UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA COMPUMAT EN LA INDUSTRIA DE SOFTWARE EDUCATIVO

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS

CATALINA SOFÍA CABRERA LIBUY

PROFESOR GUIA:
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISION:
GASTÓN HELD BARRANDEGUY
GERARDO DÍAZ RODENAS

SANTIAGO DE CHILE
2013

RESUMEN

El presente estudio aborda el caso de Compumat S.A., una PYME chilena que, a pesar de contar con un producto innovador para el aprendizaje de matemática, no ha logrado tener buenos resultados financieros en sus seis años de operación.
El objetivo buscado en este trabajo es elaborar un plan estratégico que revierta sus resultados negativos y le permita crecer en la industria del software educacional.

La metodología empleada en el estudio de caso parte de un análisis del entorno externo e interno de la empresa, detectando oportunidades de crecimiento y mejora. Sobre esa base se realiza una revisión y replanteamiento de la estrategia de negocio de la compañía. Para el alineamiento de objetivos, metas e iniciativas se utiliza la metodología del Balanced Score Card, desde la dirección general hacia las distintas áreas, en un horizonte de planificación de siete años.

La estrategia propuesta tiene como objetivo alcanzar una posición competitiva de amplio alcance y diferenciación.
Para ello se trabajan tres líneas estratégicas: crecimiento, rentabilidad y eficiencia. La primera, buscando nuevos segmentos y canales de distribución. La segunda extiende el alcance de sus soluciones de aprendizaje a otras asignaturas, para rentabilizar su estructura de atención. La tercera se enfoca en mejorar la calidad y flujo de sus procesos.
Para lograrlo se fortalecen capacidades clave, como la investigación de mercado, desarrollo de productos, y la capacidad de negociar y establecer alianzas comerciales.

El plan permite alcanzar un crecimiento rentable, superando el punto de equilibrio a fines del segundo año y alcanzando un margen operacional en torno al 40% del valor sobre las ventas en los años siguientes.

Se concluye que la decisión de ampliar la cartera de productos buscando aumentar la rentabilidad por cliente es un factor clave en el éxito del resultado, desestimando el crecimiento en número de colegios. De las nuevas divisiones de negocio exploradas resultan exitosas en el segmento pre-escolar y las representaciones en el extranjero, descartándose el segmento hogares.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, Haysleen y Tori, por su apoyo incondicional para comenzar y terminar estos dos años de estudio.

A mis profesores, por la pasión y desapego con que comparten su experiencia y conocimiento.

A Compumat, por los años de aprendizaje.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN **(6)**

2. OBJETIVOS DE TESIS **(7)**

2.1 Objetivo General

2.2 Objetivos Específicos

2.3 Alcance

2.4 Marco conceptual y metodología

3. EXPLORACIÓN DEL ENTORNO **(10)**

3.1 Análisis del entorno externo

3.2 Análisis del entorno interno

3.3 Análisis del entorno integrado

4. PROCESO DECLARATIVO **(23)**

4.1 Estado actual y meta

4.2 Stake Holders y promesas de valor

4.3 Balanced Score Card General

4.5 Plan General

5. PLAN COMERCIAL **(35)**

5.1 Alineación Balanced Scorecard con Área Comercial

5.2 Plan Comercial

5.3 Proyección de ventas

5.4 Proyección de gastos área comercial

6. PLAN OPERACIONAL **(41)**

6.1 Alineación Balaced Scorecard con Área Operacional

6.2 Plan de Desarrollo y Operaciones

6.3 Proyección de gastos operacionales

7. PLAN ORGANIZACIONAL **(46)**

7.1 Revisión estructura

7.2 Plan de desarrollo organizacional

8. ANÁLISIS FINANCIERO **(50)**

8.1 Estado de Resultados proyectado

8.2 Indicadores financieros

9. CONCLUSIONES **(54)**

10. BIBLIOGRAFÍA **(56)**

11. ANEXOS **(57)**

1. INTRODUCCIÓN

Compumat es una empresa chilena con 6 años en la industria de software educativo para colegios.
Fue creada por la Dra. Victoria Marshall con el objetivo de crear un software online, que permita a cada alumno aprender matemática a su propio ritmo y de manera cercana y entretenida.

A lo largo de ese tiempo Compumat ha desarrollado y perfeccionado el producto eMAT, que comercializa en colegios de Chile. Hoy tiene un alcance de 235 establecimientos (agosto 2012), lo que representa un 4% de participación del mercado objetivo, entendiendo este como los establecimientos chilenos de educación básica y media con acceso a internet.

En ese lapso la industria se ha desarrollado, encontrándose actualmente en un periodo de crecimiento, mejorando las condiciones de infraestructura tecnológica y recursos para adquisición de software en colegios, y en consecuencia, aumentando el número de competidores, antes casi nulo.

El desempeño de la empresa sin embargo no ha sido bueno. Hoy cuenta con 50 trabajadores, más del 90% de sus ventas concentradas en un solo producto y pérdidas en 4 de sus 6 años de ejercicio, llegando a un EBITDA negativo del orden de los 200 millones de pesos en el 2011. Compumat debe replantear su modelo de negocio para poder continuar en competencia.

El diseño estratégico para lograrlo, y la alineación de las distintas áreas a los objetivos planteados para la organización, es el tema tratado en esta tesis.

