2.1. Una aproximación a la capacitación en Chile<sup>1</sup>**

Se entenderá por capacitación lo definido por el Decreto Ley 1.446 del año 1979, en el marco de la Capacitación y el Empleo en el país, esto es:

“[...] proceso destinado a promover, facilitar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la

---

<sup>1</sup>Véase anexo n° 1

necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía.”(Título I, Párrafo 1, Artículo 9°).

El Estado de Chile fomenta la capacitación en las empresas privadas a través del programa «Impulsa Personas» (ex Franquicia Tributaria). Se trata de un incentivo tributario, que permite a las empresas contribuyentes, clasificadas en la primera categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, descontar del pago de impuestos, los gastos relacionados con capacitación y/o evaluación y certificación de competencias laborales, en un monto de hasta el 1% de la planilla anual de remuneraciones imponibles, y el monto imputado por cada trabajador dependerá de la remuneración del mismo, en una escala de 0 a 50 Unidades Tributarias Mensuales (UTM), donde se franquicia el 100, 50 y 15% según corresponda a la escala de cada remuneración (SENCE, 2017b: p. 4).

Las empresas pueden administrar directamente la franquicia, o hacerlo a través de un Organismo Técnico Intermedio para Capacitación (OTIC, en adelante) que actúa como ente intermediario ante el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE, en adelante) y la capacitación la puede realizar directamente la empresa, o bien contratando los servicios de un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC, en adelante), acreditado por SENCE. Los OTEC tienen la exclusividad para ejecutar actividades de capacitación, que pueden ser o no imputadas al programa «Impulsa Personas».

Por otra parte, los OTIC tienen el rol de asesorar a las empresas en su búsqueda de cursos ofrecidos por OTEC, por lo que cobran hasta el 15% del crédito tributario de sus clientes. La mayor parte del gasto en capacitación con financiamiento de franquicia tributaria se realiza a través de los OTIC (Romero, 2016).

Cabe destacar que para el año 2016, se destinaron recursos públicos del orden de US\$ 394 millones, para financiar los programas de capacitación a personas, programas de empleo, transferencias corrientes y otras líneas de acción no presupuestarias ejecutadas por SENCE (SENCE, 2017a)<sup>2</sup>.

En este mismo marco, es que se analizó la estructura del mercado de la capacitación en Chile financiado mediante «Impulsa Personas», el comportamiento de los agentes que forman

---

<sup>2</sup> Véase anexo n° 2.

parte del sistema de capacitación<sup>3</sup>, y las características del mercado de la capacitación en la región de Valparaíso<sup>4</sup>.

Finalmente, y con lo anterior, se elaboró el análisis PEST donde se identificaron aquellas oportunidades que podrían beneficiar al área de capacitación y, por otra parte, las potenciales amenazas que se deben evitar<sup>5</sup>.

## **2.2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter**

### **2.2.1. Potenciales Competidores**

Iniciar un negocio de OTEC es relativamente simple, ya que no se requiere mayor inversión de capital, además de no existir una lealtad de marca de parte de los clientes, ya que les es fácil cambiar de proveedor. Sin embargo, los OTEC se caracterizan por la dictación de cursos de capacitación a través de SENCE (para lo cual, requieren de certificación NCh 2728, lo que significa una barrera de entrada) y tal como se menciona en el análisis interno el Área de Capacitación de CFT UV, genera gran cantidad de ventas a través de este sistema. El problema estaría en los cursos abiertos que se dictan sin la intermediación de SENCE, que para los potenciales competidores son difíciles de realizar sin la experiencia y reconocimiento de la marca («Universidad de Valparaíso», en este caso), por lo tanto, la amenaza de ingreso de nuevos competidores en dicho aspecto es *Baja*, lo que constituye una *Oportunidad*.

### **2.2.2. Poder de Negociación de los Clientes**

El Área de Capacitación de CFT UV fija sus precios en función de una planilla de costos, la que por disposición de la Dirección Ejecutiva del centro, debe otorgar una rentabilidad de mínimo un 35%. Por lo tanto, el cliente tiene un bajo poder de negociación con respecto al precio. Por otra parte, respecto a los productos que se ofrecen, se pudo observar que, del total de la oferta de cursos abiertos a la comunidad, tanto en el primer como segundo semestre de cada año, estos no se dictan en su totalidad, debido principalmente a la falta de planificación en la difusión que se hace de los mismos. Por tanto, en este sentido el poder de negociación de los clientes es alto, ya que los programas creados, deben tener directa relación a los

---

<sup>3</sup> Véase anexo n° 3.

<sup>4</sup> Véase anexo n° 4.

<sup>5</sup> Véase anexo n° 5.

requerimientos del mercado para lograr su dictación. Finalmente, podemos decir que el poder de negociación de los clientes es *Medio* y es considerada una *Amenaza*.

### **2.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores**

En la industria de la capacitación, los principales proveedores son los relatores y provisosores de salas de capacitación, teniendo los primeros una mayor importancia, sobre todo, cuando su nivel de cualificación es muy alto. A pesar de que el Área de Capacitación de CFT UV, trabaja con una gran cantidad de proveedores (relatores, servicios de cafetería, almuerzos, salas de clases e impresiones), no existe un gran riesgo de aumento en los precios, incumplimiento en los plazos de entrega, reducción de la calidad de los productos, etc., ya que se trata de servicios que presentan una gran oferta de proveedores bastante competitiva, por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es *Bajo* y se considera una *Oportunidad*.

### **2.2.4. Productos Sustitutos**

En general, existen bajas amenazas en el sentido que los servicios de capacitación puedan ser sustituidos por otros servicios similares. La única sustitución se podría dar en la forma en que se presenta la capacitación, sea de manera presencial, online o semi-presencial. Para el presente caso, el Área de Capacitación de CFT UV cuenta con una plataforma en la cual dicta sólo un diplomado de manera online. Sin embargo, la plataforma es de baja calidad y no cuenta con la experiencia de otros competidores que se dediquen exclusivamente a este tipo de programas, por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es *Media* y se considera una *Oportunidad*.

### **2.2.5. Rivalidad de los Competidores**

En este ámbito existen varios aspectos a evaluar y los cuales representan una «alta» y «baja» rivalidad, según sea el caso. A continuación, se señalan los aspectos que presentan una «alta rivalidad»: a) existen muchos competidores de similar tamaño y prestigio, lo que hace que exista una evidente rivalidad; b) se debe destinar grandes esfuerzos en fidelizar clientes, ya que estos no son constantes en el tiempo; c) la mayoría de los competidores se encuentra en estrategia de lograr mayor participación de mercado, a pesar del lento crecimiento del mismo; y d) existe una baja diferenciación con respecto a los productos que se ofrecen. Por otra parte, los aspectos que presentan una «baja rivalidad» son: a) la estructura de costos es flexible por

lo que no existe un límite fijo de producción; y b) la especialización hace que la competencia sea media–baja.

El Área de Capacitación de CFT UV presenta tres grandes competidores en la región: DUOC UC, INACAP y ASIVA<sup>6</sup>, los cuales presentan una participación de mercado de 10, 38 y 36% respectivamente, ubicando a CFT UV en tercer lugar con una participación de un 13%<sup>7</sup>. Por lo tanto, según las ponderaciones de los aspectos evaluados, la rivalidad entre competidores es *Alta* y se considera una *Amenaza*.

Se puede concluir entonces, que el mercado de la capacitación en Chile y específicamente, la región de Valparaíso, es altamente demandante, ya que los compradores tienen un poder de negociación significativo. Existe siempre, una amenaza de nuevos competidores, ya que las barreras de ingreso al mercado son relativamente bajas. Sin embargo, aparentemente los clientes escogen aquellos organismos que cuentan con un posicionamiento reconocido, por lo que se hace indispensable lograr una mejora en ese sentido.

### **3. ANÁLISIS INTERNO**

#### **3.1. Descripción del Área de Capacitación y Formación Continua CFT UV**

El CFT UV tiene sus orígenes en el año 2002<sup>8</sup> y su visión es ser un instrumento social que, a través de la formación y capacitación continua, promueva la inserción laboral y el desarrollo productivo regional y nacional. Por su parte, la misión institucional está definida en el siguiente objetivo: “formar Técnicos de Nivel Superior competentes, responsables y comprometidos con su entorno laboral y social, colaborando activamente al desarrollo productivo de la región y el país.”

Por su parte, el área de Capacitación de CFT UV, surge como respuesta a la variedad de dinámicas presentes actualmente en las organizaciones, que hacen necesario para su crecimiento, desarrollo y competitividad, del perfeccionamiento continuo de sus recursos humanos en competencias actitudinales, de producción y de servicios, materializado en cinco

---

<sup>6</sup> Asociación de Empresas V Región.

<sup>7</sup> Véase anexo n° 6.

<sup>8</sup> Véase anexo n° 7.

ámbitos de acción con programas flexibles, diseñados en atención a las necesidades de cada cliente o socios estratégicos, y contando con excelencia y calidad en los servicios que se otorgan:

- *Diseño de Cursos por Requerimientos Especiales*: Las necesidades de capacitación de cada empresa u organización, pueden ser atendidas con criterios particulares. Esto mediante una atención personalizada, que permite una definición precisa de cursos y programas, en aspectos tales como su modularización, definición de objetivos, número de horas, inscripción y perfil del relator, ente otros.
- *Programa Especial de Reconocimiento de Aprendizajes Previos*: El Programa Especial (PE) es una Carrera Técnica de Nivel Superior cerrada, cuyas vacantes son completadas por una o más instituciones en convenio con CFT UV, cuya admisión implica un proceso de Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP), en donde el trabajador postulante, deberá pasar por un proceso de evaluación de acuerdo a estándares previamente definidos, para así finalmente, obtener un Título Técnico de Nivel Superior en un período menor al establecido en el plan de formación de la carrera técnica regular.
- *Diplomados Ejecutivos*: Los diplomados ejecutivos de CFT UV corresponden a la profundización de conocimientos en áreas específicas, ya sean profesionales o técnicas. Los contenidos de los módulos se orientan a la capacitación y entrega de herramientas y competencias en el ámbito laboral, indistintamente si los participantes cuentan o no, con Título Profesional o Técnico.
- *Cursos de Oficio y Empleabilidad*: son una iniciativa de CFT UV, que dan respuesta a las necesidades de formación en diferentes oficios y empleos vinculados con el medio productivo y de servicios. Se espera con ellos, dar la posibilidad de estudiar un oficio en una cantidad de horas menor, que, a la vez, permita contar con las herramientas mínimas necesarias para ingresar al mundo del trabajo.
- *Cursos, Talleres y Seminarios de Capacitación*: Actualmente se cuenta con una oferta de más de 60 cursos codificados y autorizados por SENCE y/o inscritos en Convenio Marco de Capacitación en las diferentes áreas del conocimiento.

Por otra parte, a nivel organizacional, el Área de Capacitación tiene una estructura funcional<sup>9</sup>, encabezada por una Subdirección, una Coordinación y otras unidades de apoyo a la gestión de la capacitación.

Respecto de los resultados del Área de Capacitación de CFT UV, en cuanto a estadísticas de ventas de los productos mencionados anteriormente, clientes, rentabilidad y perfil de los participantes de los programas de capacitación, se observa lo siguiente:

*a) Ventas totales según valor comprado y cantidad de participantes 2013–2016:*

El área de capacitación presenta una tasa de crecimiento promedio de un 30% anual en lo que se refiere a ventas desde el año 2013 al 2016<sup>10</sup>, en la cual predominan las ventas de programas cerrados a empresas o instituciones públicas<sup>11</sup>.

Por cursos cerrados, nos referimos a aquellos programas de capacitación que son comprados por empresas privadas o instituciones públicas para sus trabajadores exclusivamente. Mientras que por cursos abiertos, se entienden aquellos programas que se ofrecen libremente a la comunidad y la inscripción es voluntaria.

Además, se destaca el incremento de los programas vendidos anualmente y por consecuencia el aumento en el número de participantes en general para el período 2013–2016<sup>12</sup>.

*b) Ventas por producto y tipo de programa 2013–2016:*

Al igual que en el punto anterior, las ventas por producto y tipo de programa (abierto o cerrado) ofrecidos por el Área de Capacitación de CFT UV, se comportan de manera similar a las ventas totales, mostrando anualmente un importante crecimiento sobre todo en lo que se refiere a diplomados y cursos de oficio, con un mayor aumento para el periodo 2015–2016, lo

---

<sup>9</sup> Véase anexo n° 8.

<sup>10</sup> Cabe destacar que por ventas, debemos entender el momento en que se inicia un programa de capacitación sin considerar la cantidad de cuotas en las que se pague, las que pueden pasar de un año a otro. Por lo tanto, la venta y los ingresos de un año pueden diferir.

<sup>11</sup> Véase anexo n° 9.

<sup>12</sup> Véase anexo n° 10.

que se explica principalmente por la adjudicación de licitación del Programa «Más Capaz» de SENCE, para la línea oficios y la realización de diplomados en conjunto con la Universidad de Valparaíso, con apoyo en lo que se refiere a difusión y bases de datos de interesados<sup>13</sup>.

*c) Nota de satisfacción en programas de capacitación 2013–2016:*

Según los resultados de las encuestas de satisfacción realizada a los participantes, se observa que, en general, esta es alta, debido principalmente a la calidad de los relatores y servicios adicionales que se le otorgan al participante, obteniendo así un promedio de satisfacción anual para el período 2013–2016 de 2.8 (lo que se traduce en *satisfecho*)<sup>14</sup>.

*d) Rentabilidad del área de capacitación 2014–2016:*

La rentabilidad del área supera con creces lo exigido por la Dirección Ejecutiva de un 35% anual, observándose un promedio de un 54% de rentabilidad y un incremento considerable en la utilidad del área pasando de \$37.785.944 en el año 2013, a \$269.072.923 en el año 2016<sup>15</sup>.

### **3.2. Perfil del Cliente del Área de Capacitación y Formación Continua CFT UV**

Según información recopilada a través de la Ficha del Participante, registro utilizado en el área que proporciona datos demográficos de los participantes, es que se obtienen los siguientes resultados con los cuales se puede definir el perfil del cliente de los distintos programas de capacitación.

Considerando una muestra total de 671 participantes (lo que representa un 52% del total de participantes del año 2016) se pudo observar que el 70% realizó cursos cerrados, es decir, para una empresa o institución en específico; mientras que sólo el 30% realizó programas de capacitación de manera abierta. Los programas con mayor cantidad de participantes son, en primer lugar, los Cursos de Capacitación con un 54%, lo siguen los Diplomados Ejecutivos con un 21,9%, Cursos de Oficio con un 14% y por último, Programas Especiales con un 9,5%<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Véase anexo n° 11.

<sup>14</sup> Véase anexo n° 12.

<sup>15</sup> Véase anexo n° 13.

<sup>16</sup> Véase anexo n° 14.

Del total de participantes, un 70% son mujeres y el 20% restante, hombres<sup>17</sup>. Respecto a la región de residencia, un 82% vive en la región de Valparaíso, el 17% en la Región Metropolitana y una ínfima proporción proviene de la Región de Coquimbo y de Los Lagos.

Respecto a la ocupación de los participantes, un 91% al momento de tomar la capacitación se encuentra trabajando y el resto se distribuye en dueñas de casa, buscando primer trabajo, estudiando y jubilado con porcentajes entre 3% y 1%, respectivamente.

Finalmente, en relación al rango etario de los participantes se observa que la mayor cantidad de participantes el año 2016 se concentra entre los 26 y 55 años, realizando principalmente cursos de capacitación y diplomados<sup>18</sup>.

### **3.3. Cadena de Valor Área de Capacitación y Formación Continua CFT UV**

La cadena de valor es un modelo teórico que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocio. Fue desarrollada por el economista Michael E. Porter<sup>19</sup>, principalmente para empresa manufactureras. Sin embargo, puede ser aplicada también para empresas de servicio, la cual será descrita a continuación para el Área de Capacitación de CFT UV.

