

Mejorando las Competencias Laborales



Subsector

Gestión y administración
de empresas

Sector:
Actividades
profesionales, científicas y técnicas

SENCE

+ Oportunidades
+ Capaz
+ Empleo

chile **✓**alora

Comisión Sistema Nacional Certificación
de Competencias Laborales





ChileValora

Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales

Proyecto de Competencias Laborales

8va Convocatoria

Primera edición, diciembre 2018.

Impreso en Chile

Contacto: 224114800 - 6003001999

www.chilevalora.cl



Índice

Presentación

Comisión del Sistema Nacional de Certificación
de Competencias Laborales (ChileValora) / 02

Definiciones

Proyecto de Competencias Laborales / 06

Objetivos de un Proyecto de Competencias / 06

Alcances de un Proyecto de Competencias / 07

Datos del sector

/ 10

Datos del proyecto

/ 12

Resultados

/ 16

Mapas de Procesos / 17

Perfiles Ocupacionales / 24

Poblamiento del Marco de Cualificaciones / 28

Planes formativos / 34

Rutas formativo - laborales / 38

Conclusiones

/ 42



PRESENTACIÓN

La presente publicación forma parte del trabajo que realiza la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, ChileValora, para entregar lineamientos estratégicos y orientaciones claves para el desarrollo de competencias laborales de las personas, de acuerdo a los requerimientos de los diversos sectores productivos del país.

Esta contribución se enmarca en la necesidad de mejorar los indicadores de productividad, competitividad y equidad, para lo cual Chile debe invertir en sus trabajadores. En este contexto, la certificación de competencias laborales es una herramienta clave para posibilitar dicho escenario y potenciar el desarrollo de los trabajadores y trabajadoras de nuestro país por medio del reconocimiento de su experiencia laboral, sus conocimientos, habilidades y destrezas sin importar cómo los hayan adquirido y considerando que muchos oficios se aprenden en la práctica y no necesariamente en un salón de clases.

El presente proyecto de competencias para el subsector Gestión y administración de empresas se enmarca en el convenio de colaboración celebrado entre ChileValora y el Consejo Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa: CONAPYME, con el objetivo de actualizar y levantar nuevos perfiles laborales en relación a las más recientes necesidades del sector. El trabajo, basado en el diálogo tripartito, debió considerar la particular realidad de este sector, caracterizado principalmente en la diversificación de áreas productivas en las que se desarrolla, esto ha significado que los requerimientos sectoriales en materia de formación sean extremadamente homogéneos dada la transversalidad de la mayor parte de las competencias a ser desarrolladas y han representado un desafío en el levantamiento de los diversos productos que resultaron de este proyecto y que se presentan en este documento.

A través de observaciones en terreno, entrevistas y mesas técnicas, este proyecto de competencias laborales dio como resultado la actualización del perfil Gestor de Pequeña Empresa y el levantamiento de dos



nuevos perfiles laborales, Gestor de Micro Empresa y Consultor Mype. A lo anterior se suma la creación de los Planes Formativos; Gestión de Pequeñas Empresas, Gestión de Micro Empresas y Técnicas para la Consultoría MYPE, junto a la Ruta Formativo Laboral y el poblamiento del Marco de Cualificaciones. Todos los productos mencionados fueron validados por el Organismo Sectorial, conformado para esta instancia e integrado por la Federación Nacional De Sindicatos De Choferes De Camiones De Chile, el Sindicato Interempresa de Choferes de Camiones, la Central Unitaria de Trabajadores, el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, la Confederación Nacional de Dueños de Camiones, la Unión Nacional de Organizaciones Gremiales de Micro, Pequeña, Mediana Empresa y Empresarios, Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos de Chile, la Confederación del Comercio Detallista y Turismo de Chile y representantes del Ministerio de Economía y de Banco Estado Pequeñas Empresas.

Estos bienes públicos contruidos tripartitamente por trabajadores, empleadores e instituciones del Estado, permiten que la industria y el sistema educativo tengan estándares de competencias laborales acordes al adecuado ejercicio de una determinada ocupación, al mismo tiempo que posibilitan orientar cursos de capacitación, potenciar el desarrollo de carrera al interior de las empresas y avanzar hacia un mecanismo de reconocimiento de aprendizajes previos que hagan más fluido el vínculo entre el mundo de la certificación, la capacitación y la educación.

Ricardo Mewes
Presidente ChileValora

Juan Moreno
Vicepresidente ChileValora



FRUTILLAS
* MUY DULCES *

\$ **8.00**

KIMI

1000

FRUTA
MUY DULCES



Proyectos de Competencias Laborales



DEFINICIONES

Proyecto de Competencias Laborales

Un proyecto de competencias laborales corresponde a un conjunto de actividades coordinadas que se desarrollan en un periodo de tiempo y presupuesto definidos, con el objetivo de levantar, actualizar y/o adquirir uno o varios perfiles ocupacionales en el marco del Sistema Nacional de Certificación.

Un proyecto de competencias laborales considera también, el diseño de los módulos de formación que permitan a las personas incorporarse al mercado de trabajo y/o cerrar las brechas que surjan como resultado de los procesos de evaluación de competencias, a través de planes formativos alineados con la descripción de cada perfil ocupacional levantado, y/o actualizado.

Tanto los perfiles ocupacionales como los planes formativos, son el insumo para la creación de Rutas formativo-laborales que permitan a los trabajadores avanzar en los diferentes niveles del Marco de cualificaciones del sector productivo respectivo.

Los proyectos de competencias, en el marco de ChileValora, también consideran una caracterización sectorial para identificar las actividades económicas que incorpora cada sector y su relevancia en nuestro país.

Objetivos de un Proyecto de Competencias

La fundamentación que motiva el desarrollo de un proyecto puede originarse por una demanda recibida por parte de uno o varios actores representativos de un sector productivo o por una necesidad detectada por ChileValora. Estas demandas dan uso a la certificación desde distintas perspectivas, tales como: mejorar las competencias de los trabajadores y trabajadoras, regular el desempeño de alguna labor en particular, establecer estándares nacionales para las industrias, entre otras.



Alcances de un Proyecto de Competencia

Refiere a la distribución geográfica a nivel nacional, permitiendo identificar cómo se comportan los sectores productivos en las distintas regiones del país. Lo anterior, con el objetivo de levantar estándares nacionales que incorporen todo el universo de aplicación de la labor y su heterogeneidad en Chile. Es por esta razón que nos encontramos frente a sectores donde la distribución regional no cambia el desempeño de la labor, otros sectores productivos en que su industria se concentra sólo en algunas regiones del país, mientras que en otros sectores las características de algunas regiones son fundamentales, pudiendo señalar distintas prácticas a propósito de una misma labor.







**Subsector:
Gestión y administración de
empresas**

DATOS DEL SECTOR

Participación en PIB (%):

PIB nacional (millones de dólares)

247.000

PIB sector (millones de dólares)

36.778

14,89%

% DE APORTE DEL SECTOR AL PIB

Fuente: SII año 2016

Ingresos de la industria:

A) AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	86068
B) PESCA	3690
C) EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	3894
D) INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	47541
E) INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METALICAS	32020
F) SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	2807
G) CONSTRUCCION	66719
H) COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REP. VEH.AUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS	311186
I) HOTELES Y RESTAURANTES	46155
J) TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	82573
K) INTERMEDIACION FINANCIERA	36061
L) ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	97102
M) ADM. PUBLICA Y DEFENSA, PLANES DE SEG. SOCIAL AFILIACION OBLIGATORIA	166
N) ENSEÑANZA	7722
O) SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	19670
P) OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	30733
Q) CONSEJO DE ADMINISTRACION DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS	103
R) ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES	5
S/i) SIN INFORMACION	496
Total general	874.711

Fuente: SII

Distribución de ingresos por rubro



Fuente: SII

Productos asociados:

Frutas, hortalizas y tubérculos derivados de la agricultura.

Animales derivados de la ganadería, caza y silvicultura.

Manufacturas metálicas.