#### **3.3.1. Actividades de Apoyo**

*a) Dirección:*

- La gestión comercial es encabezada por la Subdirección de Capacitación y Formación Continua y controlada por la Coordinación de dicha área.
- A pesar de que existe una planificación con respecto a la proyección de ventas para el cumplimiento de metas anuales, no existe una estrategia comercial definida para el logro de la misma.
- Se cuenta con la capacidad de diseñar programas de capacitación específicos y de acuerdo a las necesidades de cada cliente en el caso de los programas cerrados.

---

<sup>17</sup> Véase anexo n° 14.

<sup>18</sup> Véase anexo n° 14.

<sup>19</sup> Porter, M. E. (1985): *The competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.

- Se desarrolla una propuesta comercial para cada cotización solicitada por clientes o posibles clientes para cumplir con el porcentaje mínimo de rentabilidad exigido por la Dirección Ejecutiva.
- La Subdirectora y Coordinadora del Área son quienes están a cargo del cumplimiento del sistema de gestión de calidad para dar cumplimiento de la NCh2728:2015.

*b) Finanzas:*

- El área cuenta con una persona encargada de manejar la cuenta, registros contables e información financiera del área.
- El área logra auto sustentarse respecto de la cantidad de ventas y gastos que se generan.
- Gran parte de las utilidades del área, se destinan para cubrir los costos de la unidad de negocio principal que son las carreras técnicas y todo el personal y servicios asociados.

*c) Recursos Humanos:*

- Se cuenta con una variada cartera de relatores, a los cuales se les evalúa a través de encuestas de satisfacción, las que son procesadas y analizadas por las ejecutivas de capacitación y firmadas por la subdirectora de capacitación.
- No se evalúa gestión de las ejecutivas por parte de los participantes, sólo por parte de la jefatura directa y pares, a través de la evaluación de desempeño anual.
- Se considera que cada ejecutiva tenga a su cargo un promedio de 10 programas de capacitación, para poder brindar una atención de calidad y verificar el cumplimiento de los requerimientos de los participantes.

*d) Tecnología:*

- Para la toma de asistencia en cursos financiados a través de SENCE se utiliza un lector de huella digital conectado a un computador (laptop), del cual está a cargo de una ejecutiva.

- Se destina un presupuesto de \$60.000 semestrales para publicidad pagada en Facebook, la cual está a cargo del área de comunicaciones en cuanto a segmentación, periodicidad de las publicaciones y respuestas de consultas.

*e) Adquisiciones:*

- Se trabaja con una cartera establecida de proveedores ya probados en gran parte de las compras.
- Es la misma Subdirección quién decide el proveedor a utilizar, por tanto el proceso de compra es bastante expedito, lo mismo ocurre en caso inverso, de querer cambiar el proveedor.

### **3.3.2. Actividades Primarias**

*a) Operaciones:*

- Contratación de relatores de excelencia y expertos en las materias de los programas a realizar.
- Una ejecutiva se responsabiliza por la completa operación del curso y el cumplimiento de todos los requerimientos ofrecidos y exigidos.
- Las operaciones dentro del área son supervisadas en todo momento por la coordinadora de capacitación.

*b) Marketing:*

- La oferta de capacitación abierta semestral se publica en redes sociales, página web, medios escritos y se envía a bases de datos de potenciales clientes a través de correo electrónico masivo.
- Se realizan gestiones de *telemarketing* por parte de las ejecutivas de capacitación para la captación de participantes a los cursos abiertos.

*c) Servicio posventa:*

- Se realiza una encuesta de satisfacción al término de cada actividad de capacitación la cual es tabulada por la ejecutiva a cargo y firmada por la subdirección del área.

- La ejecutiva de capacitación acompaña en todo el proceso de ejecución del programa de capacitación al cliente, y está dispuesta para la solución de dudas y problemas.

Finalmente, para concluir los análisis, tanto internos como externos, es que se elaboró un FODA<sup>20</sup>, a partir de los resultados más relevantes identificados. Se establece en su mayoría una gran cantidad de oportunidades que se deben considerar para la identificación de la problemática y elaboración de la propuesta en los siguientes apartados.

#### **4. IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

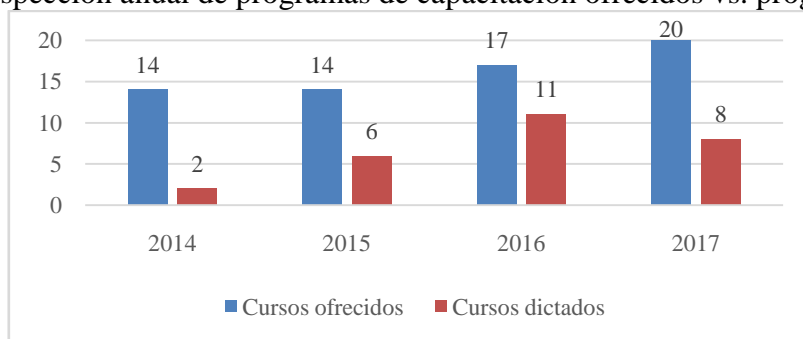
Como se pudo observar, el Área de Capacitación de CFT UV presenta un incremento en casi todos sus indicadores de venta: rentabilidad, número de participantes atendidos, cantidad de programas vendidos, entre otros. Sin embargo, se detecta un problema relacionado con el posicionamiento de marca, que se puede observar principalmente en los cursos abiertos, ya que a pesar de que existe un incremento anual desde el año 2013 en dichos programas que se dictan a la comunidad, estos no cumplen totalmente con las expectativas de la Subdirección de capacitación.

Anualmente, se oferta un promedio de 16 programas abiertos entre Cursos de Capacitación, Cursos de Oficio y Diplomados ejecutivos, sin embargo, de los programas de capacitación mencionados, sólo se dicta un promedio de un 40% de estos (6 programas), observándose una constante en aquellos programas en los que se tiene más demanda, los cuales repiten anualmente entre dos a tres versiones.

---

<sup>20</sup> Véase anexo n° 15.

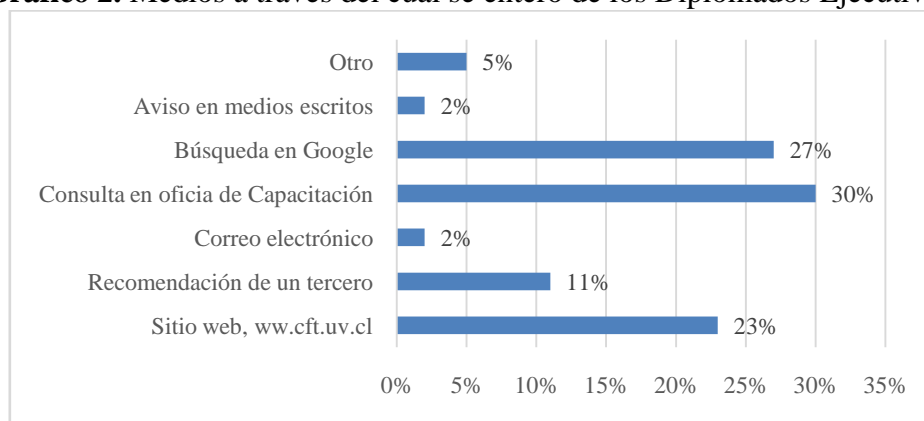
**Gráfico 1.** Prospección anual de programas de capacitación ofrecidos vs. programas dictados.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de CFT UV.

Se detecta que la difusión de los programas abiertos se realizaba, hasta el año 2016, vía correo electrónicos masivo (a bases de datos), afiches en lugares públicos y privados, página web, medios escritos al menos dos veces al año y boletines de las Cámaras Regionales de Comercio, tanto de Viña del Mar como Valparaíso. Para el año 2017, se comenzó a utilizar la promoción pagada de *Facebook* para difundir los programas de capacitación, segmentando el público objetivo de manera sencilla, empleando palabras clave que pudieran reflejar diversos intereses. Se dispuso para ello, un presupuesto semestral de \$60.000. Gracias a esta herramienta se logró aumentar en un 648% los seguidores de la *fanpage* en tan sólo seis meses (CFT UV, 2017). No obstante, y según una encuesta tomada a participantes de cursos abiertos que actualmente están participando tanto en Oficios como Diplomados abiertos, los matriculados no se enterarían de los programas a través de la publicidad pagada en *Facebook*, tal como muestran los resultados que se describen a continuación.

**Gráfico 2.** Medios a través del cual se enteró de los Diplomados Ejecutivos.

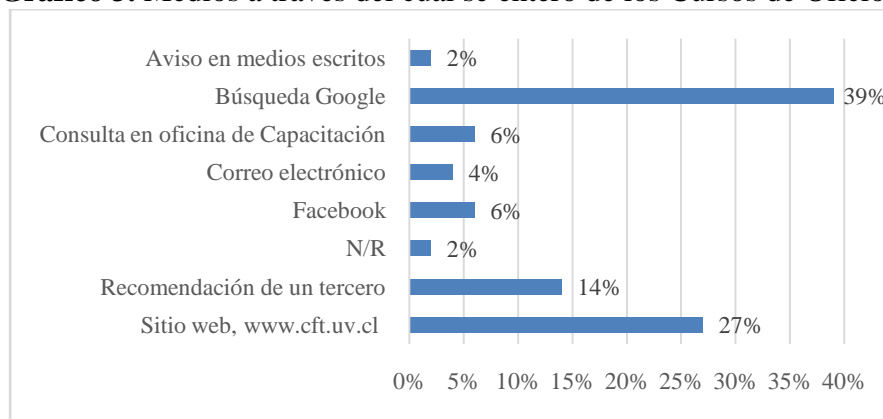


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a participantes actuales del área de capacitación, 2017.

Para el caso de los Diplomados Ejecutivos, del total de 45 participantes que actualmente se encuentran realizando alguno de los programas, se encuestó a 44 de ellos. De estos resultados

se obtiene que, la mayor cantidad de participantes se enteró de la oferta de capacitación a través de consultas en la oficina de capacitación con un 30%, seguido de búsqueda por Google con un 27% y a través del sitio web con un 23%.

**Gráfico 3.** Medios a través del cual se enteró de los Cursos de Oficios.

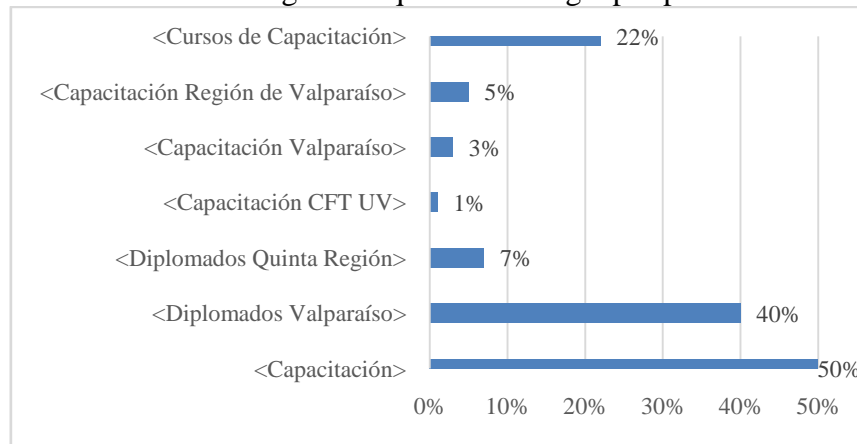


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a participantes actuales del área de capacitación.

Para el caso de los Cursos de Oficio, las respuestas de los actuales participantes se comportan de manera similar a los Diplomados Ejecutivos. Del total de la muestra de 58 participantes, un 84% de éstos contesta la encuesta, y se observa que el 39% de los participantes actuales se enteró del programa a través de búsqueda en Google, un 27% a través de la página web de CFT UV y un 14% por recomendación de un tercero.

Por otra parte, con respecto al ranking de búsqueda en Google se consideraron palabras clave, con las que cualquier usuario podría buscar una oferta de capacitación. Se obtuvo como resultado que en gran parte de las búsquedas genéricas como «Capacitación», «Diplomados Valparaíso» o «Cursos de Capacitación», la página web de Capacitación de CFT UV aparece a partir de la segunda página de búsqueda, llegando incluso a la cuarta y quinta página. Esta situación cambia, si se buscan palabras como «Diplomados Quinta Región», «Capacitación Región de Valparaíso» o «Capacitación Valparaíso», donde la web de Capacitación de CFT UV aparece en la primera página de búsqueda, pero en lugares entre el tercer y séptimo.

**Gráfico 4.** Ranking de búsqueda en Google por palabra clave.



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de búsqueda en Google para el día 20 de septiembre de 2017.

Tenemos, entonces, que el principal problema del Área de Capacitación de CFT UV es la baja convocatoria, y, en consecuencia, escasas matrículas para los programas abiertos que se prospectan anualmente en las distintas áreas del conocimiento, ya sea por la segmentación errónea del mercado, bajo posicionamiento de la marca y la creación de programas de capacitación, sin tomar en consideración la demanda actual del mercado.

## 5. MARCO TEÓRICO DE LA PROPUESTA

Se consideró oportuna la definición y aclaración de ciertos conceptos técnicos del marketing digital descritos en el modelo a utilizar, para entender de mejor manera la propuesta en su conjunto.

### 5.1. El Marketing Digital

El marketing digital se puede definir como la aplicación de tecnologías en formato digital para aportar a las actividades de marketing orientadas a lograr la adquisición de rentabilidad y retención de clientes, a través del reconocimiento de la importancia estratégica de las tecnologías digitales y del desarrollo de una planificación, para mejorar el reconocimiento del cliente, la entrega de comunicación específica y los servicios en línea que coincidan con sus necesidades en particular (Chaffey y Russell, en Cangas y Guzmán, 2010).

Tiene sus inicios con la creación de páginas web como canal de promoción de productos o servicios, pero con el avance de la tecnología y las nuevas herramientas para gestionar y analizar datos recolectados de los consumidores, el marketing digital se ha convertido en una herramienta indispensable para las empresas actuales (Cangas y Guzmán, 2010).

Por lo anterior, es importante considerar que la inversión publicitaria online en Chile sigue creciendo fuertemente, aumentando un 24% de 2014 a 2015, es decir de MM\$ 766.942 a MM\$771.426 respectivamente (IAB Chile, septiembre 2016). Además, la publicidad online aumentó su participación entre todos los medios publicitarios llegando a un 14% en el año 2015, situándose en el puesto número tres tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Ranking de posición en el mercado según medio de publicidad (2005–2015)

|                    | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Televisión</b>  | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| <b>Diarios</b>     | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    |
| <b>Online</b>      | 7    | 7    | 7    | 6    | 5    | 5    | 5    | 4    | 3    | 3    | 3    |
| <b>Radios</b>      | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    |
| <b>Vía Pública</b> | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    |
| <b>TV Pago</b>     | 6    | 6    | 6    | 7    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    |
| <b>Revistas</b>    | 5    | 5    | 5    | 5    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    | 7    |
| <b>Cine</b>        | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    |

Fuente: IAB Chile (Septiembre, 2016: p. 29).

Por otra parte, respecto a la inversión exclusivamente en medios online, se destaca el crecimiento que actualmente existe, y se proyecta un aumento significativo en la inversión en publicidad, buscadores y avisos clasificados, lo cual representa una oportunidad al momento de seleccionar la estrategia de marketing digital para una empresa.