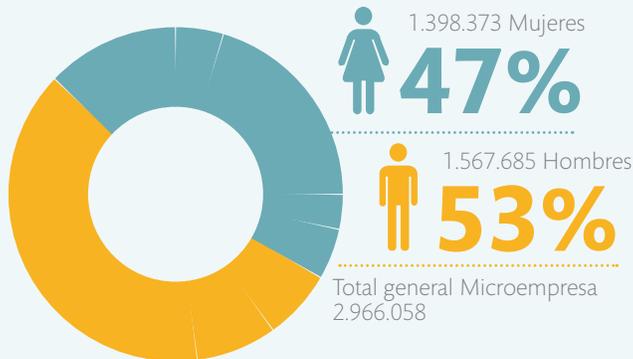
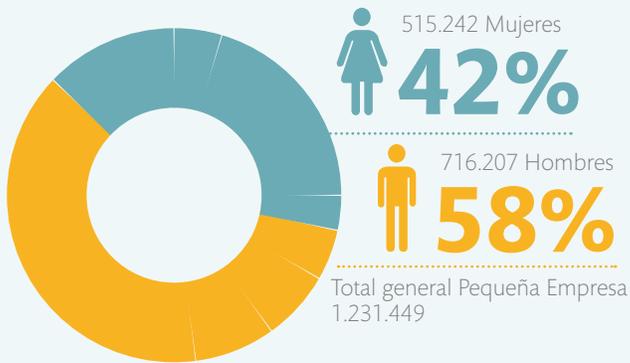
Manufacturas no metálicas como textiles, alimentos, tabaco, calzado, productos químicos, papel, productos elaborados en madera y minerales.

Otros elementos distintivos.

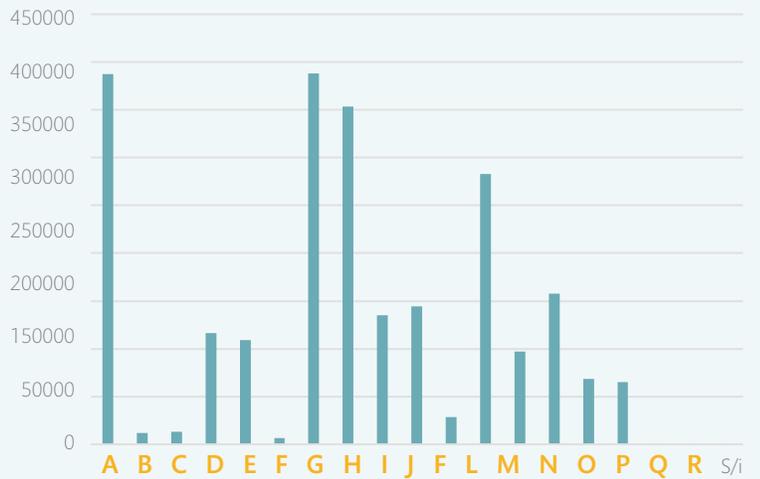


Capital Humano

Porcentaje de hombres y mujeres:

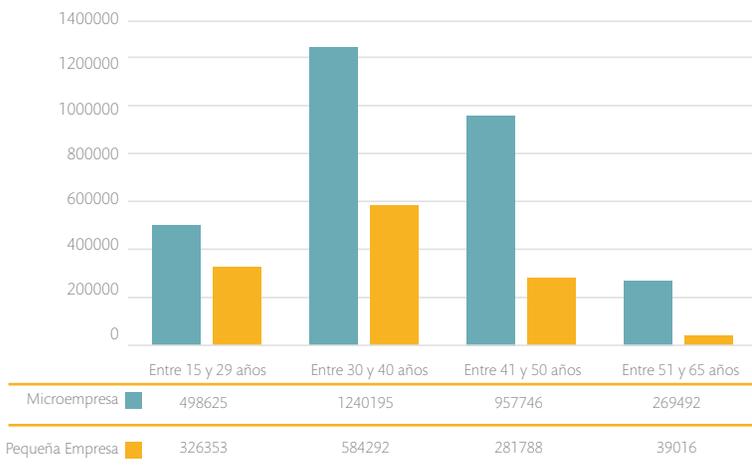


Cantidad de trabajadores empleados en el rubro:

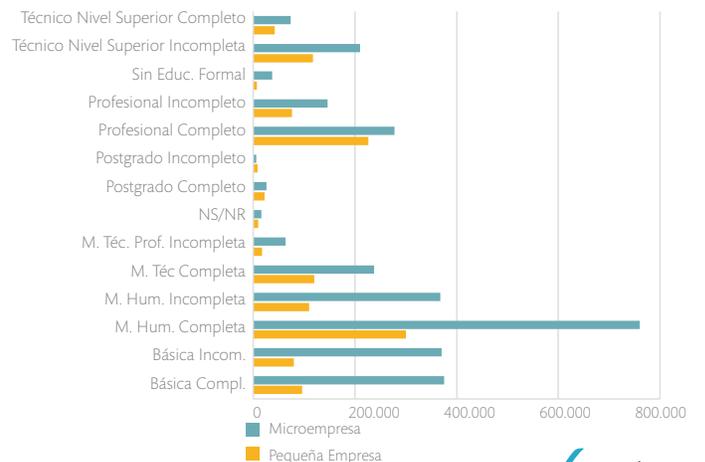


Fuente: SII (Se presenta la cantidad de trabajadores dependientes informados en los tramos Micro y pequeña empresa, sin embargo, no se consideran los microemprendedores informales)

Cantidad de trabajadores según rango etario



Cantidad de trabajadores según nivel educacional





DATOS PROYECTO

 **Sector:** Actividades profesionales, científicas y técnicas

 **Subsector:** : Gestión y administración de empresas

 **Convocatoria:** Octava

 **Contexto:**

Las empresas de menor tamaño tienen un rol clave dentro de la economía, son el 98% de las empresas ya que representan un sector importante del PIB y generan un número significativo de empleos.

Es un sector que además de su diversidad presenta diversos niveles de profesionalización en la gestión de las micro y pequeñas empresas lo que muchas veces se expresa en no aprovechar las posibilidades de las nuevas tecnologías, las que son percibidas, a veces, como una amenaza, junto con la falta de herramientas de gestión adecuadas a las características de empresas de este tamaño, la falta de una mirada a largo plazo del negocio y la necesidad de optimizar los costos son desafíos que es necesario abordar para que este sector pueda retomar el rol dinamizador de la economía

 **Proponente:** Confederación Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Chile – CONAPYME

 **Plazos del Proyecto:**

Fecha de Inicio: 2 de noviembre de 2017

Fecha de Término: 30 de marzo de 2018

 **Entidades participantes/colaboradoras:** Federación Nacional De Sindicatos De Choferes De Camiones De Chile – SITRACH-FENASICOCH, Central Unitaria de Trabajadores CUT, Confederación Nacional de Dueños de Camiones – CNDC, Unión Nacional de Organizaciones Gremiales de Micro, Pequeña, Mediana Empresa y Empresarios, Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos de Chile – UNAPYME, Confederación del Comercio Detallista y Turismo de Chile – CONFEDECH, Ministerio de Economía, BancoEstado Pequeñas Empresas.

 **Consultora ejecutora:** CEPRI SpA


Organismo Sectorial de Competencias Laborales (OSCL):

	ORGANIZACIÓN	NOMBRE REPRESENTANTE	CARGO
TRABAJADORES	José Sandoval	Presidente	Federación Nacional De Sindicatos De Choferes De Camiones De Chile – SITRACH-FENASICOCH
	Rosa Olivares	Apoyo Jurídico	
	Sabino Pasten	Tesorero	
	David Acuña	Consejo Ramal de Comercio y Servicio	Central Unitaria de Trabajadores de Chile - CUT
	Víctor Tejo	Consejo Ramal de Comercio y Servicio	
REPRESENTANTES EMPLEADORES	German Dastres	Vicepresidente	Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa - CONAPYME
	Patricio Mercado	Tesorero Gral.	Confederación Nacional de Dueños de Camiones – CNDC
	Héctor Becerra	Presidente Federación	
	Miriam Tamayo	Secretaria	
	Mauro Araya	Director	
	Héctor Tejada	Presidente	Unión Nacional de Organizaciones Gremiales de Micro, Pequeña, Mediana Empresa y Empresarios, Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos de Chile – UNAPYME
	Pedro Zamorano	Secretario General	Confederación del Comercio Detallista y Turismo de Chile – CONFEDECH
SECTOR PÚBLICO	Tomás Laibe	Asesor División Empresas de Menor Tamaño	Ministerio de Economía
	Marisol Fuentes	Jefa de Área de Desarrollo Empresarial	Banco Estado Pequeñas Empresas



Alcance del proyecto:

N° perfiles laborales levantados: 3

- Gestor(a) de Pequeña Empresa
- Gestor(a) de Micro Empresas
- Consultor(a) MYPE

N° Planes formativos: 3

- Gestión de Pequeñas Empresas
- Gestión de Micro Empresas
- Técnicas para la Consultoría MYPE

N° Ruta formativo laboral: 1

Levantamiento de información:

- N° Observaciones en terreno: 6
- Regiones visitadas: 4 regiones
- N° Entrevistas y mesas técnicas: 11
- N° Reuniones de validación: 2
- N° personas participantes en total: 37
- Cantidad de empresas y/o agrupaciones de trabajadores visitadas: 10





RESULTADOS

Mapas de Procesos

¿Qué es?

Es una representación gráfica de los principales procesos, subprocesos y funciones asociadas a la cadena de valor de un sector, subsector o área productiva.

¿Para qué sirve?

La identificación de los procesos, subprocesos y/o etapas que forman parte de la cadena de valor de una industria, permite comprender el propósito y el funcionamiento de un sector o subsector productivo, delimitando las actividades que le son propias y aquellas que tienen un carácter complementario.

¿Cómo se elabora?

A través del análisis de información secundaria, observaciones en terreno y mesas técnicas con actores clave del sector o de la industria:

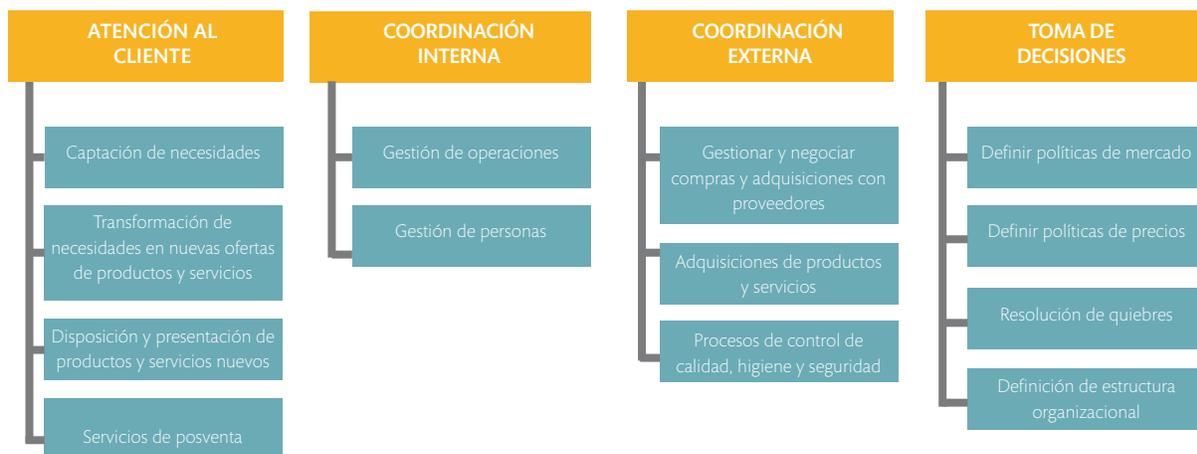
1. Se identifica el propósito principal de la industria, que orienta la definición de los procesos claves, de los productos o servicios que desarrolla o provee el sector.
2. Se establece una secuencia para los procesos y subprocesos que deben desarrollarse para lograr el propósito del sector.
3. Una vez descritos todos los procesos y subprocesos, se tipifican aquellos que pertenecen a la cadena de valor de la industria y aquellos que cumplen un rol estratégico y/o de soporte.
4. Para cada subproceso se identifican todas aquellas funciones que deben cumplirse para que éste se desarrolle.
5. Finalmente se valida el mapa estratégicamente con el Organismo Sectorial de Competencias Laborales del Sector o Subsector.



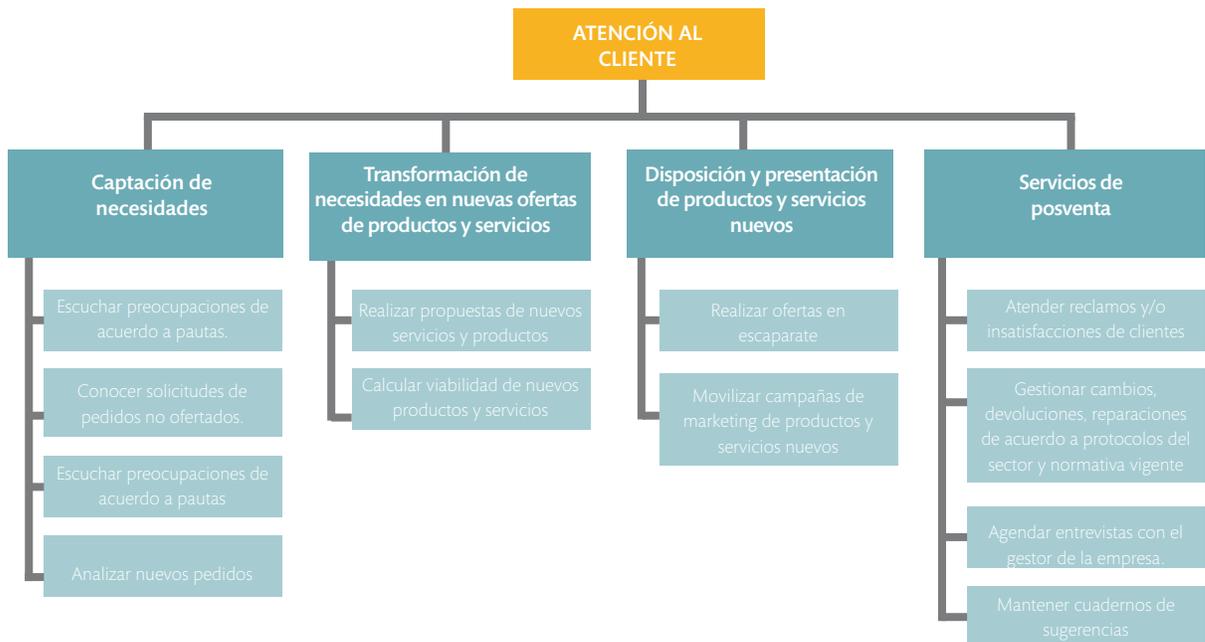
Mapa general de procesos

Procesos del subsector Administración de Empresas

Construir una relación de disposición de productos y servicios para atender las necesidades de sus clientes, adecuando sus ofertas para permitir hacer de su negocio un proyecto sustentable en el tiempo