**Tabla 2.** Inversión en medios online en Chile: crecimiento estimado 2014–2019

|                      | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>PUBLICIDAD</b>    | <b>\$55,1 MM</b> | <b>\$63,7 MM</b> | <b>\$73,1 MM</b> | <b>\$82,3 MM</b> | <b>\$89,2 MM</b> | <b>\$94,6 MM</b> |
| <b>% Crecimiento</b> | 26,50%           | 15,70%           | 14,70%           | 12,50%           | 8,30%            | 6,20%            |
| <b>% Total</b>       | 62%              | 62,4%            | 62,80%           | 63,10%           | 63,30%           | 63,40%           |
| <b>BUSCADORES</b>    | <b>\$21,7 MM</b> | <b>\$25,5 MM</b> | <b>\$29,7 MM</b> | <b>\$33,9 MM</b> | <b>\$37,4 MM</b> | <b>\$40,9 MM</b> |
| <b>% Crecimiento</b> | 28,10%           | 17,30%           | 16,30%           | 14,20%           | 10,50%           | 9,20%            |
| <b>% Total</b>       | 24,50%           | 25%              | 25,50%           | 26%              | 26,60%           | 27,40%           |
| <b>CLASIFICADOS</b>  | <b>\$11,9 MM</b> | <b>\$12,8 MM</b> | <b>\$13,6 MM</b> | <b>\$14,2 MM</b> | <b>\$14,2 MM</b> | <b>\$13,7 MM</b> |
| <b>% Crecimiento</b> | 16,80%           | 7,3%             | 5,90%            | 4,30%            | 0,10%            | -3,40%           |

|  |                  |                 |                   |                   |                   |                   |
|--|------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>% Total</b>                                       | 13,50%           | 12,60%          | 11,70%            | 10,90%            | 10,10%            | 9,20%             |
| <b>TOTAL</b>   | <b>\$88,7 MM</b> | <b>\$102 MM</b> | <b>\$116,4 MM</b> | <b>\$130,4 MM</b> | <b>\$140,8 MM</b> | <b>\$149,2 MM</b> |
| <b>% Crecimiento</b>                                 | 25,50%           | 15%             | 14%               | 12%               | 8%                | 6%                |
| <b>Conversión: US\$ 1 = CLP 621,34 (20 Sep 2017)</b> |                  |                 |                   |                   |                   |                   |

Fuente: Franco (2015).

Finalmente, cabe destacar que uno de los beneficios del marketing digital es que se puede medir su efectividad de manera precisa a través de varios indicadores: a) cantidad de clientes adquiridos; b) ventas generadas gracias a la estrategia; c) impacto sobre la penetración en el mercado y la demanda; d) satisfacción de los clientes; e) incremento en las ventas logradas a través de la estrategia de marketing digital; y f) impacto en la lealtad de marca (Cangas y Guzmán, 2010).

## 5.2. Search Engine Marketing (SEM)

El *Search Engine Marketing* o Marketing de Buscadores se utiliza a menudo para describir los actos relacionados con la investigación, la presentación y posicionamiento de un sitio web en los motores de búsqueda, para así, lograr la máxima exposición de un sitio. SEM incluye cosas tales como la optimización de motores de búsqueda (SEO), listados pagados y otros servicios relacionados con el motor de búsqueda y funciones que aumentan la exposición y el tráfico del sitio web (*Webopedia*, en Cangas y Guzmán, 2010: p. 26).

A continuación, se detalla la participación en el mercado de los buscadores y navegadores más utilizados, información que se debe considerar al escoger la estrategia SEM.

**Tabla 3.** Participación en el mercado de buscadores y navegadores en Chile, Agosto 2017.

| <b>Buscadores</b> |          | <b>Navegadores</b> |          |
|-------------------|----------|--------------------|----------|
| <b>Nombre</b>     | <b>%</b> | <b>Nombre</b>      | <b>%</b> |
| Google            | 97,87%   | Chrome             | 76,39%   |
| Bing              | 1,01%    | Safari             | 10,08%   |
| Yahoo!            | 1,00%    | Firefox            | 4,54%    |
| DuckDuck Go       | 0,06%    | IE                 | 1,93%    |
| Ask Jeeves        | 0,02%    | Samsung Internet   | 1,47%    |
| MSN               | 0,01%    | Opera              | 1,38%    |

Fuente: Elaboración propia en base a StatCounter Global Stats. «Browser Market Share in Chile, Aug 2017».

### 5.3. Search Engine Optimization (SEO)

La estrategia SEO u Optimización en Motores de Búsqueda, consiste en tratar de optimizar las páginas web, para ocupar las mejores posiciones en los resultados de cualquier motor de búsqueda para una o varias palabras determinadas (Estrade *et al.*, 2013).

Cuando el objetivo consiste en generar una gran cantidad de tráfico hacia nuestro sitio web o posicionarnos para búsquedas en la que la competencia es muy alta, la estrategia SEO puede ser la más eficiente, considerando que tiene un buen retorno de la inversión, es sencilla y económica, rápida en su puesta en marcha y tiene un mayor índice de conversión<sup>21</sup>. La habilidad del SEO es ayudar a comprender cuáles son los criterios por la que los principales motores de búsqueda identifican y clasifican las páginas en sus resultados, según su importancia o relevancia.

### 5.4. Marketing Móvil o Social Media Mobile

Las redes sociales y los dispositivos móviles de última generación, han establecido una relación simbiótica. Su éxito se debe al gran número de usuarios de redes sociales que los utilizan, como también su efectividad a la hora de dar a conocer una marca, sobre todo para empresas con un presupuesto de marketing limitado. A continuación, se presenta una tabla donde se observa el porcentaje de participación en Chile de las redes sociales más comunes (Estrade *et al.*, 2013).

**Tabla 4.** Uso de redes sociales en Chile a Agosto 2017.

| Red Social | % Participación |
|------------|-----------------|
| Facebook   | 80,63%          |
| Pinterest  | 8,35%           |
| Twitter    | 5,59%           |
| Youtube    | 3,62%           |
| Tumblr     | 0,69%           |
| Instagram  | 0,57%           |

Fuente: Elaboración propia en base a StatCounter Global Stats. «*Social Media Stats in Chile, Aug 2017*».

Cabe destacar que según datos de Movistar Chile para el año 2016, los chilenos estuvieron cinco horas y 30 minutos promedio, navegando en internet móvil. Por su parte, las regiones

---

<sup>21</sup> Lograr que un usuario realice una acción de nuestro interés: comprar un producto, darse de alta en algún servicio, registrarse en nuestro sitio web, etc.

Metropolitana (38,8%), Valparaíso (11,7%) y Biobío (7,3%) concentraron la mayor cantidad de uso de datos móviles para dicho año (Movistar, 2016).

Para que una estrategia de marketing en redes sociales móviles sea realmente efectiva, se debe considerar, en primer lugar, la creación de perfiles en las redes sociales, e integrarlos de manera que una publicación en una de ellas, genere automáticamente una publicación en otra y así, optimizar la página web de la empresa para que pueda ser visualizada correctamente en los distintos dispositivos móviles.

Este tipo de canal permite a las empresas difundir productos, servicios o una marca de manera directa y masiva a posibles clientes, los cuales, a su vez, difunden la información en su red de contactos, si así lo estiman conveniente. Para lograr buenos resultados, es perentorio que las empresas interactúen diariamente en las redes sociales cultivando así la relación con los posibles clientes.

### **5.5. Landing Pages**

Una *landing page* o página de aterrizaje es una página a la que un usuario accede al hacer *click* en un anuncio online, en un resultado optimizado para SEM, en una imagen de una campaña de «e-mail marketing» o en un enlace, específicamente destinado a promocionar un producto o servicio. Las páginas de aterrizaje permiten segmentar el público objetivo y sintetizar la información que se quiere transmitir. El principal objetivo de estas páginas, es convertir las visitas en ventas o *leads*<sup>22</sup> y se debe considerar al momento de medir su efectividad a través, por ejemplo, de la tasa de conversión, es decir la relación existente entre los *leads* y el número de visitantes que accede a ella (Moro y Rodés, 2014: p. 122).

---

<sup>22</sup> Un *lead* se refiere al contacto de un potencial cliente que nos proporciona su nombre, teléfono, correo electrónico y/o otra información de contacto con el que posteriormente se pueden efectuar campañas de promoción y comercialización.

## **6. PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA EL ÁREA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN CONTINUA DE CFT UV.**

Al tratarse de un Plan de Marketing Digital, en primer lugar, se debe definir el objetivo general y específicos los cuales sentarán las bases para definir las estrategias a utilizar para el logro de estos.

*Objetivo General:* Implementar una estrategia de marketing digital para el área de Capacitación y Formación Continua de CFT UV.

*Objetivos Específicos:*

- Posicionar la página de Capacitación y Formación Continua de CFT UV dentro de los tres primeros lugares de búsqueda en el período de un año.
- Incrementar la ejecución de programas abiertos a un 80% en el período de un año.
- Aumentar las ventas de programas abiertos en un 30% en el período de un año.
- Estrategia de Marketing Digital

Existen variados formatos de Marketing Digital, los cuales se diferencian tanto por el tipo de tecnología que utilizan, como por el objetivo a lograr, los costos asociados, entre otros factores. Dada esta diversidad de formatos y su respectiva complejidad, en la presente propuesta nos centraremos en los siguientes, los cuales no son excluyentes y frecuentemente se tienden a combinar:

- Search Engine Marketing (SEM) o Marketing de Buscadores. Esta categoría incorpora Search Engine Optimization (SEO) u Optimización para los Buscadores.
- Mobile Marketing o Marketing Móvil
- Creación de Landing Page
- Códigos Promocionales

## 6.1. Estrategia SEM

Para comenzar la campaña de marketing en base a *search*, se iniciará en Google, dado el mayor grado de uso de este buscador, lo que implica mayor tráfico y por lo mismo mayor visibilidad.

## 6.2. Estrategia SEO

Para dar inicio a esta etapa se requiere, en primer lugar, la contratación de un plan de posicionamiento SEO, para lo que existen empresas que se dedican a ello.

### 6.2.1. Indexación Semántica Latente

Los motores de búsqueda tratan de encontrar similitudes y compatibilidades semánticas entre las distintas palabras usadas a lo largo de los contenidos de los sitios web. Se debe tener en cuenta aquellos términos semánticamente cercanos a las *keywords* que se han elegido, y deben ser legibles para el público y escritos en jerga del usuario de internet común, empleando términos sencillos para describir términos complejos. Por lo tanto, se han definido palabras claves principales y secundarias:

**Tabla 5.** Listado de *keywords* primarias y secundarias.

| Primarias                    | Secundarias                |
|------------------------------|----------------------------|
| 1. Capacitación              | 1. Formación Continua      |
| 2. Quinta                    | 2. Sence                   |
| 3. Valparaíso                | 3. OTEC                    |
| 4. Universidad de Valparaíso | 4. Oficios                 |
| 5. Diplomado                 | 5. Continuidad de Estudios |
| 6. Curso                     | 6. Profesionales           |
| 7. CFT UV                    | 7. Técnicos                |
| 8. Capacitaciones            | 8. Competencias            |
| 9. Perfeccionamiento         | 9. Módulos                 |
| 10. Trabajadores             | 10. Programa               |

Fuente: elaboración propia.

### 6.2.2. El elemento HTML <Title>

Los motores de búsqueda establecen una relación directa entre las palabras que aparecen en el texto del elemento *title* y la *url* (dirección de la página) de destino, cuyo HTML contiene este elemento. Por lo tanto, se debe asignar un título en nuestra página con información valiosa para conseguir que la página web aparezca entre los resultados de una búsqueda. Dado lo

anterior, se propone la utilización del siguiente título de búsqueda, el cual genera confianza y propone un acercamiento a la satisfacción de las necesidades de los posibles clientes:

**<title>Capacitación en Valparaíso-[CFT UV]-</title>**

### 6.2.3. Descripción de la página

Esta parte corresponde al pequeño resumen que se encuentra debajo de cada resultado de búsqueda, justo debajo del título. Si bien, esa descripción no influye en el posicionamiento de la página directamente, sí lo hace indirectamente, ya que esto es frecuentemente leído por los usuarios que realizan alguna búsqueda en concreto, y si se encuentra escrita de un modo adecuado, afectará directamente en el CTR<sup>23</sup>. Se propone entonces utilizar la siguiente descripción de página:

**<meta name="Cursos de Capacitación y Diplomados en la quinta región de Valparaíso para trabajadores" content="Capacitación en Valparaíso CFT UV"/>**

### 6.2.4. Elementos de cabecera HTML

Los elementos de cabecera son de gran importancia en lo que se refiere al posicionamiento, ya que le indica al buscador de qué se trata el contenido de la página web, y se ordenan según su importancia dentro del contenido desde H1 a H6. Es así como para la página de Capacitación de CFT UV, se proponen las siguientes etiquetas de encabezado:

**Tabla 6. Etiquetas de cabecera**

| <b>Etiqueta de cabecera</b> | <b>Contenido</b>                  |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| H1                          | Capacitación y Formación Continua |
| H2                          | Diplomados Ejecutivos             |
| H2                          | Cursos de Oficio                  |
| H2                          | Cursos de Capacitación            |

Fuente: Elaboración propia.

<sup>23</sup>CTR – Ratio de clickeo para medir la eficacia de una campaña de publicidad *online*.

### 6.2.5. Métricas de la Estrategia SEO

Para medir el posicionamiento SEO se debe hacer seguimiento a través de distintas métricas que proporcionarán información sobre las páginas de un sitio web, así como al análisis de las páginas de entrada y de las páginas de salida.

Para poder visualizar estas métricas se utilizará la herramienta de análisis *Google Analytics* que proporciona listados de todas las páginas del sitio ordenadas de forma descendente según el número de páginas de visitas o vistas.

Se debe considerar que estas métricas constituyen una aproximación, ya que se basa en un *cookie* que genera el servidor para poder identificar las visitas sucesivas por lo que no siempre un visitante único es una única persona<sup>24</sup>.

A continuación, se propone un set de métricas para medir el posicionamiento de la estrategia SEO del Área de Capacitación de CFT UV y se define cada una de ellas:

**Tabla 7.** Métricas para medir la efectividad de estrategia SEO

| Métrica            | Acción Inmediata | Preocupante | Normal      |
|--------------------|------------------|-------------|-------------|
| Tasa de Rebote     | Sobre 50%        | 40% a 50%   | 30% o Menos |
| Tasa de Salida     | Sobre 50%        | 40% a 50%   | 30% o Menos |
| Tasa de Conversión | 30% o Menos      | 40% a 50%   | Sobre 50%   |
| Páginas de Entrada | 30% o Menos      | 40% a 50%   | Sobre 50%   |
| Páginas de Salida  | Sobre 50%        | 40% a 50%   | 30% o Menos |

Fuente: elaboración propia en base a Estrade *et al.* (2013: p. 64–67).

- *Tasa de Rebote:* Porcentaje de visitas en la que sólo se ha visto una página del sitio antes de abandonarlo.
- *Tasa de Salida:* Porcentaje de veces en la que una página en concreto ha sido la última que se ha visto antes de abandonar el sitio.
- *Tasa de Conversión:* Número total de registros obtenidos dividido el número de visitas totales. Este puede fluctuar estacionalmente, pero no debería apartarse de estas fluctuaciones a menos que algo cambie en las características de los usuarios o en la presentación de la web.

<sup>24</sup> Si una persona accede a un mismo sitio a través de dos navegadores diferentes se considera dos visitas, si elimina las *cookies* no podrá ser identificado como el mismo visitante.

- Páginas de Entrada: son aquellas a través de las cuales los usuarios acceden a la web.
  - Página de entrada con una tasa de rebote muy alta y una tasa de conversión muy baja, debería ser eliminada.
  - Página de entrada con una tasa de rebote muy baja y de conversión también muy baja, hay que investigar qué es lo que pasa ya que podría existir un problema en el proceso de conversión.
  - Página de entrada con una tasa de rebote muy alta y de conversión también muy alta, deberían ser optimizadas de forma inmediata.
- Páginas de Salida: Son aquellas desde las cuales se ha abandonado la web.
  - En el caso de páginas de un proceso de compra, es normal que la última página de dicho proceso, tenga un porcentaje alto de salidas.
  - Si estamos analizando la página de inicio, es posible que tenga un porcentaje alto de salidas. En este caso si el porcentaje de rebote es bajo, ello indica que el flujo de navegación de los usuarios va de la página principal a las páginas interiores y de éstas, nuevamente a la página principal, lo cual es aceptable. Sin embargo, si se combina con un porcentaje alto de rebote, indica que puede haber problemas en la página principal.