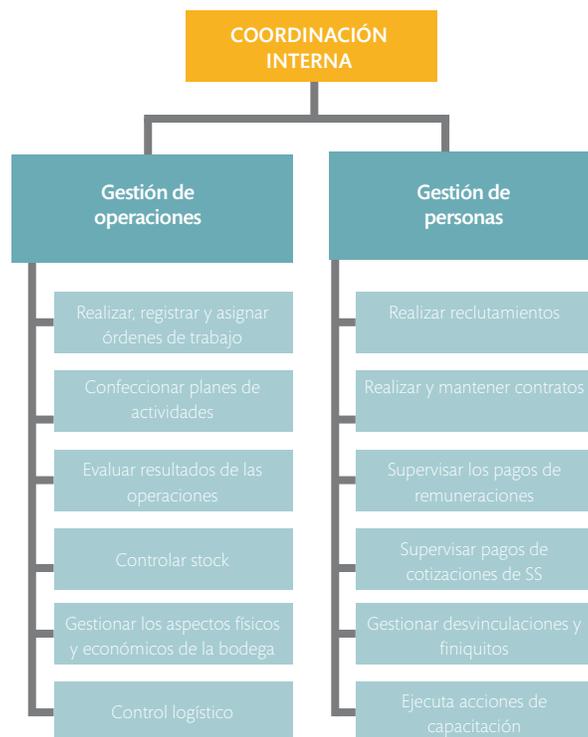


PROCESO N°1: ATENCIÓN AL CLIENTE

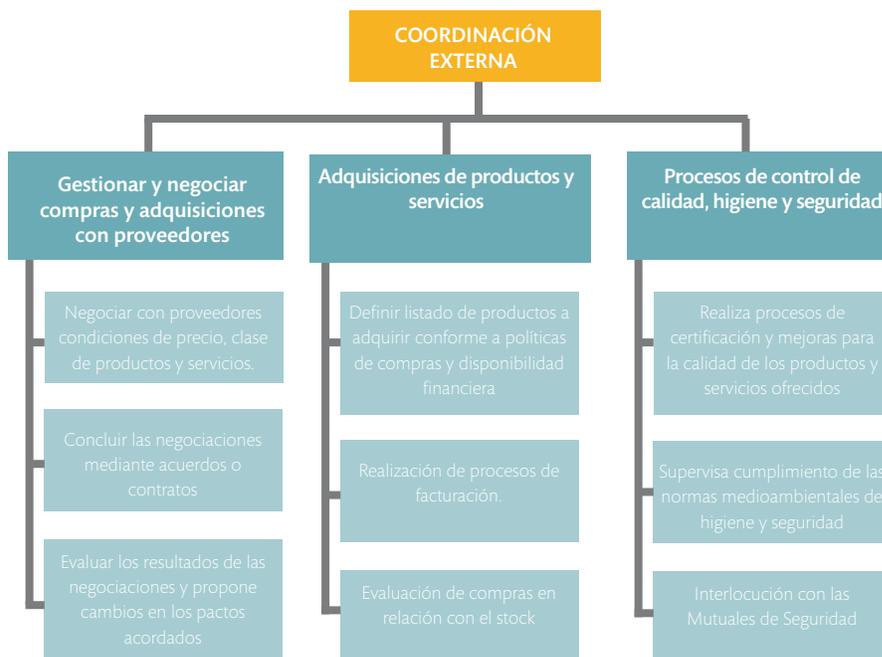




PROCESO N°2: COORDINACIÓN INTERNA

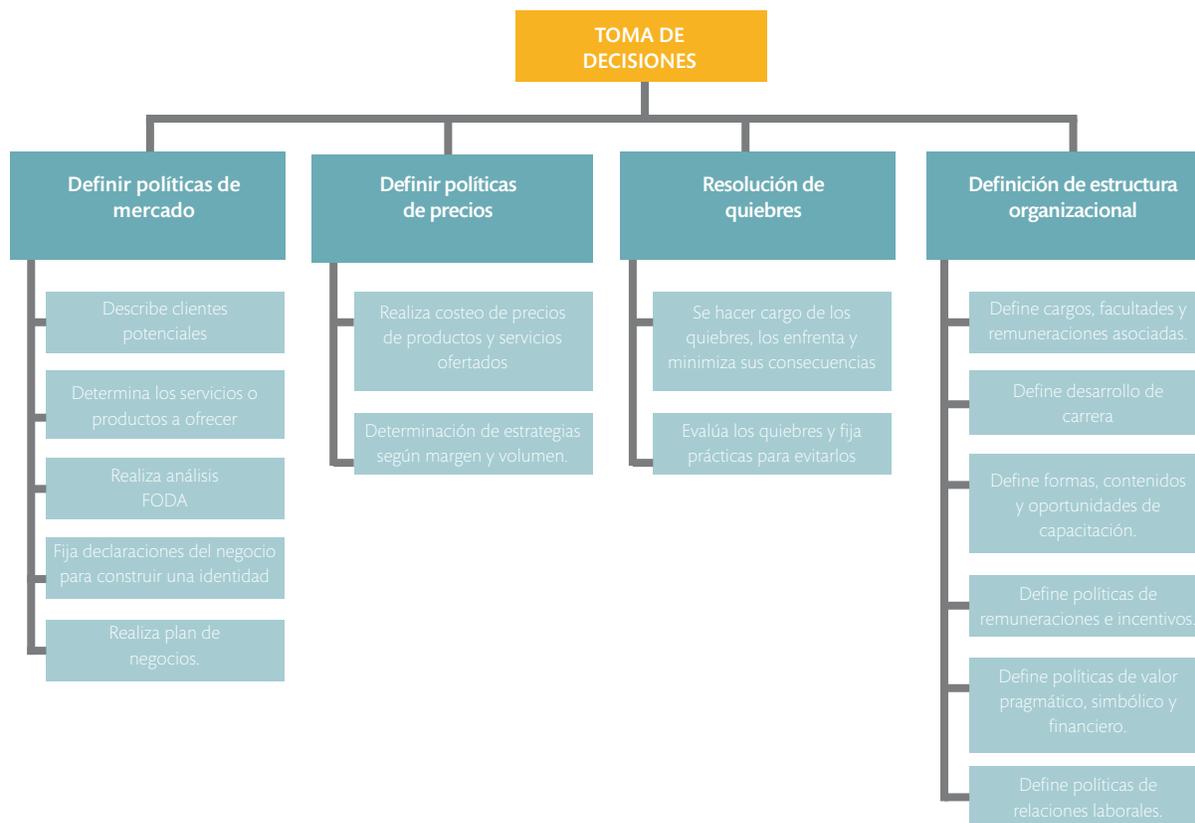


PROCESO N°3: COORDINACIÓN EXTERNA





PROCESO N°4: TOMA DE DECISIONES







Perfiles ocupacionales levantados

¿Qué es?

Un perfil es una agrupación de Unidades de Competencias Laborales (UCL) que describen los conocimientos, habilidades y actitudes relevantes para una determinada ocupación u oficio, y corresponde a la unidad en base a la cual se evalúa y certifica a un candidato.

Permite además describir el ámbito dentro del cual se desenvuelve un oficio u ocupación, el contexto de competencia, referido a las condiciones y situaciones bajo las cuales se desempeña la labor.

¿Para qué sirve?

Permite establecer estándares de desempeño asociados a una función específica, los que orientan tanto a los trabajadores acerca de lo que se espera de ellos, como también a los empleadores para la contratación de personal. Permite, también, orientar una oferta formativa pertinente con las necesidades de los diferentes sectores y subsectores productivos.

¿Cómo se elabora?

1. Se elabora preliminarmente un mapa funcional con las principales labores que realiza el perfil, en base a información secundaria referida al desempeño de la ocupación.
2. Se contrasta el mapa funcional elaborado a través de mesas técnicas con actores clave, lo que permite identificar aquellas especificaciones técnicas para complementar las funciones del perfil.
3. Se realizan observaciones en terreno para verificar que las actividades descritas en el perfil elaborado, representen la realidad del mismo, permitiendo identificar aquellos materiales, equipos y herramientas necesarios para el desempeño de la labor.
4. Se realiza un panel de expertos, para establecer estándares que permiten caracterizar el parámetro adecuado de desempeño requerido por la industria.
5. Se valida estratégicamente con el Organismo Sectorial de Competencias Laborales del Sector o Subsector.



Perfiles ocupacionales levantados

PERFIL OCUPACIONAL	PROPÓSITO DEL PERFIL	UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL	ACTIVIDADES CLAVE
Gestor (a) de pequeña empresa	Realizar la gestión de los procesos operacionales, comerciales y financieros del negocio, ofreciendo productos y/o servicios según las necesidades de los clientes, los objetivos establecidos y la normativa vigente en el sector económico respectivo	Realizar el proceso de toma de decisiones estratégicas de la pequeña empresa, de acuerdo a los objetivos establecidos y a la normativa vigente en el sector económico respectivo.	Realizar el proceso de evaluación de la utilidad de la oferta de productos y/o servicios ofrecidos de acuerdo a la rentabilidad de su negocio, los objetivos establecidos, las preferencias de los clientes, evolución de las tendencias del mercado y su nivel de participación en éste, así como la normativa vigente en el sector económico respectivo.
			Tomar decisiones acerca de la implementación de modificaciones y/o mejoras en la pequeña empresa de acuerdo a los objetivos del negocio, análisis de las características del sector, criterios de aseguramiento de la factibilidad operacional, económica y financiera, así como las normas vigentes.
			Implementar modificaciones y/o mejoras en la pequeña empresa de acuerdo a las decisiones tomadas, las factibilidad operativa y financiera y las características del sector.
		Gestionar la oferta de productos y/o servicios de la pequeña empresa según las necesidades de los clientes, enmarcada en la normativa vigente del sector económico respectivo	Realizar el proceso de detección de preocupaciones y necesidades mediatas e inmediatas de los clientes, de acuerdo a métodos de recolección y análisis cuantitativos y/o cualitativos, características de la pequeña empresa y normativa vigente en el sector económico respectivo
			Transformar la oferta de productos y/o servicios, de acuerdo al análisis de necesidades y preocupaciones del cliente, la oferta de la competencia y la factibilidad operacional, económica y financiera de la pequeña empresa.
			Coordinar (directa o indirectamente) las tareas de los recursos humanos, de acuerdo a los objetivos establecidos para la pequeña empresa y la normativa vigente para el sector económico respectivo
Gestionar los recursos de la pequeña empresa, de acuerdo a los objetivos establecidos para el negocio y a la negociación suscrita con colaboradores, clientes y proveedores.	Supervisar el cumplimiento de las actividades administrativas en la pequeña empresa, de manera de asegurar la adecuación de éstas a los objetivos del negocio y a la normativa vigente en el sector económico respectivo.		
	Evaluar el desempeño de los trabajadores respecto al cumplimiento de las metas operacionales, comerciales y financieras de la pequeña empresa, de acuerdo a los objetivos establecidos para ella y a la normativa vigente.		
	Negociar con colaboradores, clientes y proveedores, todos aquellos aspectos necesarios para lograr maximizar los objetivos del negocio, de acuerdo a las características y normativas vigentes en el sector económico respectivo.		



Perfiles ocupacionales levantados

PERFIL OCUPACIONAL	PROPÓSITO DEL PERFIL	UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL	ACTIVIDADES CLAVE
Gestor (a) de microempresas	Gestionar directamente los procesos operacionales, comerciales y financieros de su negocio, ofreciendo productos y/o servicios sobre la base del conocimiento de las necesidades de sus clientes, y de acuerdo a los objetivos establecidos para su negocio y a la normativa vigente en el rubro económico respectivo	Actualizar la oferta de productos y/o servicios, de acuerdo a su capacidad técnica, económica de la micro empresa y la normativa vigente del rubro económico respectivo.	<p>Detectar las preocupaciones y necesidades mediatas e inmediatas de los clientes, de acuerdo a métodos de recolección y análisis cuantitativos y/o cualitativos, asociados a la micro empresa y a la normativa vigente en el rubro económico respectivo.</p> <p>Transformar la oferta de productos y/o servicios, de acuerdo al análisis de necesidades y preocupaciones del cliente, la oferta de la competencia y la factibilidad operacional, económica y financiera de la micro empresa.</p>
		Controlar el cumplimiento de tareas administrativas y operativas según los acuerdos y negociaciones realizadas por la micro empresa con colaboradores, clientes y proveedores.	<p>Coordinar directamente las actividades del personal de su microempresa, de acuerdo a los objetivos establecidos para estos y a la normativa vigente en el rubro económico respectivo</p> <p>Supervisar el cumplimiento de las actividades administrativas en la micro empresa, de manera de asegurar la adecuación de éstas a los objetivos del negocio y a la normativa vigente en el rubro económico respectivo.</p>
		Gestionar las modificaciones necesarias en la oferta de productos y/o servicios de la micro empresa, de acuerdo a la factibilidad operativa, financiera y las características del rubro económico.	<p>Evaluar el cumplimiento de acuerdos y negociaciones realizadas con colaboradores, clientes y proveedores, para maximizar los objetivos del negocio, de acuerdo a las características y tamaño de éste, y a las normativas vigentes en el rubro económico respectivo</p> <p>Evaluar la utilidad de la oferta de productos y/o servicios ofrecidos, de acuerdo la rentabilidad de su negocio, los objetivos establecidos, las preferencias de los clientes, la evolución de las tendencias del mercado, el espacio de crecimiento como micro empresa y la normativa vigente aplicable al rubro económico respectivo.</p>
			<p>Tomar decisiones acerca de la implementación de modificaciones y/o mejoras en la micro empresa, que busquen asegurar la factibilidad del negocio, de acuerdo a al conocimiento de las características del rubro, los objetivos del negocio y normas vigentes.</p>
			<p>Implementar modificaciones y/o mejoras en la micro empresa de acuerdo a las decisiones tomadas, la factibilidad operativa, financiera y las características del rubro.</p>



Perfiles ocupacionales levantados

PERFIL OCUPACIONAL	PROPÓSITO DEL PERFIL	UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL	ACTIVIDADES CLAVE
Consultor(a) MYPE	Asesorar a los Pequeños y Microempresarios en la promoción y gestión del desarrollo de su negocio a través del diagnóstico y diseño de planes de trabajo de acuerdo a las necesidades de sus clientes, las características del rubro de la MYPE, los objetivos establecidos para la consultoría y la normativa vigente en el sector económico respectivo	Aplicar metodologías de consultoría organizacional para la mejora competitiva en el diseño de un programa de trabajo de asesoría MYPE, de acuerdo a las características del rubro económico de la empresa a asesorar y los objetivos planteados por el cliente.	Identificar las estrategias metodológicas y/o instrumentos aplicables para la consultoría de su MYPE-cliente, de acuerdo a las especificidades que la pequeña o microempresa posee.
			Realizar la caracterización del sector al que pertenece la MYPE, de acuerdo a los objetivos de la consultoría y la necesidad de generación de valor, para la adaptación de identidades, la reinención de roles y orientaciones de la gestión, la rearticulación de los procesos entre otras dimensiones.
		Realizar el diagnóstico de la arquitectura de gestión, procesos operacionales, económicos, financieros, la gestión de personas, las relaciones con otras empresas y distintos actores de las cadenas de valor (empresarios y trabajadores) en la MYPE, según los objetivos de consultoría solicitada y las características de la empresa cliente.	Diagnosticar las variables críticas cuya incidencia es clave para implementar en empresas MYPE, procesos de mejora competitiva y orientación al cliente, de acuerdo a las especificidades sectoriales, de tamaño, nivel de gestión, localización territorial y otras variables del negocio.
			Diagnosticar los obstáculos cuya incidencia es crítica para implementar en empresas MYPE, procesos de mejora competitiva y orientación al cliente, de acuerdo a las especificidades sectoriales, de tamaño, nivel de gestión, localización territorial y otras variables del negocio.
		Implementar procesos de mejora competitiva, gestión del cambio y rediseño de empresas MYPE, de acuerdo a la consultoría solicitada, las especificidades sectoriales y otras variables del negocio.	Programar las actividades vinculadas a las consultorías para el desarrollo de las MYPEs, en base al diagnóstico realizado, y a criterios de priorización operacional y financiera para el negocio.
			Implementar acciones de consultoría que potencian a los empresarios MYPE asesorados, de manera que dejen de pensar el futuro de sus empresas de un modo aislado y que tomen cursos de acción viables cuando los nichos en que estos operan mutan.
		Implementar acciones de asesoría que faciliten la mejora o cambio en la MYPE-Cliente de acuerdo al plan e trabajo y las posibilidades económicas y financieras	



Poblamiento del Marco Cualificaciones

¿Qué es?

Proceso mediante el cual se identifican y posicionan en alguno de los 5 niveles de cualificación del Marco de Cualificaciones para la Formación y Certificación Laboral, los perfiles ocupacionales que son identificados en los mapas de proceso de cada sector o subsector productivo.

¿Para qué sirve?

Contribuye a la caracterización de una ocupación, permitiendo establecer su nivel de complejidad respecto a otras ocupaciones del sector, y vincularla de manera referencial con la oferta formativa.

¿Cómo se elabora?

Las funciones identificadas en el mapa de proceso se agrupan y se asocian a perfiles ocupacionales, asignando el nivel de cualificación de acuerdo a los descriptores o criterios (conocimientos, habilidades y contexto de aplicación) establecidos por el Marco de Cualificaciones para la Formación y Certificación Laboral. Finalmente se validan estratégicamente con el Organismo Sectorial de Competencias Laborales del Sector o Subsector.

Matriz Resumen:


PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

SUBPROCESOS	FUNCIONES	PERFILES	NIVEL DE CUALIFICACIÓN
CAPTACIÓN DE NECESIDADES	Escuchar preocupaciones de acuerdo a pautas.	Asistente de atención de clientes	2
	Conocer solicitudes de pedidos no ofertados.	Asistente de atención de clientes	2
	Escuchar preocupaciones de acuerdo a pautas	Asistente de atención de clientes	2
	Analizar nuevos pedidos	Asistente de atención de clientes	2
TRANSFORMACIÓN DE NECESIDADES EN NUEVAS OFERTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Realizar propuestas de nuevos servicios y productos	Supervisor de ofertas	3
	Calcular viabilidad de nuevos productos y servicios	Supervisor de ofertas	3
DISPOSICIÓN Y PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS NUEVOS	Realizar ofertas en escaparate	Supervisor de ofertas	3
	Movilizar campañas de marketing de productos y servicios nuevos	Supervisor de ofertas	3
SERVICIOS DE POSVENTA	Atender reclamos y/o insatisfacciones de clientes	Asistente atención de clientes	2
	Gestionar cambios, devoluciones, reparaciones de acuerdo a protocolos del sector y normativa vigente	Asistente atención de clientes	2
	Agendar entrevistas con el gestor de la empresa.	Asistente atención de clientes	2
	Mantener cuadernos de sugerencias	Asistente atención de clientes	2



Matriz Resumen:

PROCESOS DE COORDINACIÓN INTERNA

SUBPROCESOS	FUNCIONES	PERFILES	NIVEL DE CUALIFICACIÓN
GESTIÓN DE OPERACIONES	Realizar, registrar y asignar órdenes de trabajo	Supervisor de operaciones	3
	Confeccionar planes de actividades	Supervisor de operaciones	3
	Evaluar resultados de las operaciones	Supervisor de operaciones	3
	Controlar stock	Supervisor de operaciones	3
	Gestionar los aspectos físicos y económicos de la bodega	Supervisor de operaciones	3
	Control logístico	Supervisor de operaciones	3
GESTIÓN DE PERSONAS	Realizar reclutamientos	Supervisor de RRHH	3
	Realizar y mantener contratos	Supervisor de RRHH	3
	Supervisar los pagos de remuneraciones	Supervisor de RRHH	3
	Supervisar pagos de cotizaciones de SS	Supervisor de RRHH	3
	Gestionar desvinculaciones y finiquitos	Supervisor de RRHH	3
	Ejecutar acciones de capacitación	Supervisor de RRHH	3