Finalmente, estos informes de contenidos permiten analizar el comportamiento de las páginas que son más relevantes dentro del sitio web de Capacitación, ya sea porque reciben un volumen de tráfico elevado, o bien porque forman parte de un proceso clave. En base a la información que proporciona estos informes, las páginas que presenta problemas deben ser analizadas para saber la causa de dichos problemas.

### **6.3. Estrategia Marketing Móvil**

Para dar inicio a esta etapa se requiere, en primer lugar, de la contratación de un profesional experto, para encargarse de la gestión de las redes sociales, necesario para dar cumplimiento a la presente estrategia.

Por otro lado, es fundamental crear un perfil en redes sociales, tales como *Facebook*, *Instagram* y *Twitter*, las cuales van a permitir mostrar información relevante para los usuarios, con ofertas especiales y aperturas de cursos, conjuntamente cada vez que se genere una inscripción mediante la *landig page*, se generará un tuit en la cuenta del usuario, y un mensaje

en la cuenta de *Facebook*, promocionando indirectamente y de forma exponencial los programas de capacitación abiertos.

Respecto a la creación de los perfiles en redes sociales, se proponen los siguientes:

- *Facebook*: el área cuenta con una *fanpage* llamada “Capacitación y Formación Continua CFT UV”, en la cual se sube información sobre oferta de cursos abiertos y fotografías de las actividades del área. Se debe intencionar el aumento de los seguidores para lograr un mejor posicionamiento de marca.
- *Twitter*: existe una cuenta de CFT UV, sin embargo, se propone la creación de una cuenta exclusiva del área con el nombre “Capacitación CFT UV” en la cual se publiquen fotografías de las actividades que realice el área diariamente y ofertas especiales de los programas ofertados.
- *Instagram*: se propone la creación de una cuenta con el nombre “Capacitación CFT UV” donde se publiquen principalmente fotografías y videos de corta duración de los programas de capacitación orientados principalmente a jóvenes. Se deberá configurar la cuenta para conectarla con otras redes sociales y optimizar las fotografías a través del uso de hashtags y geolocalización.

Además, se propone el uso de anuncios para móvil a través de la plataforma *Adwords* de Google, la cual contempla una sección dedicada exclusivamente a este tipo de anuncios. Sin embargo, se deben realizar ciertos ajustes a la página web para que esta pueda ser cargada correctamente en los dispositivos móviles, y reducir el tiempo de carga a cuatro segundos, lo cual es considerado bueno dentro de la industria:

- *Velocidad de carga*: actualmente la velocidad de carga de la web en 3G es de 10 segundos lo cual se considera deficiente dentro de la industria de “trabajo y educación” según análisis de Google. Esto produciría una pérdida de un 29% de visitantes debido al tiempo de espera.
- *Optimizar las imágenes*: se deben comprimir correctamente y darles un correcto formato lo cual permitirá ahorrar bytes y mejorar el rendimiento de la web.

- *Aprovechar y habilitar el almacenamiento caché*: esto permite que el navegador almacene los archivos que solicita con frecuencia en el dispositivo del usuario durante un período de tiempo determinado y mejorar la eficacia de la carga de la web.

Para finalizar esta estrategia, se debe prestar especial atención de los usuarios relevantes de redes sociales, que tengan un gran número de seguidores y que puedan estar interesados en programas de capacitación o bien en la marca, seguirlos y así generar comunicación con ellos.

### 6.3.1. Métricas de la Estrategia de Marketing Móvil

Así como es importante la medición del posicionamiento SEO, también se debe considerar aquellas mediciones que aporten valor a la empresa y ayuden a cumplir los objetivos corporativos. Cabe destacar, sin embargo, que estas mediciones no se basarán simplemente en el número de seguidores en las cuentas de redes sociales, sino que deberán ir alineados con los objetivos del Plan de Marketing Digital que se propone.

A continuación, se presenta una serie de métricas para medir la efectividad de la estrategia de marketing móvil para el Área de Capacitación de CFT UV y la definición de cada una de ellas a partir del modelo utilizado (Estrade *et al.*, 2013):

**Tabla 8.** Métricas para medir efectividad de estrategia marketing móvil.

| Objetivo               | Tipo Métrica                      | Indicador                                | Cálculo   |
|------------------------|-----------------------------------|--|---|
| Notoriedad de la marca | Interacción ( <i>Engagement</i> ) | <i>Engagement Rate</i> Facebook          | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas "hablando de esto"}}{\text{N}^\circ \text{ total de fans}} \times 100$                             |
|                        |                                   | <i>Engagement Rate</i> de un <i>Post</i> | $\frac{\text{N}^\circ \text{ likes} + \text{N}^\circ \text{ comentarios} + \text{shares}}{\text{N}^\circ \text{ total de fans}} \times 100$ |
|                        |                                   | <i>Engagement Rate</i> de Twitter        | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de replies} + \text{N}^\circ \text{ de retweets}}{\text{N}^\circ \text{ total de seguidores}} \times 100$      |
| Fidelización           | Servicio al cliente               | Incidencias recibidas                    | Nº de incidencias recibidas   |
|                        |                                   | % incidencias solucionadas con éxito     | $\frac{\text{N}^\circ \text{ incidencias solucionadas}}{\text{N}^\circ \text{ de incidencias recibidas}} \times 100$                        |
| Aumento en Ventas      | Venta                             | Ventas generadas                         | Nº de ventas generadas a través de redes sociales   |
|                        |                                   | Venta de Programas Abiertos              | $\frac{\text{N}^\circ \text{ programas abiertos vendidos}}{\text{Total programas abiertos ofertados}} \times 100$                           |

Fuente: elaboración propia a partir de Estrade *et al.*, (2016: p. 154).

- *Engagement Rate*, o tasa de interacción de los fans con la marca: se refiere a la proporción entre seguidores o fans activos de la marca y de seguidores o fans inactivos, y muestra el grado en el que los fans interaccionan con el contenido o la marca. Esta tasa se subdivide en los tres indicadores propuestos:
- *Engagement Rate* en *Facebook*: indica la cantidad de interacción que ha tenido la página de Facebook en un período determinado. Esto incluye a las personas que han comentado la publicación, pulsan «me gusta», la comparten, responden una pregunta o mencionan su participación a algún evento.
- *Engagement Rate* de un *post*: se trata de lo mismo que lo anterior, pero esta vez para una publicación en concreto.
- *Engagement Rate* de *Twitter*: indica la cantidad de interacción que ha tenido la página de *twitter* en un período determinado. Al igual que en el caso de *Facebook* la misma fórmula puede utilizarse para un tweet concreto.
- *Incidencias Recibidas y Solucionadas con Éxito*: se trata de todas aquellas dudas que manifiesten los usuarios de redes sociales y sobre la solución de problemas que se hayan generado en un período determinado.
- *Ventas*: se refiere a las ventas generadas por la publicación en redes sociales, es decir, el alcance de estas publicaciones y su incidencia en la matrícula de los programas abiertos.

#### **6.4. Creación de *Landing Page***

Como ya se mencionó, la página de aterrizaje es una herramienta importante para el marketing a la hora de captar nuevos clientes y de transmitir a estos un mensaje promocional de la forma más clara y directa posible.

Se propone, por tanto, la creación de una *landing page* la cual debe ser visualizada correctamente en todos los dispositivos, teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:

- No utilizar *flash*.
- Utilizar un titular atractivo que replique el anuncio en el que hizo *click* el visitante
- Utilización de un lenguaje directo, claro y persuasivo.

- El objetivo debe ser que los visitantes se inscriban en los programas de capacitación abiertos por lo tanto el formulario debe ir orientado a ello.
- El formulario a completar no debe ser extenso.
- Debe cargarse en el mínimo tiempo posible.
- Se debe evitar el *scroll*<sup>25</sup> para acceder al contenido.
- Para el caso de la campaña en dispositivos móviles se deberá agregar un botón *call-to-action* o botón de llamado, para facilitar al visitante la obtención de información.

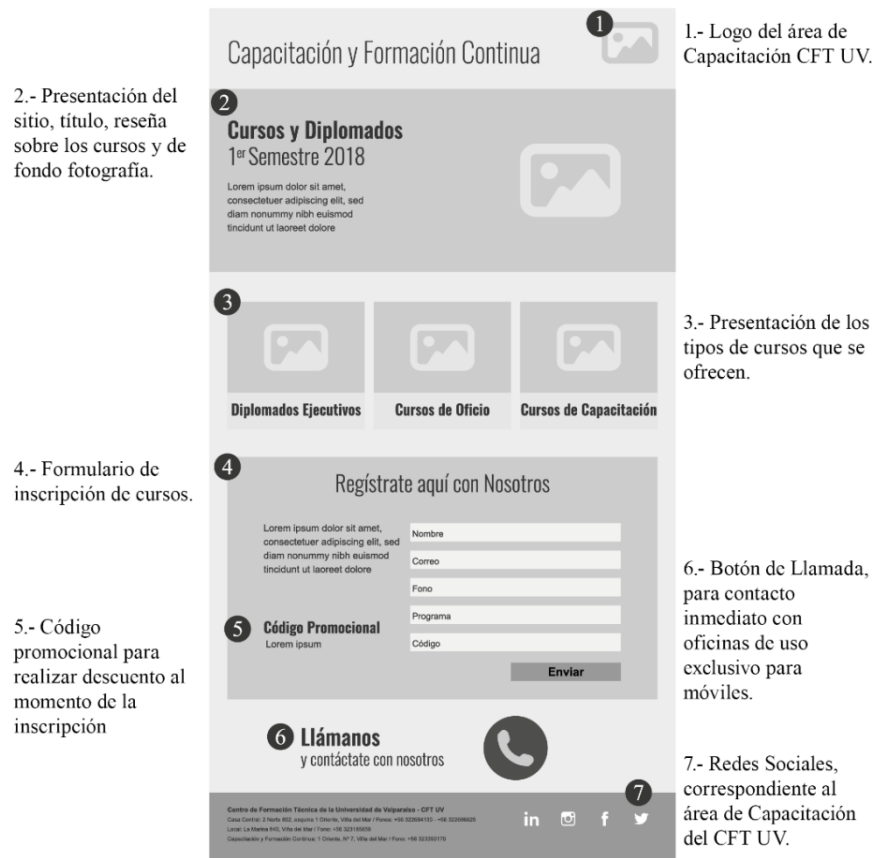
Esta página de aterrizaje debe ser enviada vía correo electrónico, a las bases de datos con las que cuenta el área, debe ser compartida a través de redes sociales (*Facebook, Twitter e Instagram*) y, además, contará con un código de descuento para quienes se inscriban a través de dicho medio, como incentivo para la utilización de la misma. A continuación se presenta un *wireframe*<sup>26</sup>, la tipografía y paleta cromática a utilizar como propuesta para la página de aterrizaje del Área de Capacitación de CFT UV.

---

<sup>25</sup> En término *Scroll* es utilizado para describir la acción de aumentar o reducir la pantalla de contenido de la página.

<sup>26</sup>*Wireframe*, es un boceto donde se representa visualmente, de una forma muy sencilla y esquemática la estructura de una página web.

**Figura 1:** Wireframe de landing page Capacitación y Formación Continua CFT UV



Fuente: elaboración propia.

**Figura 2.** Familia tipográfica para landing page

**Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Mn Nn Ññ  
Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz**

Títulos y Encabezados—Oswald

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Mn Nn Ññ  
Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz

Texto – Arial

**Figura 3.** Paleta Cromática para *landing page*



Fuente: elaboración propia.

### 6.5. Códigos Promocionales

Una manera de poder cautivar a futuros clientes, es mediante códigos promocionales online, por lo tanto, se propone utilizar este tipo de código promocional ofreciendo algún descuento en los programas de capacitación a utilizar principalmente en la *landing page*.

Utilizar este tipo de estrategia de marketing puede tener muchas ventajas a la hora de conseguir más ventas, ya que atrae clientes y hace que los potenciales indecisos, finalmente se decidan por la compra.

Por otra parte, los resultados de este tipo de promoción son medibles en el corto plazo y se puede ver el funcionamiento de la campaña para realizar los cambios que sean necesarios, o bien, obtener una retroalimentación de los usuarios sobre la promoción, la valoración que tienen de ella y cuánto se ha compartido o comentado.

### 6.6. Costos de la Estrategia de Marketing

A continuación, se identifican los costos asociados al Plan de Marketing Digital propuesto los cuales van en concordancia con la situación económica del área de capacitación y los requerimientos específicos para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente plan.

**Tabla 9.** Costos asociados al Plan de Marketing Digital

| Ítem   | Valor Mensual | Cantidad | Total Anual        |
|--|---------------|----------|--------------------|
| Estrategia SEO <sup>27</sup> .                   | \$100.000     | 12       | \$1.200.000        |
| Estrategia Marketing Móvil en Google Adwords     | \$50.000      | 4        | \$200.000          |
| Diseñador Web para creación <i>Landing Page</i>  | \$200.000     | 2        | \$400.000          |
| Contratación Encargado Plan de Marketing Digital | \$500.000     | 12       | \$6.000.000        |
| Plan de Mail Masivo a bases de datos             | \$53.550      | 4        | \$214.200          |
| <b>Total Anual Plan de Marketing Digital</b>     |               |          | <b>\$8.014.200</b> |

Fuente: elaboración propia.

<sup>27</sup> Véase anexo n° 16.

Cabe destacar que para la estrategia de marketing móvil en *Google Adwords*, se consideró el pago durante dos meses por semestre, ya que la oferta de capacitación se lanza semestralmente y se encuentra vigente por aproximadamente dicho periodo.

La contratación del diseñador web para la creación de *landing page*, se considera una externalización del servicio dos veces al año, semestralmente, considerando valores de mercado. Para el caso de la contratación del encargado del plan de marketing se sugiere un profesional o técnico de perfil multidisciplinario en modalidad *free lance* con conocimientos estratégicos, de marketing y comunicación. El encargado de marketing estará a cargo de crear y gestionar perfiles en redes sociales, generar más miembros en plataformas *online*, gestionar el contenido en redes sociales, respuesta a los comentarios y consultas de manera inmediata y control y seguimiento de métricas propuestas, entre otros<sup>28</sup>.

Finalmente, se considera la contratación de un plan de mail masivo<sup>29</sup> durante dos meses por semestre.

## 7. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en el presente trabajo se puede concluir, en primer lugar, que se ha cumplido el objetivo genera, logrando proponer detalladamente un proceso de difusión y posicionamiento para el Área de Capacitación de CFT UV.

Por otra parte, se realizó un exhaustivo diagnóstico externo utilizando los modelos PEST y cinco fuerzas de Porter, además de la actualización de estudios sobre el mercado de la capacitación en Chile y la región de Valparaíso, con lo que se determinó la alta competitividad de la industria.

Se realizó, también, un diagnóstico interno del Área de Capacitación de CFT UV utilizando el modelo de Cadena de Valor para empresa de servicios, y se analizaron las estadísticas del área en el período comprendido entre los años 2013–2016, observándose un claro incremento

---

<sup>28</sup> Véase anexo n° 17.

<sup>29</sup> Véase anexo n° 18.

en gran parte de los puntos analizados. Con los resultados obtenidos en el diagnóstico interno, principalmente, se da cumplimiento al tercer objetivo específico que dice relación con la identificación de una problemática. Se observó, en este caso, un problema referente al posicionamiento de la marca del área, la cantidad de programas de capacitación en modalidad abierta que son ofertados versus aquellos que efectivamente son dictados y, consecuentemente, de la pérdida de recursos en campañas poco efectivas de difusión y promoción.

Para dar solución a la problemática identificada es que se propone la elaboración de un Plan de Marketing Digital, cumpliendo así con el cuarto objetivo específico del presente trabajo, el cual incluye la definición de objetivos, estrategias SEM, SEO y de Marketing Móvil, creación de *landing page*, utilización de códigos promocionales, métricas relacionadas a las estrategias para medir su efectividad y finalmente los costos asociados al plan en su conjunto.

A pesar de que no se realizó un estudio financiero en profundidad, se estima que la implementación del Plan de Marketing (siempre y cuando se cumplan los objetivos del mismo), lograría incrementar la ejecución de programas abiertos a un 80%. Es decir 13 de los 16 programas ofertados en promedio se dictarían anualmente. Lo anterior generaría un ingreso anual promedio de \$70.200.000, considerando un valor promedio de \$360.000<sup>30</sup> y un mínimo de 15 participantes<sup>31</sup> por programa. Si además se considera que la rentabilidad promedio del Área de Capacitación es de un 54% sobre los ingresos, la utilidad promedio anual ascendería a \$37.908.000, lo cual significa que el costo marginal anual del Plan de Marketing Digital alcanzaría a cubrir los costos del mismo y sería viable económicamente, cumpliendo así con uno de los objetivos del plan propuesto.

Además, se estima que el Plan de Marketing Digital propuesto podría incrementar las ventas anuales de programas abiertos en un 30%, lo que supone un aumento de \$17.096.910 al año, considerando para ello un promedio anual de ventas para cursos abiertos de \$56.989.700, logrando así cubrir los costos del Plan de Marketing Digital propuesto.

---

<sup>30</sup>Se consideró un promedio en base al valor máximo y mínimo de los programas que se encuentran ofertados actualmente.

<sup>31</sup>Actualmente los programas de capacitación se costean con un mínimo de 15 participantes.

Por tanto, la presente propuesta de Marketing Digital se considera adecuada para el área de Capacitación de CFT UV en primer lugar porque no significa una importante inversión para el área versus los beneficios que esta traería y se puede medir su efectividad de manera precisa a través de la cantidad de clientes adquiridos bajo esta herramienta; las ventas generadas; el impacto sobre la penetración en el mercado de la capacitación; e impacto en la lealtad de la marca.

Se debe destacar, además, que los competidores directos del área de Capacitación de CFT UV como lo son DUOC UC e INACAP no requieren de este tipo de estrategias ya que son reconocidos nacionalmente como referentes en términos de educación continua y su marca se encuentra bien posicionada. Sin embargo, el segundo competidor directo, ASIVA, no cuenta con redes sociales que mantengan actualizadas donde se oferten los programas de capacitación que ofrecen de manera abierta, lo cual representa una importante oportunidad para el área de Capacitación de CFT UV de posicionar la marca al menos en lo que se refiere a este tipo de programas.

Finalmente, y como trabajo relacionado se sugiere la realización de un estudio de mercado para identificar claramente las tendencias del mercado y demanda de la capacitación en la región de Valparaíso, además de conocer los gustos y preferencias del público objetivo al cual se quiere dirigir la oferta de capacitación de programas abiertos para el año 2018 y realizar de esta manera programas de capacitación que se ajusten a las necesidades es estos.

## **8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Cangas, J. P. y Guzmán, M. (2010): *Marketing Digital: Tendencias en su apoyo al E-Comerce y sugerencias de implementación*. Tesis de Título. Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Economía y Administración. Universidad de Chile, Santiago.
- CFT UV [Centro de Formación Técnica Universidad de Valparaíso] (2017): «Propuesta de mejora en uso de Facebook fanpage de Capacitación CFT UV». Informe de Comunicaciones Institucionales CFT UV, Viña del Mar. Chile.
- Decreto Ley 1.446 (1976). Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago.
- Estrade, J. M.; Jordán, D. y M. A. Hérnandez. (2013): *Marketing Digital. Marketing móvil, SEO y analítica web*. Madrid: Anaya.
- Franco, O. (2015): «Digital ad Spending Benchmarks in Chile. Costumers Far Ahead of Marketers in Digital Uptake». eMarketer Report.
- IAB Chile [Interactive Advertising Bureau] (Septiembre, 2016): «Cifras del Mercado de Internet en Chile». Documento. Chile.
- Moro, M. y Rodés, A. (2014): *Marketing Digital*. Madrid: Paraninfo.
- Movistar (2016): «Chilenos hiperconectados: así navegamos en internet móvil». Informe de Big Data de Movistar Chile: Nota de prensa.
- Romero, M<sup>a</sup>. L. (26 de Abril de 2016): «OTEC y OTIC: Así opera el mercado de la capacitación en Chile». *El Mercurio*, Ediciones Especiales Online. Recuperado en: <[goo.gl/1wf2hQ](http://goo.gl/1wf2hQ)>
- SENCE [Servicio Nacional de Capacitación y Empleo] (2017a): «Balance de Gestión Integral 2016». Chile: Ministerio del Trabajo y Previsión Social y Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.
- SENCE (2017b): «Ficha de diseño “Impulsa Personas año 2017”», Unidad de Estudios. Chile: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

## 9. ANEXOS

### **Anexo N° 1: Historia de la capacitación en Chile.**

El sistema de capacitación en Chile tiene sus inicios en el año 1966 donde el Estado asumía un rol central en la entrega de los servicios de capacitación, lo que se materializa con la creación del Instituto Nacional de Capacitación (INACAP), organismo público derivado del Departamento de Formación Profesional asociado a la Corporación de Fomento (CORFO). Es así como INACAP ofrecía cursos de formación en oficios, programas de aprendizaje, cursos de formación de mandos medios y técnico superiores. Para algunos programas mantenía convenio con universidades y para el año 1976 atendía cerca de 45.000 trabajadores entre jóvenes y adultos de escasos recursos, equivalentes al 2,6% de la fuerza de trabajo de la época<sup>32</sup>

En el año 1976 el Estado deja de ser un proveedor directo de la capacitación en Chile y se creó el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica de derecho público, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Este se creó debido a la necesidad de aplicar políticas públicas pro- crecimiento y de dar un apoyo a las pymes, es por esta razón que surgen las capacitaciones como un elemento primordial para solucionar los problemas de productividad de las empresas y así permitir elevar el potencial de crecimiento de estas y del país al tiempo de que producen mejoras salariales.

El nuevo sistema se estructura en torno a un subsidio a la capacitación por medio de un descuento tributario para las empresas, la entonces denominada franquicia tributaria (ahora impulsa personas). La nueva organización opera bajo la lógica que la capacitación responde a las necesidades de las empresas, de manera que son los empleadores quienes deciden en qué y a quiénes capacitar.<sup>33</sup>

Años más tarde, en el año 1997 se crea el Fondo Nacional de Capacitación (FONCAP) que es administrado por el SENCE y cuyo objetivo era financiar los programas de capacitación dirigidos a grupos vulnerables de la población que se encontraban empleados en el sector

---

<sup>32</sup>PNUD (2014): Presente y futuro de la política de capacitación en Chile.

<sup>33</sup>Ídem.

informal, o eran cesantes o inactivos. La diferencia con el sistema de impulsa personas es que es el SENCE quien entrega los lineamientos respecto de en qué se debe capacitar y a quiénes capacitar<sup>34</sup>.

En el año 2011 se instala el programa Bono de Trabajador Activo el cual transfiere la decisión de capacitación a los trabajadores, quienes eligen cursos entre un conjunto de opciones aprobadas por el SENCE y cuyo financiamiento recae en el Estado. Esta capacitación se realiza fuera del horario laboral y no necesariamente informada a los empleadores. Este bono representa una tercera modalidad de entregar capacitación financiada por el Estado que se suma a los modelos de Impulsa Personas y del FONCAP<sup>35</sup>.

## **Anexo N° 2: Presupuesto ejecutado por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE para el año 2016.**

Tabla 10. Presupuesto ejecutado por SENCE para el año 2016.

| <b>Programas Capacitación a Personas</b>         | <b>Presupuesto M\$</b> | <b>% Participación</b> |
|--|------------------------|------------------------|
| Más Capaz  | \$ 92.522.998          | 23%                    |
| Becas Fondo Cesantía Solidario                   | \$ 3.353.983           | 1%                     |
| Bono Empresa y Negocio                           | \$ 1.697.294           | 0%                     |
| Capacitación en Oficios                          | \$ 12.547.411          | 3%                     |
| Transferencias al Sector Público                 | \$ 3.127.322           | 1%                     |
| Formación en el Puesto de Trabajo                | \$ 2.417.716           | 1%                     |
| Bono Cap. Trabajador Activo                      | \$ 5.696               | 0%                     |
| Mujeres Trabajadoras Jefas Hogar                 | \$ 522                 | 0%                     |
| <b>Programas de Empleo</b>                       |                        |                        |
| Intermediación Laboral                           | \$ 5.767.257           | 1%                     |
| Subsidio Empleo Joven                            | \$ 64.023.942          | 16%                    |
| Subsidio Empleo Mujer                            | \$ 67.197.028          | 17%                    |
| Certif. Competencias Laborales                   | \$ 1.297.777           | 0%                     |
| <b>Transferencias Corriente</b>                  |                        |                        |
| Seguros  | \$ 96.380              | 0%                     |
| Organismos Internacionales                       | \$ 16.707              | 0%                     |
| <b>Otras Líneas de Acción no Presupuestarias</b> |                        |                        |
| Franquicia Tributaria                            | \$ 97.837.092          | 25%                    |
| Inversión en la Comunidad                        | \$ 42.401.848          | 11%                    |
| Becas Laborales                                  | \$ 0                   | 0%                     |
| <b>TOTALES</b>                                   | <b>\$ 394.310.973</b>  | <b>100%</b>            |

Fuente: Elaboración propia a partir del Balance de Gestión Integral SENCE para el año 2016.

<sup>34</sup>PNUD (2014): Presente y futuro de la política de capacitación en Chile.

<sup>35</sup>Ídem.

### **Anexo N° 3: El Mercado de la Capacitación en Chile a través de Impulsa Personas.**

A continuación se analizará la estructura del mercado de la capacitación financiado mediante la ex Franquicia Tributaria, y el comportamiento de los agentes que forman parte del sistema de capacitación en Chile partir de los resultados del “Estudio sobre la organización, estructura y funcionamiento del mercado de la capacitación en Chile” realizado en el año 2015 por el Centro de Sistemas Públicos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile y con la debida actualización de los datos al año 2016<sup>36</sup>.

#### **1. Uso de impulsa personas (ex franquicia tributaria)**

Según el estudio el 25% del gasto en impulsa personas es público, siendo de \$106.000 millones, en el año 2016, donde el 92% de dichos recursos fueron manejados por OTIC, mientras que el 8% restante es utilizado de manera directa por parte de las empresas. Aproximadamente 16.000 empresa usan este beneficio alcanzando una cobertura del 17% del empleo asalariado para el año 2016. El uso de la franquicia se concentra principalmente en las grandes empresas, preferentemente en los sectores comercio e inmobiliario. Además, la capacitación a través de este medio se concentra en trabajadores con enseñanza media completa y en hombres, en ambos casos sobre el 60%. A pesar de lo anterior, según resultados del estudio existe un declive tendencial pero muy leve en el uso de la franquicia tributaria.

#### **2. Trabajadores capacitados a través de impulsa personas**

A pesar de que la cantidad de empresas usuarias de impulsa personas se ha mantenido estable en el tiempo, las personas capacitadas se han incrementado en un 59% entre el 2004 (854.257 capacitados) y el 2016 (1.355.430 capacitados). Es importante destacar también que las empresas en promedio en el año 2004 capacitaron a 21 trabajadores y en el año 2016 este número aumentó a 46.

Dentro del tamaño de empresas las que más capacitan son las grandes con un 82% de participantes aprobados en el año 2016 y las que menos lo hacen son las micro y pequeñas empresas con un 2% a 3% solamente.

---

<sup>36</sup>CSP UCH [Centro de Sistemas Públicos – Departamento de Ingeniería Industrial, FCFM] (2015): Estudio sobre la organización, estructura y funcionamiento del mercado de la capacitación en Chile.

Las empresas que capacitan además cuentan con una mayor planilla de trabajadores con estudios superiores y postgrados con un 33%, por el contrario, las empresas que no capacitan tienen mayor planilla de trabajadores sin educación formal o básica, y cuentan solo con un 21% de trabajadores con estudios superiores y postgrados.

### 3. Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC)

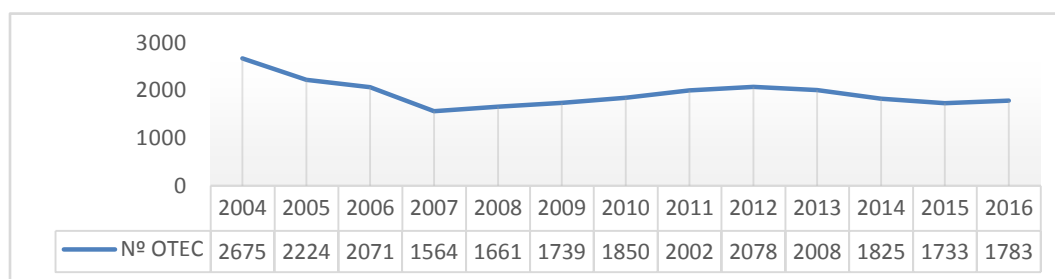
Existe una gran cantidad de actividades de capacitación que son intermediadas por un OTIC, destacando que para el año 2016 un 82% de los participantes capacitados (1.355.430) fueron intermediados, mientras que el 17% restante corresponde a cursos realizados al interior de las empresas o solicitadas a un OTEC.

Para el año 2016 existen registradas 19 OTIC vigentes de las cuales 2 de ellas es decir el 10% concentran el 56% del total de participantes capacitados entre las que destacan los OTIC de la Cámara de la Construcción y de SOFOFA.

### 4. Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC)

Para el año 2016 el mercado de los OTEC rondaba en los 1.783, observándose una leve tendencia a la baja desde el año 2004 a la fecha. Cabe destacar que el 1% de los OTEC más grandes abarcan el 18% del total de participantes durante el año 2016, una concentración relativamente baja en comparación con otros mercados.

Gráfico 5. Evolución cantidad de OTEC periodo 2004-2016.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SENCE.

Según datos que arroja la Encuesta de Satisfacción de Franquicia Tributaria del año 2015<sup>37</sup> sobre la percepción de las empresas con respecto a los OTEC, estas destacan la existencia de un gran mercado y heterogéneo en cuanto a la calidad de los productos. Además, indican que

<sup>37</sup>Sence (2016): Reporte de resultados. Encuesta de Satisfacción Franquicia Tributaria, año 2015.

los principales criterios para contratar un OTEC serían los relatores con un 90%, seguido de la experiencia previa del organismo con un 88% y la flexibilidad de horarios con un 85%. Mientras que los aspectos menos relevantes corresponden a recomendaciones de otros e infraestructura con 70% y 72% respectivamente.

El funcionamiento de los OTEC se puede describir según los siguientes puntos<sup>38</sup>:

- a) Estructuración de la oferta: esto se refiere al desarrollo de los contenidos de los cursos y definir el personal necesario para su dictación. En este punto se identifican tres enfoques:
  - Anticipación de demanda por capacitación: es decir, se desarrollan los cursos en función de las necesidades observada en el mercado y que luego se promocionan en las empresas o de manera abierta a la comunidad.
  - Demanda por capacitación a la medida: se refiere al desarrollo de programas de capacitación que se ajusten a las necesidades de las empresas que los contraten.
  - Especialización o integración con una empresa cliente: este punto pertenece a las grandes empresas o holdings donde se desarrollan programas de capacitación sólo para sus empresas relacionadas.
- b) Formalización: esto se refiere a la inscripción de los programas de capacitación en el registro de cursos para acceder al sistema de impulsa personas.
- c) Implementación: se refiere a la realización de los programas de capacitación inscritos en SENCE y que son financiados a través de impulsa personas.
- d) Promoción y ventas: se refiere al desarrollo y mantención de vínculos comerciales con empresas y OTIC que permitan incrementar las ventas de sus servicios. Según los resultados del estudio y las entrevistas realizadas a las empresas que contratan OTEC, las empresas señalan tener una gran cantidad de visitas de parte de los OTEC, sin embargo, existe una creencia de que estos últimos se preocupan sólo de vender un producto y no se preocupan realmente por los resultados finales. Por otra parte, se señala que hay pocos OTEC que se dedican a un sector o rubro de la economía, sino que hay diversificación en los cursos y sectores a los que se dedican.