Matriz Resumen:


PROCESOS DE COORDINACIÓN EXTERNA

SUBPROCESOS	FUNCIONES	PERFILES	NIVEL DE CUALIFICACIÓN
GESTIONAR Y NEGOCIAR COMPRAS Y ADQUISICIONES CON PROVEEDORES	Negociar con proveedores condiciones de precio, clase de productos y servicios.	Coordinador General	3
	Concluir las negociaciones mediante acuerdos o contratos	Coordinador General	3
	Evaluar los resultados de las negociaciones y propone cambios en los pactos acordados	Coordinador General	3
ADQUISICIONES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Definir listado de productos a adquirir conforme a políticas de compras y disponibilidad financiera	Coordinador General	3
	Realización de procesos de facturación.	Coordinador General	3
	Evaluación de compras en relación con el stock	Coordinador General	3
PROCESOS DE CONTROL DE CALIDAD, HIGIENE Y SEGURIDAD	Realiza procesos de certificación y mejoras para la calidad de los productos y servicios ofrecidos	Coordinador Administrativo	3
	Supervisa cumplimiento de las normas medioambientales de higiene y seguridad	Coordinador Administrativo	3
	Interlocución con las Mutuales de Seguridad	Coordinador Administrativo	3



Matriz Resumen:

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

SUBPROCESOS	FUNCIONES	PERFILES	NIVEL DE CUALIFICACIÓN
DEFINIR POLÍTICAS DE MERCADO	Describe clientes potenciales	Gestor Micro Gestor Pequeña	3 4
	Determina los servicios o productos a ofrecer	Gestor Micro Gestor Pequeña	3 4
	Realiza análisis FODA	Gestor Micro Gestor Pequeña	3 4
	Fija declaraciones del negocio para construir una identidad	Gestor Micro Gestor Pequeña	3 4
	Realiza plan de negocios.	Gestor Micro Gestor Pequeña	3 4
DEFINIR POLÍTICAS DE PRECIOS	Realiza costeo de precios de productos y servicios ofertados	Gestor Micro Gestor Pequeña	3 4
	Determinación de estrategias según margen y volumen.	Gestor Micro Gestor Pequeña	3 4
RESOLUCIÓN DE QUIEBRES	Se hacer cargo de los quiebres, los enfrenta y minimiza sus consecuencias	Gestor Micro Gestor Pequeña	3 4
	Evalúa los quiebres y fija prácticas para evitarlos	Gestor Micro Gestor Pequeña	3 4
DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Define cargos, facultades y remuneraciones asociadas.	Gestor Micro Gestor Pequeña	3 4
	Define desarrollo de carrera	Gestor Micro Gestor Pequeña	3 4
	Define formas, contenidos y oportunidades de capacitación.	Gestor Micro Gestor Pequeña	3 4
	Define políticas de remuneraciones e incentivos.	Gestor Micro Gestor Pequeña	3 4
	Define políticas de valor pragmático, simbólico y financiero.	Gestor Micro Gestor Pequeña	3 4
	Define políticas de relaciones laborales.	Gestor Micro Gestor Pequeña	3 4





Planes formativos

¿Qué es?

Un plan formativo es un conjunto de módulos de formación asociados a unidades de competencia laboral de un perfil, ocupación u oficio.

Describen los aprendizajes esperados, contenidos, criterios de evaluación, orientaciones metodológicas y evaluativas para desarrollar cada uno de los módulos propuestos, los que se vinculan directamente con los desempeños esperados de un oficio u ocupación.

¿Para qué sirve?

Los Planes Formativos permiten alinear la oferta formativa con las demandas del sector productivo, de modo que las personas puedan adquirir y desarrollar diversas competencias que les faciliten su inserción y permanencia en el mercado laboral.

Estos Planes constituyen un referente importante para disponer de una oferta formativa actualizada, basada en estándares definidos por los diferentes sectores productivos, con el fin de facilitar a las personas el desarrollo de rutas formativo-laborales en concordancia con las necesidades del mundo del trabajo.

¿Cómo se elabora?

Se construyen mediante un proceso de traducción formativa de las diferentes Unidades de Competencias y Perfiles ocupacionales asociados, definiendo lo que las personas deben aprender y cómo, para lograr la adquisición y desarrollo de las competencias requeridas para desempeñar satisfactoriamente una función u ocupación.

Finalmente se validan estratégicamente con el Organismo Sectorial de Competencias Laborales del Sector o Subsector.



Plan formativo

GESTIÓN DE MICROEMPRESAS*

NOMBRE DEL PERFIL	NOMBRE DEL PLAN FORMATIVO
GESTOR (A) DE MICROEMPRESAS	GESTIÓN DE MICROEMPRESAS
COMPETENCIA GENERAL DEL PLAN FORMATIVO	

Realizar la gestión de los procesos operacionales, comerciales y financieros de la microempresa, aplicando técnicas de detección de necesidades y conocimiento de los clientes, de acuerdo a los objetivos establecidos para su negocio y a la normativa vigente en el sector económico respectivo.

UCL DEL PERFIL RELACIONADA AL MÓDULO	NOMBRE DEL MÓDULO DE FORMACIÓN	OBJETIVO DEL MÓDULO
Actualizar la oferta de productos y/o servicios, de acuerdo a su capacidad técnica, económica de la micro empresa y la normativa vigente del rubro económico respectivo.	Condiciones de un emprendimiento	Planificar las actividades del negocio, con el fin de garantizar el logro de sus objetivos empresariales y el cumplimiento de la normativa vigente.
Actualizar la oferta de productos y/o servicios, de acuerdo a su capacidad técnica, económica de la micro empresa y la normativa vigente del rubro económico respectivo.	Competencias para la captación de necesidades de los clientes	Aplicar técnicas para gestionar su oferta de productos y servicios de un modo orientado hacia las necesidades de los clientes y enmarcado en la normativa vigente del sector económico respectivo
Controlar el cumplimiento de tareas administrativas y operativas según los acuerdos y negociaciones realizadas por la micro empresa con colaboradores, clientes y proveedores.	Modelos para la coordinación de recursos para la microempresa	Aplicar métodos gestionar los recursos de la empresa, de acuerdo a la negociación suscrita con colaboradores, clientes y proveedores y a los objetivos establecidos para el negocio.
Gestionar las modificaciones necesarias en la oferta de productos y/o servicios de la micro empresa, de acuerdo a la factibilidad operativa, financiera y las características del rubro económico.	Toma de decisiones y negociación para asegurar la viabilidad del negocio.	Aplicar técnicas decisionales que aseguren la viabilidad de su negocio en el tiempo, de acuerdo a los objetivos establecidos y a la normativa vigente en el sector económico respectivo.

*Plan formativo en revisión por parte de SENCE, por lo que algunos nombres de módulos podrían modificarse.



Plan formativo

GESTIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS*

NOMBRE DEL PERFIL	NOMBRE DEL PLAN FORMATIVO
GESTOR (A) DE PEQUEÑAS EMPRESAS	GESTIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS
COMPETENCIA GENERAL DEL PLAN FORMATIVO	

Aplicar técnicas para gestionar los procesos operacionales, comerciales y financieros del propio negocio, ofreciendo productos y/o servicios que aseguren su sustentabilidad en el tiempo según las necesidades de los clientes, los objetivos establecidos y la normativa vigente en el sector económico respectivo.

UCL DEL PERFIL RELACIONADA AL MÓDULO	NOMBRE DEL MÓDULO DE FORMACIÓN	OBJETIVO DEL MÓDULO
Gestionar la oferta de productos y/o servicios de la pequeña empresa según las necesidades de los clientes, enmarcada en la normativa vigente del sector económico respectivo.	Empresario y condiciones del emprendimiento	Aplicar herramientas de gestión administrativas que permitan alcanzar los objetivos organizacionales de un negocio MYPE, de acuerdo con el modelo de administración estratégica para el mejoramiento de la empresa.
Gestionar la oferta de productos y/o servicios de la pequeña empresa según las necesidades de los clientes, enmarcada en la normativa vigente del sector económico respectivo.	Gestión de las necesidades de los clientes	Aplicar técnicas de gestión de productos y servicios de la empresa conforme a los objetivos establecidos de su negocio y la normativa vigente en el sector económico respectivo.
Gestionar los recursos de la pequeña empresa, de acuerdo a los objetivos establecidos para el negocio a la negociación suscrita con colaboradores, clientes y proveedores.	Modelos para la coordinación de recursos de la empresa	Aplicar técnicas de gestión de recursos de la empresa conforme a los objetivos establecidos de su negocio y la normativa vigente en el sector económico respectivo.
Realizar el proceso de toma de decisiones estratégicas de la pequeña empresa, de acuerdo a los objetivos establecidos y a la normativa vigente en el sector económico respectivo.	Toma de decisiones para asegurar la viabilidad del negocio	Aplicar técnicas para la toma de decisiones en pequeñas empresas a partir de un análisis estratégico de situaciones y contextos, con visión histórica y proyectiva.

*Plan formativo en revisión por parte de SENCE, por lo que algunos nombres de módulos podrían modificarse.

Plan formativo

TÉCNICAS PARA LA CONSULTORÍA MYPE*

NOMBRE DEL PERFIL		NOMBRE DEL PLAN FORMATIVO
CONSULTOR MYPE		TÉCNICAS PARA LA CONSULTORÍA MYPE
COMPETENCIA GENERAL DEL PLAN FORMATIVO		
Aplicar técnicas para el asesoramiento de los Pequeños y Microempresarios en la promoción y gestión del desarrollo de su negocio a través del diagnóstico y diseño de planes de trabajo de acuerdo a las necesidades de sus clientes, las características del rubro de la MYPE, los objetivos establecidos para la consultoría y la normativa vigente en el sector económico respectivo.		
UCL DEL PERFIL RELACIONADA AL MÓDULO	NOMBRE DEL MÓDULO DE FORMACIÓN	OBJETIVO DEL MÓDULO
Aplicar metodologías de consultoría organizacional para la mejora competitiva en el diseño de un programa de trabajo de asesoría MYPE, de acuerdo a las características del rubro económico de la empresa a asesorar y los objetivos planteados por el cliente.	Herramientas para desarrollar el liderazgo emprendedor en los empresarios	Determinar estrategias y metodologías de consultoría organizacional para la mejora competitiva de MYPEs, conforme a los propósitos del programa solicitado y a las características de la empresa asesorada.
Realizar el diagnóstico de la arquitectura de gestión, procesos operacionales, económicos, financieros, la gestión de personas, las relaciones con otras empresas y distintos actores de las cadenas de valor (empresarios y trabajadores) en la MYPE, según los objetivos de consultoría solicitada y las características de la empresa cliente.	Herramientas para la coordinación efectiva	Aplicar metodologías y técnicas para diagnosticar en empresas MYPE, las características de su arquitectura de gestión, sus procesos operacionales, económicos, financieros y de gestión de personas, así como sus relaciones con otras empresas y los distintos actores de las cadenas de valor (empresarios y trabajadores), según los objetivos de consultoría solicitada y las características de la empresa cliente.
Implementar procesos de mejora competitiva, gestión del cambio y rediseño de empresas MYPE, de acuerdo a la consultoría solicitada, las especificidades sectoriales y otras variables del negocio.	Consultoría para la implementación de procesos de mejora competitiva, gestión del cambio, rediseño y procesos de identidad de MYPEs.	Aplicar técnicas de consultoría para la implementación de procesos de mejora competitiva, gestión del cambio y rediseño de empresas MYPE de acuerdo a la consultoría solicitada, las especificidades sectoriales y otras variables del negocio.

*Plan formativo en revisión por parte de SENCE, por lo que algunos nombres de módulos podrían modificarse.



FRUTILLAS
* MUY DULCES *

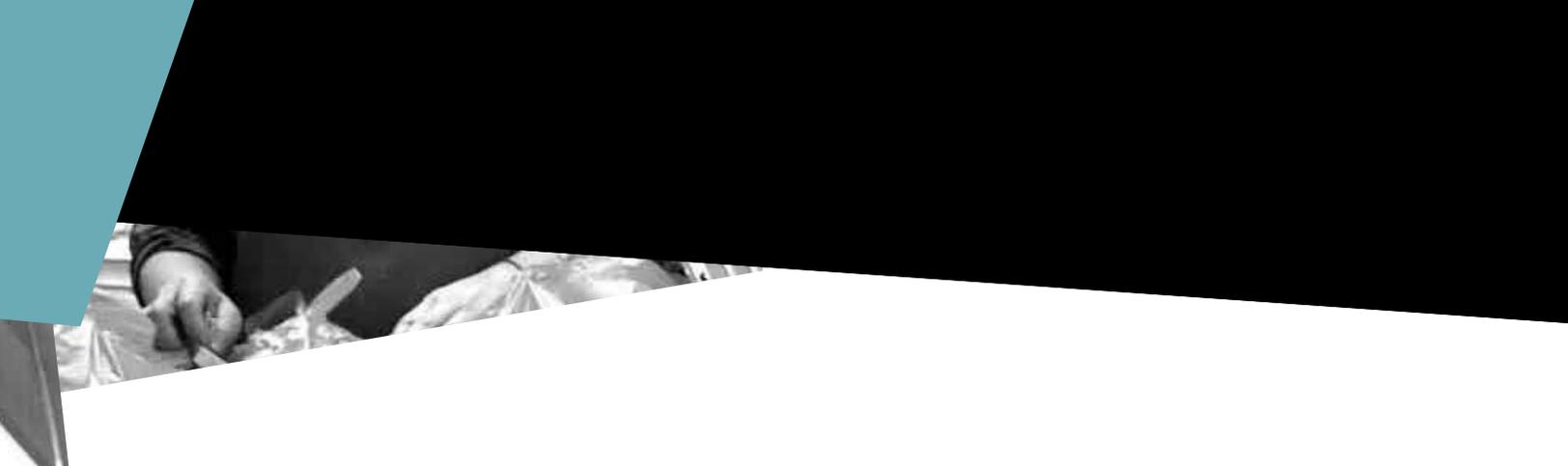
\$800

EL Kilo

MUY DULCE
CLEMENTINAS
MANDARINAS

MILLETES

FRUTAS Y VERDURAS



Rutas formativo - laborales



¿Qué es?

Es una herramienta que identifica de forma gráfica las posibilidades de desarrollo laboral y/o formativo en un contexto productivo, ya sea mediante el reconocimiento de la experiencia laboral o procesos de capacitación y/o formación, respectivamente. Las Rutas Formativo Laborales se circunscriben a procesos o subprocesos de un sector o subsector, por lo tanto, son pertinentes en un contexto productivo determinado y representan una propuesta consensuada por el sector.

¿Para qué sirve?

Al trabajador le permite identificar el camino que podría desarrollar en un determinado sector o subsector, avanzando a través de perfiles asociados a distintos niveles de cualificación, y señalando si para lograrlo es posible hacerlo a través del cúmulo de experiencia, la capacitación o ambas, en una lógica de aprendizaje continuo.

A los empleadores les facilita la gestión y desarrollo del Capital Humano de sus empresas, permitiéndoles mostrar oportunidades de desarrollo de carrera a sus trabajadores, junto con identificar instrumentos de formación y capacitación, tanto para integrarse a un sector o subsector productivo, como para el cierre de brechas de competencias.

A la Administración Pública del Estado le permite identificar el desarrollo de los trabajadores y trabajadoras en el sector, de manera que puedan articular las herramientas y recursos disponibles con el contexto productivo en el que se desarrolla una industria.

¿Cómo se elabora?

Una vez realizado el poblamiento del Marco de Cualificaciones para la Certificación y Formación Laboral. Se posicionan aquellos perfiles en una gráfica por proceso o subproceso distribuidos de acuerdo a su nivel de cualificación. Luego, en base a mesas técnicas con expertos del sector, se identifican aquellos perfiles que se encuentran vinculados a través de la experiencia o la formación y capacitación. Y esta vinculación es la que determina aquellas carreras laborales que puede desempeñar una persona en un sector o subsector productivo.

Finalmente se validan estratégicamente con el Organismo Sectorial de Competencias Laborales del Sector o Subsector.