---

<sup>38</sup>CSP UCH [Centro de Sistemas Públicos – Departamento de Ingeniería Industrial, FCFM] (2015): Estudio sobre la organización, estructura y funcionamiento del mercado de la capacitación en Chile.

#### **4.1 Segmentación, ventas y clientes<sup>39</sup>**

Dado el gran número de OTEC y la reducida cantidad de empresas que utilizan impulsa personas, la mayoría de los organismos atiende a pocas empresas (más del 70% atienden menos de 25 firmas). En promedio los OTEC atienden cinco sectores económicos, y de acuerdo a la información proporcionada por SENCE, es posible identificar tres tipos de organismos: a) OTEC de mayor tamaño que ofrecen muchos cursos de capacitación distintos, atienden a un gran número de empresas y capacitan muchos participantes; b) OTEC que dictan una menor cantidad de cursos, pero poseen una alta demanda atendiendo a distintas empresas y capacitando a un gran volumen de participantes. Estas OTEC imparten cursos de habilidades transversales principalmente; c) OTEC que tienen una oferta de cursos y volumen de atención acotado con mayor foco y especialización de sus clientes.

El estudio también establece que la relación OTEC – Empresa es relativamente breve en todos los sectores económicos con un promedio de 1,6 años. Sin embargo, existe una relación directamente proporcional entre la antigüedad del OTEC y la relación promedio con las empresas.

Al ser un mercado muy dinámico en términos de entrada y salidas de los actores, encontramos que para el año 2013, el 30% de los OTEC no sobrevive al cabo de un año y presentan una supervivencia de un 28% a 7 años, lo cual se considera alto si se compara con el promedio de la economía (52% en microempresas). Cabe destacar que al menos quinientos OTEC salen del mercado anualmente, lo que sugiere un mercado con incertidumbre y alto riesgo de fracaso empresarial.

#### **4.2 Situación financiera y operacional de los OTEC<sup>40</sup>**

Según datos aportados para el estudio por el Servicio de Impuestos Internos, entre los años 2005 y 2013 las ventas anuales promedio de un OTEC se registraron cercanas a los \$56 millones con una alta concentración del volumen en pocos OTEC. Los márgenes de utilidad

---

<sup>39</sup>CSP UCH [Centro de Sistemas Públicos – Departamento de Ingeniería Industrial, FCFM] (2015): Estudio sobre la organización, estructura y funcionamiento del mercado de la capacitación en Chile.

<sup>40</sup>Idem

promedio son muy cercanos a cero y en algunos casos negativos por lo que se puede inferir que los OTEC presentan una situación financiera precaria, alto endeudamiento y rentabilidad promedio negativa, lo que dificulta las inversiones y el aprendizaje para generar cursos de calidad. Los relatores, elemento central de la calidad de la capacitación, representan una baja proporción del costo total de los cursos, lo que sugiere existencia de problemas de calidad de los cursos impartidos.

Respecto de las ventas de los OTEC el estudio señala que estas aumentan en función del número de cursos, especialmente si estos son masivos; las ventas aumentan en los OTEC con mayor cantidad de trabajadores y con más años en el mercado; y, por último, que las ventas son menores en OTEC dedicados a cursos para trabajadores de bajo nivel de calificación.

Por otra parte, con respecto al endeudamiento de los OTEC el estudio indica que este aumenta con el número de cursos y con el de participantes lo cual sugiere que la operación se financia principalmente con deuda; y además el endeudamiento se incrementa al atender sectores económicos de comercio y educación.

Finalmente, para el caso de las utilidades de los OTEC se observa que estas se incrementan con un mayor número de cursos y participantes, pero disminuyen en los OTEC con más de 10 trabajadores; aumentan al realizar un mayor número de cursos; aumentan en OTEC enfocados en los trabajadores de niveles ejecutivos y de mandos medios; y, los sectores económicos menos rentables parecen ser las manufacturas no metálicas y la educación.

## **5. Demanda por capacitación a través de impulsa personas**

A partir del estudio de la Universidad de Chile<sup>41</sup> se observa que existe un consenso de que el Estado fomente la capacitación, ya que el nivel que reciben los trabajadores es inferior al óptimo. Por otra parte, señala que las actividades de capacitación más demandadas corresponden a administración y las ciencias y técnicas aplicadas, representando la primera el 36,8% del total de horas de capacitación entregadas vía impulsa personas y la segunda el 17,7% del total de capacitados para el año 2016.

---

<sup>41</sup>CSP UCH [Centro de Sistemas Públicos – Departamento de Ingeniería Industrial, FCFM] (2015): Estudio sobre la organización, estructura y funcionamiento del mercado de la capacitación en Chile.

Con respecto a los sectores de la economía que más se capacitan están los sectores mineros, financieros, servicios sociales y salud. En cambio, los sectores que menos capacitan con el sector agrícola, pesquero, manufactura metálica y administración pública.

Cabe destacar que salvo en la minería, no existe un sector que demande de manera mayoritaria un tipo específico de curso, razón por la cual los OTEC tienen una cartera de clientes bastante diversificada entre sectores.

#### **Anexo N° 4: Características del mercado de la capacitación en la región de Valparaíso**

Con respecto a la demanda de capacitación en la Región de Valparaíso es que desde la Dirección Regional del SENCE se realizó un proceso de levantamiento de demandas laborales con el propósito de identificar las principales demandas laborales orientadas al público objetivo de SENCE en el año 2015, el cual considera como contexto para el trimestre móvil octubre, noviembre y diciembre del año 2015 una fuerza laboral que alcanza las 881.850 personas, donde 820.920 corresponden a ocupados y 60.920 a desocupados<sup>42</sup>.

Además, es importante señalar aquellos sectores de la economía que presentan una mayor participación en la ocupación en el segmento asalariado del sector privado y nivel educacional hasta enseñanza media para el periodo 2013-2015, los que corresponden a: Agricultura, ganadería, caza y silvicultura; Construcción; Comercio al por mayor y al por menor; Transporte, almacenamiento y comunicaciones.

Es así como para el proceso de levantamiento de demandas laborales se encuestó a 336 empresas de la región de las cuales el 24% pertenece al sector Hoteles y restaurantes, un 21% a Comercio al por mayor y al por menor, un 18% al sector Construcción y 12% pertenece al sector Agricultura, ganadería, caza y silvicultura. De este total, el 91% de las empresas manifiesta la necesidad de contratar trabajadores en los próximos 12 meses<sup>43</sup>.

La encuesta también registró información respecto a los meses con mayor actividad de las empresas: para el sector de agricultura, ganadería, caza y silvicultura se presenta entre los

---

<sup>42</sup>Sence (2016): Informe final proceso de levantamiento de demandas laborales regionales, V región de Valparaíso.

<sup>43</sup>Ídem.

meses de marzo a mayo y julio a septiembre; para el sector de comercio al por mayor y al por menor destacan los meses de enero y febrero; y finalmente para el sector construcción se da una situación similar a las anteriores, donde los meses de invierno son bajos en cuanto a contratación pero a partir del mes de agosto comienza a subir, para mantenerse estable hasta el mes de febrero<sup>44</sup>.

Con respecto a la cantidad de OTEC que realizaron actividades de capacitación en la Región de Valparaíso a través de impulsa personas, estas ascienden a 530 organismos lo cual representa un 29,7% del total nacional que asciende a 1.783 OTEC.

Por otra parte, las empresas que realizaron capacitación a través de impulsa personas ascienden a un total de 1.439 empresas con rut únicos a nivel regional y nacional lo que representa un 12% del total nacional. Dichas empresas que utilizaron impulsa personas en el año 2016, realizaron las capacitaciones intermediadas por OTIC la cantidad de 981, es decir un 68% del total de empresas a nivel regional.

En cuanto al nivel ocupacional de los participantes de capacitación y según datos obtenidos de SENCE para el año 2016 del total de participantes aprobados (78.080 participantes), la mayor cantidad corresponde a trabajadores calificados representando un 37% del total, lo siguen los administrativos con un 24% y los profesionales con un 14%. Es importante destacar que el promedio de horas de capacitación por participante aprobado para el año 2016 fue de 26.9 horas, levemente superior al total nacional de 24 horas.

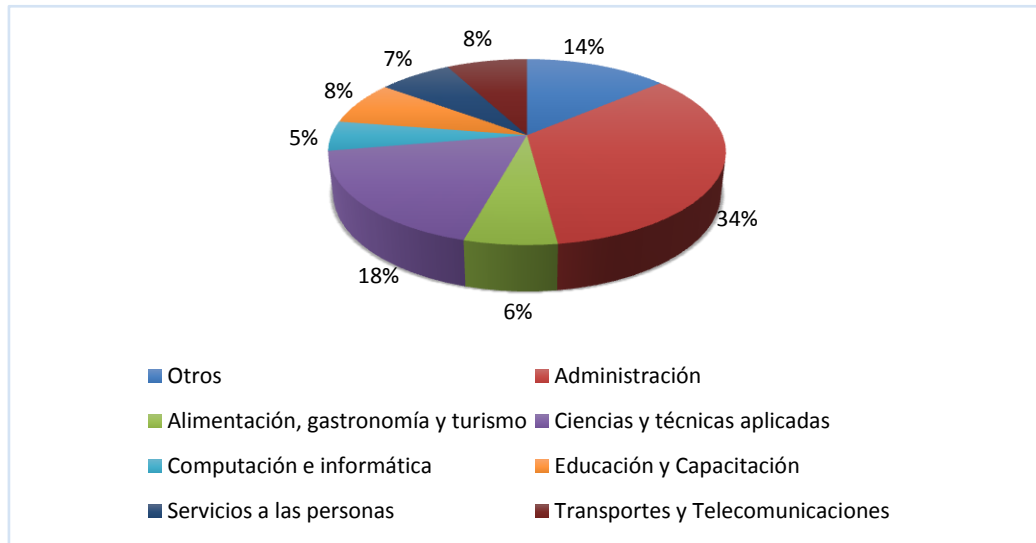
Ahora bien, con respecto al nivel educacional el 58% de los participantes aprobados para el año 2016 tienen enseñanza media completa, lo sigue la educación universitaria completa con un 16% y la enseñanza superior técnica profesional con un 11%.

En relación a las áreas de capacitación que más concentraron participantes en el año 2016, encontramos en primer lugar el área de Administración con un 34% del total de participantes del año, luego la categoría Ciencias y técnicas aplicadas con un 18% y lo sigue Transportes y Telecomunicaciones y Educación y capacitación, ambos con un 8% del total de participantes a nivel regional.

---

<sup>44</sup>Sence (2016): Informe final proceso de levantamiento de demandas laborales regionales, V región de Valparaíso.

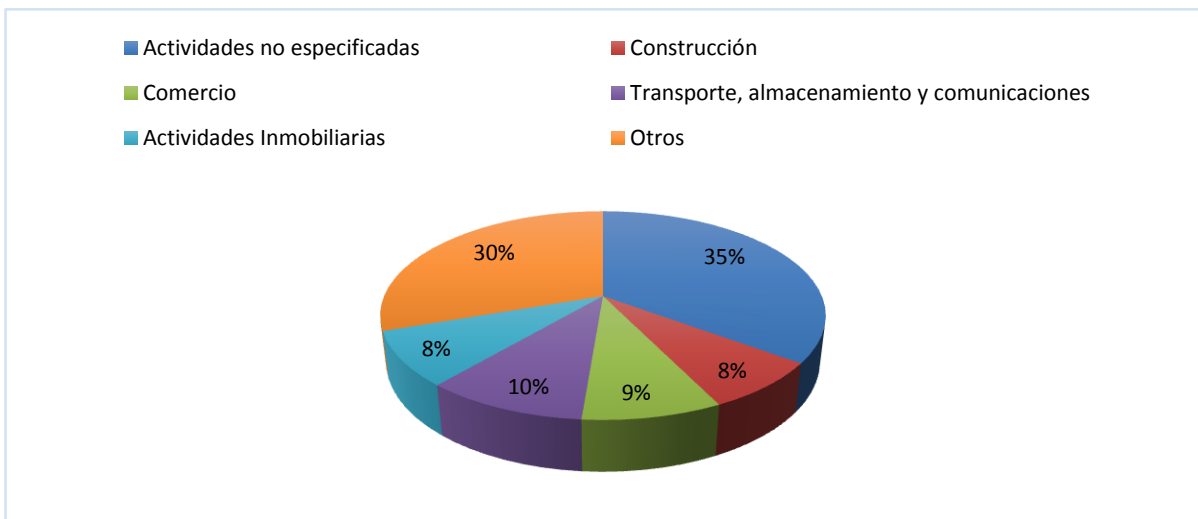
Gráfico 6. Acciones de capacitación según área de formación V Región, año 2016.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SENCE

Finalmente, el caso de los sectores económicos en el año 2016, el número de participantes se concentra en actividades no especificadas con un 35% del total, lo sigue transporte, almacenamiento y comunicaciones con un 10%, sector comercio con un 9% y sectores construcción y actividades inmobiliarias con un 8% cada uno. Cabe destacar que el resto de los sectores abarcan un 30% del total de participantes, el cual reúne a los sectores con porcentajes de participación menores al 7% por sí solo.

Gráfico 7. N° de participantes según sector de la actividad económica V Región, año 2016.



## **Anexo N° 5: Análisis PEST**

### **1. Factores Políticos**

- El Estado es el principal motivador de la industria a través de la inversión pública en beneficio tributario para los demandantes de capacitación.
- El Estado a través de SENCE orienta sus políticas para que los trabajadores puedan optar a mejores empleos que le permitan aumentar sus ingresos, adquirir nuevas competencias y habilidades y con ello disminuir las tasas de desempleo.
- Existe un gran interés de parte del Estado de fomentar la capacitación laboral y potenciar la labor de SENCE, sin embargo, este último contempla más los intereses de los empresarios relacionados con el aumento de la competitividad y los beneficios económicos que estos conllevan, que los propios intereses de los trabajadores.
- No existe incentivo a las empresas para la contratación de personas mejor preparadas a través de la capacitación ya sea en oficios o diplomados.
- Se debe potenciar aún más el rol de ChileValora, servicio público cuya función principal es contribuir a que el sistema público de capacitación disponga de una oferta de cursos diseñados en base a los estándares de competencias que defina el sistema, para hacer posible el cierre de brechas de competencias de los trabajadores que así lo requieran.

### **2. Factores Económicos**

- En el año 2016 se destinaron recursos públicos del orden de US\$ 300 millones a financiar los programas de capacitación de SENCE, incluyendo tanto las asignaciones presupuestarias como el gasto asociado a impulsar personas<sup>45</sup>.
- En Chile, el gasto en políticas activas de empleo en el año 2011 (siendo la capacitación el principal) equivale a un 0,10% del PIB en el año 2011. (Países OCDE promedio 0.58%).
- En Chile sólo el 51% de los empleadores ofrecen buenas oportunidades de desarrollo de carrera a sus empleados, aunque hay países con índices mucho más bajo como Grecia con

---

<sup>45</sup>Sence (2016): Balance de gestión integral. Ministerio del Trabajo y Protección Social.