RUTAS FORMATIVO LABORALES PEQUEÑA EMPRESA

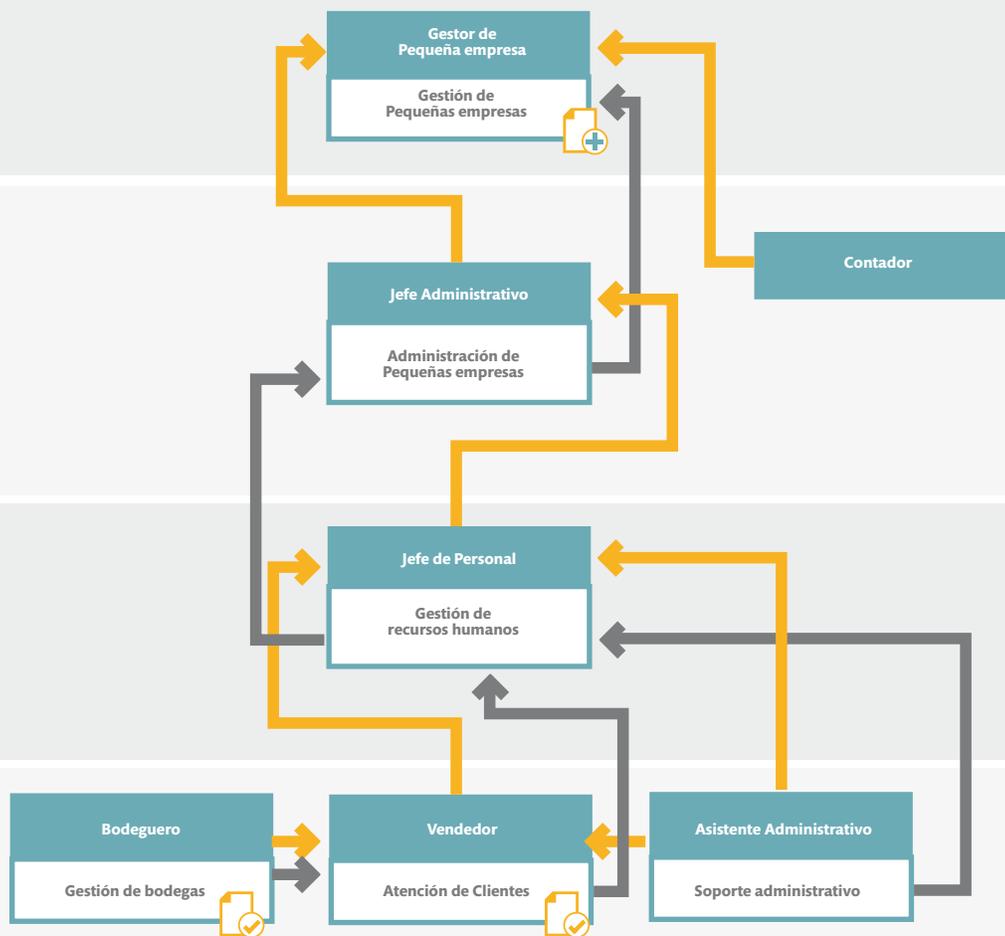
5

4

3

2

1



PF: Plan Formativo.



Perfil existente
en catálogo ChileValora



Perfil nuevo
o actualizado



Ruta Formativa



Ruta Laboral





CONCLUSIONES

Para el desarrollo de este proyecto, que elaboró los perfiles de los gestores de empresas de menor tamaño caracterizados por su gran heterogeneidad, se consideró necesario ampliar el Organismo Sectorial de Competencias Laborales (OSCL) para lograr una mayor representatividad, incorporando, además de los representantes de la Confederación Nacional de Dueños de Camiones (CNDC) y de la Confederación Nacional Pyme (CNP), a representantes de Confederación del Comercio Detallista y Turismo de Chile, de la UNAPYME, de la Conapyme, de la CUT, del Ministerio de Economía y de la Gerencia de Pequeñas Empresas de BancoEstado.

El compromiso demostrado por los integrantes del OSCL fue constante, participando de las instancias de coordinación, avance del proyecto y en las etapas de levantamiento de información, siendo colaboradores activos para la elaboración de cada producto, proporcionando información de una amplia red de actores claves que participaron en las mesas técnicas de trabajo, facilitaron las visitas a terreno y validaron el mapa de procesos, la ruta formativo laboral, así como los perfiles y planes formativos.

El levantamiento de los perfiles asociados a las micro y pequeñas empresas buscó ser un aporte a la cualificación del sector, aportando a su competitividad y capacidad de adaptación a los cambios del mercado. Los perfiles y planes formativos que ponemos a disposición de las empresas aportan a los procesos estratégicos del trabajo de los gestores de las micro y pequeñas empresas, facilitando la generación de un mayor valor, tanto en los productos y servicios ofrecidos por ellas, como en el relacionamiento con clientes y en la gestión interna de recursos y personas. En este sentido, resulta también clave el tercer perfil levantado en este proyecto, consultor(a) MYPE, el que permite definir de un modo claro los aportes esperados de quienes prestan este servicio clave para el desarrollo de estas empresas.

Los tres perfiles que constituyen el objeto de este esfuerzo se caracterizan por su doble extensión: en un sentido transversal territorial, dado que la existencia de micro y pequeñas empresas, se encuentran a lo largo y ancho de todo el territorio del país comprendiendo una cantidad ilimitada de negocios y experiencias de emprendimiento en vastos sectores de la economía; y, en un sentido vertical, por cuanto constituyen gran parte de los emprendimientos y empresas que si bien, tienen una participación acotada en la facturación total en el país, son determinantes en cuanto a la generación de empleo y la población que participa en ella.

Dada de la naturaleza de la gestión de los MYPES, se hizo un esfuerzo particular para que el levantamiento de los perfiles ocupacionales del sector, fuesen capaces de abarcar la diversidad de rubros en los que



ellas tienen presencia, de manera que estos perfiles fueran de utilidad, en el futuro, para la certificación de las competencias laborales requeridas por la mayor cantidad posible de negocios, emprendimientos y empresas. De hecho, hasta la fecha, no existe en el catálogo de competencias laborales ningún perfil que se le compare en extensión y población comprometida por estos perfiles de gestor de micro y pequeña empresa.

Otra de las particularidades de este perfil, a diferencia de la mayoría de los presentes en el catálogo de ChileValora, es que el gestor es una persona que pone en riesgo su capital y esfuerzo, de tal modo que de sus competencias depende tanto la sostenibilidad de su negocio como del trabajo de otras personas. Este hecho nos llevó, no sin un gran esfuerzo de reflexión y análisis comparativo de otras experiencias, a las siguientes conclusiones:

a. Los elementos centrales que definen las Unidades de Competencias Laborales de un gestor de empresas MYPE, se vinculan a sus capacidades para satisfacer las necesidades múltiples y cambiantes existentes en el mercado, actuando para ello a su propio riesgo y utilizando sus propios recursos. Las competencias requeridas se basan entonces mucho más en las capacidades de interactuar con clientes en una dinámica de mercado, que en el manejo de técnicas específicas de gestión de recursos internos de la empresa, mediante la coordinación de medios materiales y humanos.

b. Dentro de las Unidades de Competencias Laborales (UCL) propias de los empresarios MYPE, sobresalen aquellas habilidades de Segundo Orden que se desarrollan fuera del ámbito de la enseñanza formal, como son por ejemplo la capacidad de escuchar preocupaciones y convertirlas en ofertas; las capacidades de negociación con clientes y proveedores; y la capacidad de toma de decisiones adecuadas al negocio. Todas ellas deben ser diferenciadas de los conocimientos útiles para la buena gestión de los negocios. Una combinación de ambos elementos es sin embargo requerida para hacer sostenibles a las empresas MYPE, aun cuando se modifiquen sus productos o bien los sectores en los cuales ellas se focalizan en distintos momentos del tiempo.

Estas conclusiones se extrajeron de un amplio número de observaciones en terreno de la relación Cliente-Proveedor existentes en un gestor MYPE. A partir de la identificación del conjunto de capacidades de segundo orden propias de dichos gestores, pudimos describir las Unidades de Competencias Laborales que debieran permitirles certificarse, al ser reconocidas estas por organismos oficiales; sea porque se les reconocen los estándares de lo que hacen, o bien de lo que pueden hacer a partir de su calificación inicial.

En síntesis, podemos decir que, mediante el debate profesional y riguroso en el OSCL, pudimos dar cuenta de las competencias específicas requeridas por un segmento empresarial que, por sus dimensiones y naturaleza, es estratégico en el mundo de los negocios. Esto contribuirá a desarrollar una mirada diferente de los micro; pequeños y medianos empresarios, de su formación y probablemente del desarrollo de sus capacidades a ser certificadas.



FRUTAS
ALLOAO
800
EL KILO

FRUTILLAS
* MUY DULCES *
\$ 800

KILO

FRUTAS
KILO



chile✓alora
Comisión Sistema Nacional Certificación
de Competencias Laborales

Contacto: 2 24114800 - 600 3001999

Twitter: @chilevalora

Facebook: @ChileValora

www.chilevalora.cl