35%, Hungría (23%) y Eslovaquia (37%). Además, estamos lejos de Hong Kong (80%) e India (77%)<sup>46</sup>.

- Con respecto a los programas de capacitación abiertos a la comunidad, estos no son la primera prioridad para las personas ya que se trataría un gasto que se puede postergar, es decir no se trata de un bien o servicio de primera necesidad.

### **3. Factores Sociales y Culturales**

- Cerca del 40% de las capacitaciones se ofrecen en oficios, los que están enfocados, principalmente, a las áreas logística, *retail*, ventas, *call center*, cajeros, garzones, mucamas, entre otras. Mientras que las capacitaciones en habilidades blandas son abordadas principalmente a través de las escuelas de comunicación, liderazgo o ventas<sup>47</sup>.
- En Chile, la capacitación favorece preferentemente a trabajadores de ingresos altos y medio-altos. Esto representa un patrón regresivo del gasto público ya que alrededor de un 80% del gasto público en capacitación se financia con cargo a impulsa personas y la mayor parte de los participantes de este programa son trabajadores que se ocupan en las empresas más grandes (que en promedio tienen más años de escolaridad y un mayor nivel de remuneración).
- Existe un reconocimiento de parte de las personas de la necesidad de capacitarse y construir una carrera profesional personal.

### **4. Factores Tecnológicos**

- Los cursos online son cada vez más comunes hoy en día. Esto podría indicar una posible oportunidad de innovar en los métodos de capacitación actualmente utilizados, lo cual deja la posibilidad de crear una nueva área en el negocio.
- Aumento de la incorporación de la tecnología en los modelos de negocios de las pequeñas y medianas empresas sobre todo en lo que se refiere a marketing digital y redes sociales.

Como conclusión a este análisis se puede observar que los aspectos políticos en general son positivos para el mercado de la capacitación, sobre todo aquella que se financia a través de SENCE.

---

<sup>46</sup>[www.emol.com](https://www.emol.com). Disponible en: <https://goo.gl/b9H7i4>

<sup>47</sup>[www.publimetro.cl](http://www.publimetro.cl). Disponible en: <https://goo.gl/bN3rsL>

Económicamente el país es estable, además el mercado de las capacitaciones ha aumentado la cantidad de dinero que maneja anualmente lo que genera buenas expectativas del negocio, sin embargo, el perfeccionamiento a nivel de capacitación sigue siendo un servicio de segunda necesidad.

A nivel socio-cultural se reconoce por parte de las personas la importancia y la necesidad de mantenerse actualizados para incorporarse de mejor manera al mercado laboral.

Finalmente, con respecto a los aspectos tecnológicos que continúan desarrollándose, se considera este análisis favorable y una oportunidad de renovar los recursos ya sea de plataformas de capacitación online como medios de publicidad y difusión.

### **Anexo N° 6: Participantes capacitados en 2016 y participación de mercado por OTEC en la región de Valparaíso.**

**Tabla 11:** N° de participantes capacitados en 2016 y participación de mercado por OTEC.

| Nombre Organismo Técnico de Capacitación               | N° Participantes | Participación de Mercado <sup>48</sup> |
|--|------------------|--|
| FUNDACIÓN INSTITUTO PROFESIONAL DUOC UC                | 528              | 10%                                    |
| INSTITUTO DE CAPACITACIÓN LABORAL DE ASIVA S.A.        | 1.865            | 36%                                    |
| CFT UCEVALPO S.A.                                      | 21               | 0,4%                                   |
| CENTRO FORMACIÓN TÉCNICA U. VALPARAÍSO SPA.            | 695              | 13%                                    |
| UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE CHILE                       | 1.984            | 38%                                    |
| UNIVERSIDAD DE PLAYA ANCHA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN | 24               | 0,5%                                   |
| PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO          | 108              | 2%                                     |
| <b>TOTAL</b>   | <b>5.225</b>     | <b>100%</b>                            |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de SENCE.

<sup>48</sup>Para obtener la participación de mercado se seleccionaron las OTEC de la quinta región con mayor presencia en Google y para el caso de aquellas OTEC con presencia nacional como lo son DUOC UC e INACAP se consideró una cantidad de participantes proporcional a la población de la región, versus el total nacional.

## **Anexo N° 7: Reseña Histórica de CFT UV<sup>49</sup>**

CFT UV, es el Centro de Formación Técnica de la Universidad de Valparaíso, institución continuadora de la tradición y excelencia de su Alma Mater, la Universidad de Chile, Sede Valparaíso. Este hecho resulta fundamental, pues ambas instituciones -CFT UV y la UV- mantienen una estrecha relación de colaboración mutua que colabora al Centro, a la luz de las necesidades del mundo productivo, el rumbo en el cumplimiento de su misión y fines institucionales.

En el año 2000, la Universidad decidió la fundación de CFT UV – en esos tiempos CFT Eugenio González Rojas y posteriormente CFT UValpo, tras responder a un llamado que hiciera el Ministerio de Educación el año 1999 a las Universidades del Consejo de Rectores de Universidades Chilenas, para que éstas crearan sus propios centros de formación técnica, en un intento por reforzar la calidad y cobertura de la formación técnica de nivel superior, inquietud que a esa fecha ya había sido acogida favorablemente por otras instituciones del Consejo.

Sumado a lo anterior, existía la convicción fundada de que Chile, en su voluntad declarada y manifiesta de lograr un estado de desarrollo social y económico mayor, necesitaba de cuadros técnicos en mayor cuantía y producto de una formación de calidad superior a la existente.

CFT UV se constituyó formalmente como sociedad anónima –la figura jurídica más expedita de conformarse– y que en la actualidad se ha transformado en una Sociedad por Acciones (SpA), cuyo único accionista a la fecha es la Universidad de Valparaíso.

El Reconocimiento Oficial por parte del Ministerio de Educación, se obtuvo mediante Decreto Exento N° 228 de fecha 20 de marzo de 2002 e inscrito en el Registro correspondiente con el N° 305, originalmente denominado Centro de formación técnica Eugenio González Rojas, hoy CFT UV SpA. Se incluyó en este reconocimiento a la carrera de TNS en Enfermería y al primer cuerpo reglamentario institucional: el Reglamento General y el Reglamento Académico. A partir de ese momento, CFT UV obtuvo la condición de Institución

---

<sup>49</sup> [www.cft.uv.cl](http://www.cft.uv.cl)

de Educación Superior y comenzó el cumplimiento de su Misión Institucional y de su Proyecto de Desarrollo Institucional.

CFT UV, tiene presente desde su fundación que, junto con cumplir sus propósitos fundacionales, lo hace contribuyendo al rol social que demanda la Universidad de Valparaíso, en tanto institución de educación superior regional y pública, adscribiendo a sus valores institucionales, con la convicción de que éstos permiten un desarrollo equilibrado y sustentable. Los valores que inspiran a CFT UV son: la participación, la solidaridad, la equidad, la libertad, el pluralismo, el pensamiento crítico y el respeto a la diversidad.

Por último, cabe destacar que cuenta con Certificación bajo la Norma de Calidad ISO 9001-2008 y NCH 2728 – 2003 recertificada por 3 años a contar del 06/02/2015 y recientemente acreditado por 3 años por el Consejo Nacional de Acreditación.

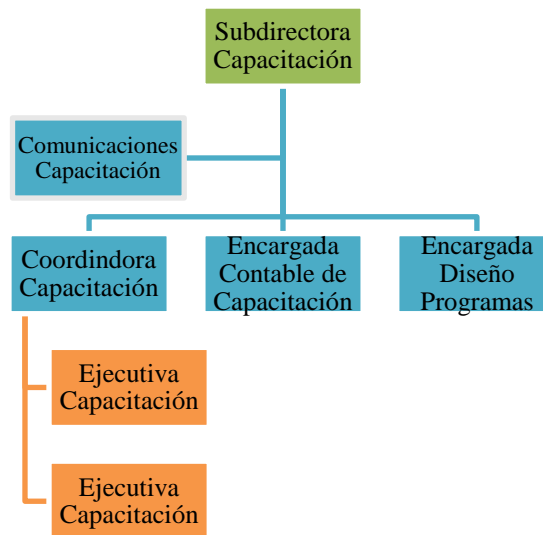
Actualmente CFT UV se encuentra en camino a transformarse en una corporación sin fines de lucro lo que implicaría el acceso a donaciones de parte de particulares y subsidios estatales que ayudarán al financiamiento del centro.

#### **Anexo N° 8: Estructura organizacional del área de Capacitación y Formación Continua de CFT UV.**

El área de capacitación tiene una estructura funcional encabezada por una a) subdirección la cual tiene como función principal el liderar, planificar, coordinar, controlar y evaluar todos los procesos comerciales, operacionales y administrativos correspondientes al área; b) una coordinación de capacitación que se encarga de controlar y coordinar los procesos comerciales, administrativos y operativos del área a fin de lograr la efectividad del trabajo asignándolo equitativamente entre las ejecutivas comerciales; c) un encargado de diseño de programas quien tiene dentro de sus funciones coordinar el diseño de programas con docentes o clientes y proponer y elaborar nuevos programas a incorporar en la oferta comercial; d) una persona a cargo de la contabilidad del área quien realiza los registros contables correspondientes, pagos a proveedores, manejo de cuenta corriente, emisión de facturas, entre otros; e) un diseñador gráfico a cargo de las comunicaciones del área quien principalmente realiza registro fotográfico y publicación en redes sociales de las actividades de capacitación,

además del diseño de piezas gráficas y manejo de redes sociales en general; f) y finalmente las ejecutivas comerciales y de operaciones quienes están a cargo de los procesos operacionales requeridos en la ejecución de actividades de capacitación, mantener archivos de dichos programas y labores administrativas en general.

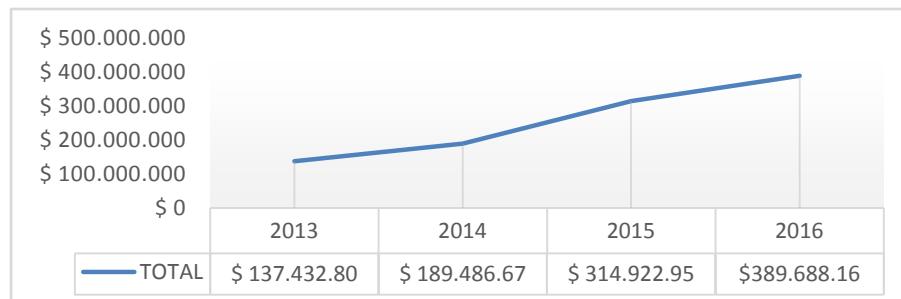
**Figura 4:** Organigrama del área de Capacitación y Formación Continua de CFT UV



Fuente: elaboración propia

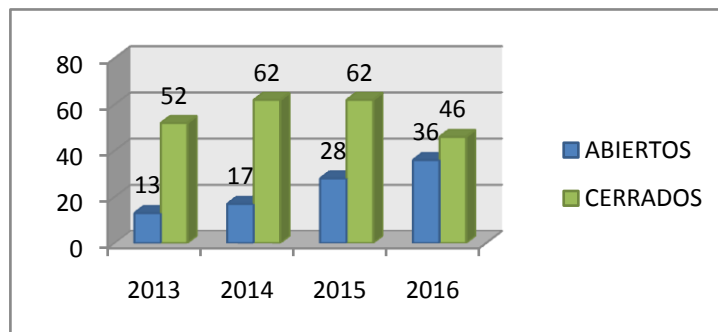
**Anexo N° 9: Ventas totales según monto y cantidad de participantes año 2013-2016.**

**Gráfico 8.** Ventas anuales área de Capacitación y Formación Continua 2013-2016



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CFT UV.

Gráfico 9. Cantidad de programas abiertos y cerrados año 2013-2016.



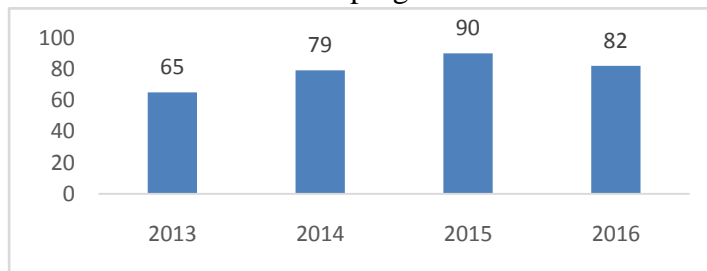
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CFT UV.

## Anexo N° 10: Incremento en el número de programas vendidos y participantes en general para el período 2013-2016.

### 1. Programas Vendidos 2013 – 2016

Se entiende por programa vendido a todo aquel producto ejecutado durante el año considerando todos los módulos en los casos de cursos de oficio y diplomados que se dicten efectivamente durante el periodo citado. Para este caso el área presente Tal como se observa en el gráfico siguiente desde el año 2013 se observa un incremento en el número de programas, con una leve baja para el año 2016.

Gráfico 10. Cantidad de programas vendidos 2013 - 2016

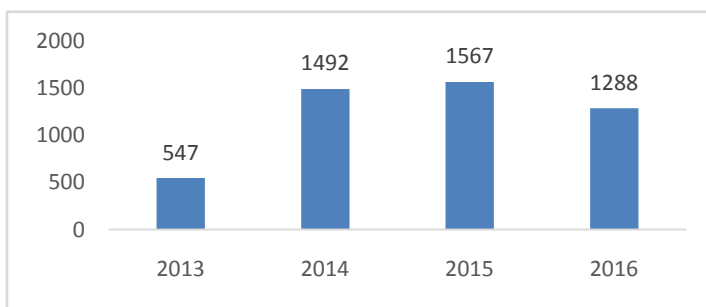


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CFT UV.

### 2. Número de participantes 2013-2016

Se entiende por participante a toda aquella persona que haya participado y terminado algún programa de capacitación efectuado en un año. Tal como se observa en el gráfico, los participantes del área han ido en aumento desde el año 2013, presentando una leve baja el año 2016 lo que se explica por la mayor venta de diplomados y oficios y menor venta en cursos de capacitación pequeños.

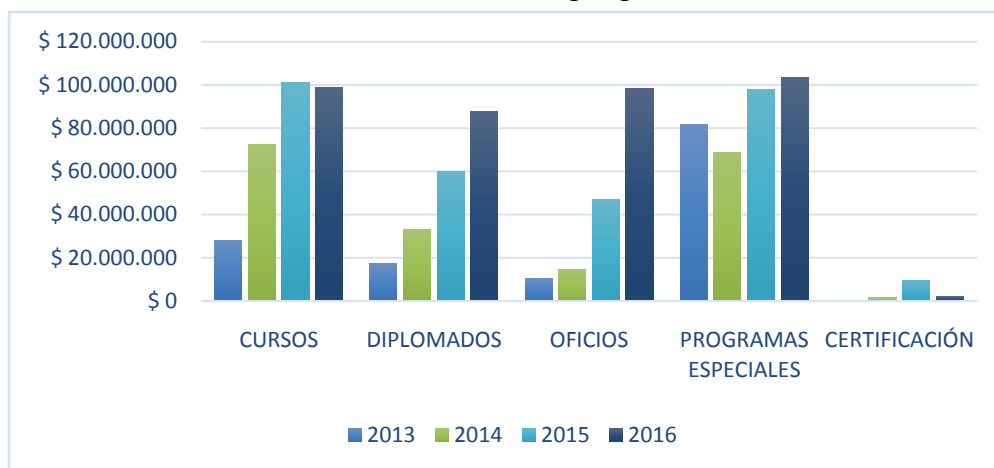
**Gráfico 11.** Cantidad de participantes totales año 2013 - 2016



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CFT UV.

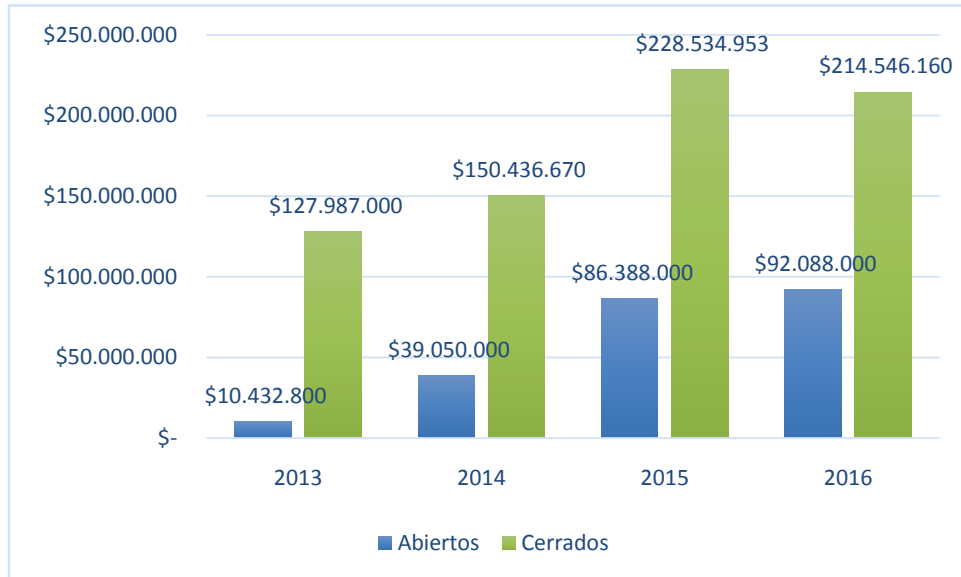
**Anexo N° 11: Ventas totales por producto año 2013-2016.**

**Gráfico 12.** Ventas anuales por producto 2013-2016



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CFT UV.

**Gráfico 13.** Ventas anuales por tipo de programa 2013-2016



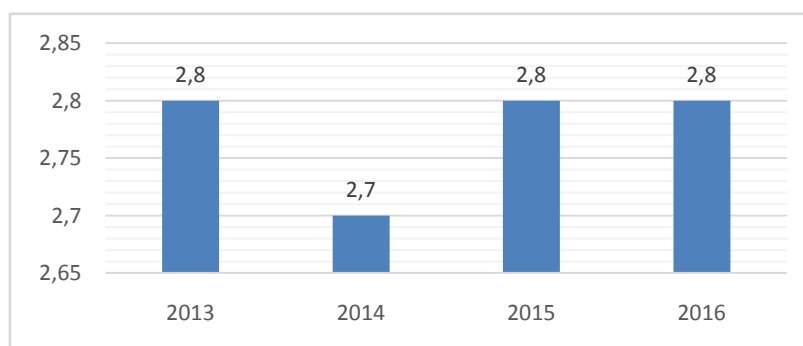
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CFT UV.

### Anexo N° 12: Nota de satisfacción para programas de capacitación 2013-2016.

La nota de satisfacción anual del área de capacitación se obtiene del promedio de notas de todas las encuestas de satisfacción efectuadas durante un año, donde la nota de 2.5 a 3.0 considera al participante satisfecho, la nota de 2.0 a 2.4 se considera parcialmente satisfecho y la nota inferior a 2.0 se considera insatisfecho. En la encuesta se evalúan aspectos como la calidad del lugar, calidad del material entregado, calidad de los docentes, servicios de colación, organización general y cumplimiento de los requerimientos académicos.

Además, se debe considerar que cada programa de capacitación es asignado a una ejecutiva por lo que esta debe velar por el total cumplimiento de los requerimientos del participante, realizando para ello una revisión a través de *check list* de los elementos básicos de un programa y visitas constantes para corroborar en terreno la calidad de la experiencia del participante en el programa de capacitación.

**Gráfico 14.** Nota de satisfacción promedio anual 2013 - 2016



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CFT UV.

### Anexo N° 13: Rentabilidad del área de Capacitación y Formación Continua CFT UV período 2013-2016.

A pesar de la alta rentabilidad que genera el área por sí sola, gran parte de estas utilidades se traspasan directamente a la unidad de negocios mayor, es decir el área de las carreras técnicas ya que los alumnos de CFT UV en general provienen de los sectores más vulnerables y existe una tasa de morosidad de un 18%, por lo tanto, se utilizan los recursos del área de capacitación para financiar gran parte de los gastos de CFT UV.

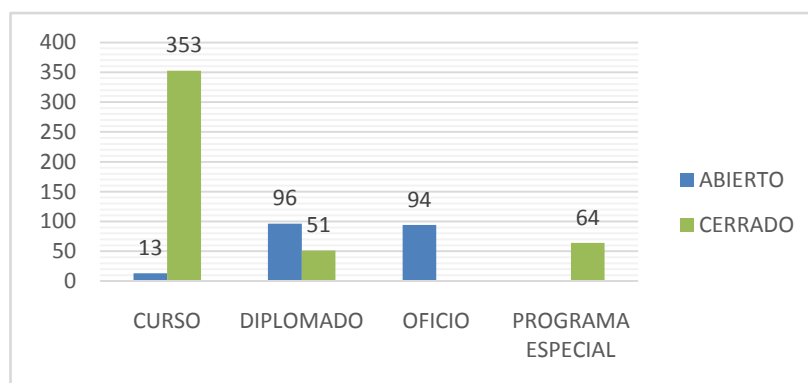
**Tabla 12.** Rentabilidad total área de Capacitación y Formación Continua año 2014 – 2016

|             | Ingresos      | Costos        | Utilidad      | Rentabilidad |
|-------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| <b>2013</b> | \$103.875.977 | \$66.090.033  | \$37.785.944  | 36%          |
| <b>2014</b> | \$263.720.290 | \$75.861.239  | \$187.859.051 | 71%          |
| <b>2015</b> | \$260.161.623 | \$135.555.709 | \$124.605.914 | 48%          |
| <b>2016</b> | \$442.545.078 | \$173.472.155 | \$269.072.923 | 61%          |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Balance General de CFT UV.

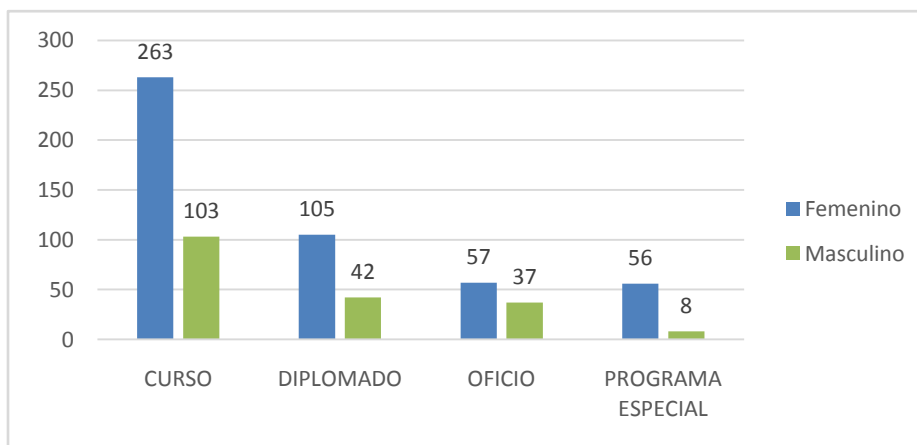
### Anexo N° 14: Perfil del Cliente del Área de Capacitación de CFT UV

**Gráfico 15.** Distribución de participantes según tipo de programa y modalidad año 2016.



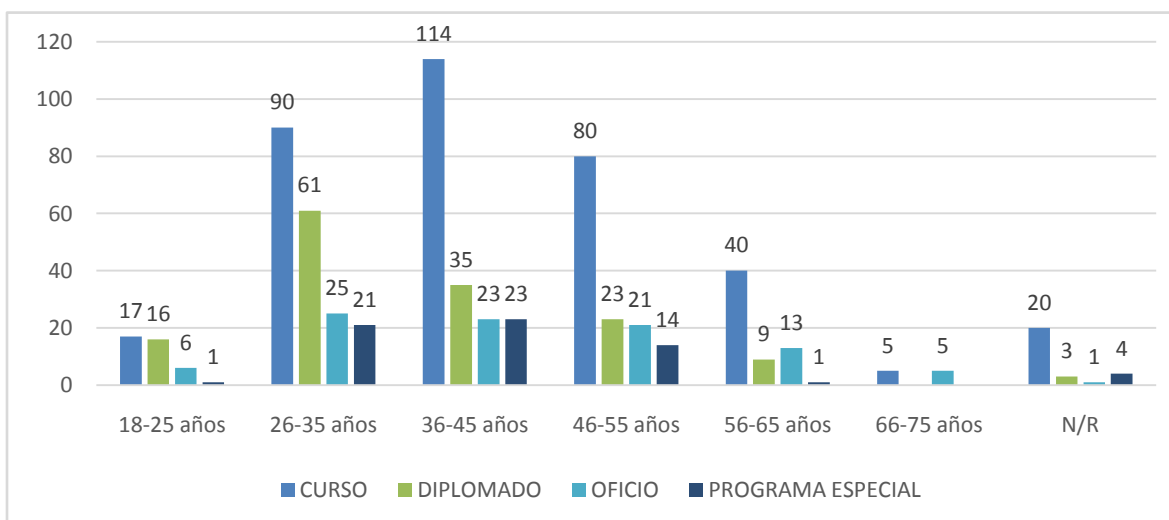
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CFT UV.

**Gráfico 16.:** Distribución de participantes según género y programa año 2016.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CFT UV.

**Gráfico 17.** Rango etario de los participantes y tipo de programa realizado año 2016.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de CFT UV.

**Anexo N° 15: Análisis FODA a partir de los resultados del diagnóstico tanto interno como externo para el área de Capacitación y Formación Continua CFT UV.**

**a) Fortalezas:**

- Las ventas del área de Capacitación y Formación Continua superan el promedio anual de los OTEC (\$56 millones) y los márgenes de utilidad y rentabilidad son altamente superiores al general de los OTEC.
- Diseño de cursos por requerimientos especiales como elemento diferenciador de la competencia.
- Aumento sostenido en las ventas, utilidades y rentabilidad del área desde el año 2013 al 2016.
- Alto grado de satisfacción de los participantes de los programas de capacitación.
- El servicio que otorgan las ejecutivas de capacitación es de alta calidad ya que son las encargadas de acompañar a los participantes y relatores en la ejecución de los programas para resolver las dificultades que puedan presentarse.

#### **b) Oportunidades**

- Aumento de un 59% de las personas capacitadas a través de Impulsa Personas desde el año 2004 al 2016.
- Las actividades más demandadas en la región de Valparaíso para el año 2016 a través de impulsa personas son las áreas de Administración (34%) y las Ciencias y Técnicas Aplicadas (18%).
- La fuerza laboral para el trimestre móvil octubre, noviembre y diciembre de 2015 alcanza las 881.850 personas.
- El Estado es el principal motivador de la industria de la capacitación a través de la inversión pública y beneficio tributario otorgado a los demandantes de capacitación.
- Existe cierta estabilidad económica y proyecciones apuntan a un mayor crecimiento de lo esperado.
- Baja amenaza de ingreso de nuevos competidores directos
- El poder de negociación de los proveedores se considera bajo ya que existe una gran oferta en el mercado.
- Amenaza de productos sustitos se considera media y una oportunidad para implementar cursos en modalidad online como nueva área de negocio.

- La mayor parte de los participantes del área de capacitación según encuesta tomada se enteró de los programas a través de búsqueda en Google o página web de CFT UV.

### **c) Debilidades**

- La oferta de capacitación se desarrolla en función de las necesidades que se observan en el mercado, sin un estudio previo.
- Escases de recurso humano operativo y de venta para la realización de campañas de telemarketing por ejemplo.
- No existe estrategia comercial o plan de marketing para dar cumplimiento a las proyecciones y metas impuestas para el área.
- Debido a que el área es considerada una unidad de negocios de CFT UV, ésta financia gran parte de los gastos de este último, descuidando en ocasiones el pago de compromisos del área.
- De un total de 16 programas de capacitación abiertos que se ofertan anualmente, sólo se dicta un 40% de ellos.
- Bajo posicionamiento de la web en motor de búsqueda de Google al ingresar palabras claves.

### **d) Amenazas**

- No existe incentivo a las empresas para la contratación de personas mejor preparadas a través de la capacitación.
- La capacitación ya sea en programas de oficio, diplomados o cursos no son un servicio de primera necesidad para los chilenos.
- Alto poder de negociación de los clientes principalmente en lo que se refiere a la oferta de capacitación que se ofrece anualmente.
- Alta rivalidad entre competidores directos debido a la alta participación de mercado que presentan.

## **Anexo N° 16: Costos de referencia de contratación estrategia SEO**

**Tabla 13.** Costos de contratación estrategia SEO

| <b>PLAN</b>                        | <b>PLAN 50</b>  | <b>PLAN 100</b>  | <b>PLAN 200</b>  |
|------------------------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Redacción de Anuncios              | ✓               | ✓                | ✓                |
| Selección de Palabras claves       | ✓               | ✓                | ✓                |
| Red de Búsqueda                    | ✓               | ✓                | ✓                |
| Red de Display                     | ✓               | ✓                | ✓                |
| Publicidad en Smartphone y Tablets | ✓               | ✓                | ✓                |
| Sitelinks                          | ✓               | ✓                | ✓                |
| Etiqueta para Google Analytics     | ✓               | ✓                | ✓                |
| Clics Proyectados                  | <b>400</b>      | <b>800</b>       | <b>1600</b>      |
| Distribución de la Inversión       | <b>Mensual</b>  | <b>Mensual</b>   | <b>Mensual</b>   |
| Inversión Neta en Google Adwords   | <b>\$40.000</b> | <b>\$80.000</b>  | <b>\$160.000</b> |
| <b>MONTO TOTAL A FACTURAR</b>      | <b>\$50.000</b> | <b>\$100.000</b> | <b>\$200.000</b> |

Fuente: [www.seo.cl](http://www.seo.cl)

### **Anexo N° 17: Perfil de cargo de Encargado de Plan de Marketing**

A continuación, se detallan aquellas funciones y competencias básicas para el encargado del Plan de Marketing Digital para el área de Capacitación y Formación Continua de CFT UV:

#### **1. Creador de Contenidos:**

- Programa publicaciones en redes sociales.
- Encuentra y difunde contenido interesante para la comunidad.
- Construye y gestiona una comunidad en las diferentes plataformas de social media para establecer una relación sólida y duradera con los usuarios (fidelización).
- Monitorea las tendencias en las redes sociales para mantenerlas actualizadas.

#### **2. Generador de *Feedback*:**

- Ser la voz de la comunidad y debe tener en cuenta las opiniones de los usuarios para proponer mejoras en las estrategias.
- Responder a los comentarios de los usuarios para generar conversaciones en todas las plataformas.
- Identificar y reforzar las relaciones con los influenciadores de la marca.

### 3. Otras Competencias:

- Dominar las herramientas de edición de imagen y video.
- Manejar a la perfección la comunicación oral y escrita.
- Tener conocimientos de HTML, SEO y manejo de sitios web.
- Controlar las herramientas de analítica y métricas.
- Saber administrar espacios de conversación.
- Creativo y empático.
- Tener capacidad de organización para poder gestionar todas las tareas diferentes por cada plataforma, así como saber detectar prioridades.

### Anexo N° 18: Costo de referencia para plan de mail masivo

**Tabla 14.** Costo de contratación plan de mail masivo

| <b>PYME</b>                     |
|---------------------------------|
| \$53.550                        |
| 5 envíos/1 campaña              |
| 150.000 correos por cada envío  |
| <b>No incluye diseño gratis</b> |
| 7.500 aperturas garantizadas    |
| Estadísticas en línea           |
| Formulario de contacto          |
| Enlace a tu sitio web           |
| 750.000 correos en total        |

Fuente: [www.planmasivo.cl](http://www.planmasivo.cl)