2. OBJETIVOS DE TESIS

2.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia de negocios que permita a Compumat revertir su tendencia negativa, logrando un resultado operacional positivo.

2.2 Objetivos Específicos

De crecimiento

- Consolidar su posición en el mercado actual, aumentando el número de clientes, pasando de un 5% a un 20% de participación de mercado en siete años.
- Rentabilizar sus clientes. Para ello se deberá ampliar su oferta de productos, buscando aumentar el margen de contribución por cliente.
- Extenderse a nuevos segmentos, rentabilizando sus intangibles desarrollados.

De optimización

- Disminuir costos de atención por cliente
- Establecer mecanismos de control para sus operaciones
- Mejorar capacidad de aprendizaje y reacción de la organización

2.3 Alcance

Para cumplir los objetivos planteados, se elaborarán como resultado del diseño estratégico:

- Declaración estratégica orientada al crecimiento y consolidación de la posición de mercado en el segmento educacional.
- Rediseño del modelo de negocio, de ser necesario, para mejorar sus ventajas competitivas.
- Diseño del Balanced Scorecard para las tres principales áreas de la organización: comercial, desarrollo de productos y postventa.

- Plan de comercial que responda a los objetivos estratégicos planteados.
- Plan de operaciones que responda a los objetivos estratégicos planteados.
- Revisión de la estructura organizacional para ajustarse a los objetivos estratégicos planteados.
- Estado de resultados previsional para los próximos 7 años e indicadores financieros.

2.4 Marco conceptual y metodología

Levantamiento

Se comienza analizando el entorno externo e interno de la organización, a través del análisis PEST, dinámica competitiva, cadena de valor, entrevistas a trabajadores y análisis de stakeholders. Su resultado es un análisis FODA, detección de brechas y su transformación a oportunidades de mejora.

Proceso declarativo

En esta etapa, basada en las oportunidades de mejora detectadas anteriormente, se realizará la declaración estratégica de la empresa, partiendo del replanteamiento de su misión y visión hasta la bajada a objetivos estratégicos para sus áreas. Se ocupan técnicas de diseño como Brain storming, Bench marking, Evaluación Costo/ Beneficio. Como resultado se obtendrá la misión para los próximos 5 años de la compañía y se usará la metodología de Balanced Scrore Card para alinear a ella los objetivos y planes de acción que bajan la misión a las distintas áreas.

Plan comercial

Partiendo de los objetivos estratégicos, se enunciará el mix de marketing necesario para penetrar a los nuevos segmentos y se proyectará la demanda. Como resultado se obtendrá una proyección de ventas, carta Gantt para las principales iniciativas y l proyección de gastos de ventas y marketing.

Plan operacional

Usando como base los objetivos estratégicos de la compañía, el plan de ventas y el análisis de la cadena de valor, se definirán los proyectos necesarios a nivel de procesos para cumplirlos. Como resultado se obtendrá una carta Gantt con las principales iniciativas, la proyección de gastos operacionales y los costos de inversión.

Plan de cambio organizacional

Se revisará el organigrama y la cultura de la organización, ajustándose dentro de lo necesario para cuadrar la estructura y los principales perfiles a los objetivos estratégicos planteados. Como resultado se obtendrá un nuevo organigrama y un plan de desarrollo organizacional, que contempla las necesidades de aprendizaje y cambio propuestas en las iniciativas del Balanced Scorecard.

Plan financiero

Finalmente se realizará la proyección de estados financieros para el horizonte de 7 años abarcado por los planes de desarrollo, determinando el estado de resultados y los indicadores de retorno esperados.

3. EXPLORACIÓN DEL ENTORNO

3.1 Análisis Entorno Externo

a) PEST

i. Entorno Político

Política Educacional en Chile

La configuración actual de nuestro sistema educacional se fundamenta en dos principios: el de libre mercado y el de la visión de un estado garante del acceso a la educación, y -de forma más reciente- de asegurar su calidad.

De su primera condición, se extraen características de mercado como las siguientes:

- El supuesto de la libre elección de las familias sobre el establecimiento en el que educan a sus hijos, situando a los establecimientos educacionales como competidores que requieren ganarse la preferencia de las familias.
- La posibilidad de que entes privados creen y administren establecimientos educacionales, dando pie a la existencia de distintos modelos educativos y desagregando la elección y adquisición de recursos educativos.
- La posibilidad de que sostenedores privados accedan a financiamiento estatal, para adquirir productos y servicios de apoyo al proyecto educativo.
- La delegación de la administración de los establecimientos públicos a las municipalidades, las cuales pueden administrar sus establecimientos en forma directa o a través de corporaciones.

De su segunda condición, surgen mecanismos de medición, apoyo, regulaciones y entes fiscalizadores que buscan mejorar la calidad de la educación, como los siguientes:

- Unidad de Currículum y Evaluación, dependiente del Ministerio de Educación y que establece los objetivos mínimos para los distintos niveles de escolaridad.

- Organismos recientes como la Agencia de Calidad, que fiscalizan que el uso de recursos subvencionados sea adecuado.
- Pruebas de selección y estándares de medición como SIMCE y PSU.
- Programas de apoyo como ENLACES, con un gran impacto en la incorporación de recursos de apoyo y tecnología.

Estructura Educacional

El sistema educacional se divide en 4 niveles: educación preescolar, educación básica o primaria, educación media o secundaria y educación superior, siendo la educación básica y media de carácter obligatorio.

Estructura Administrativa

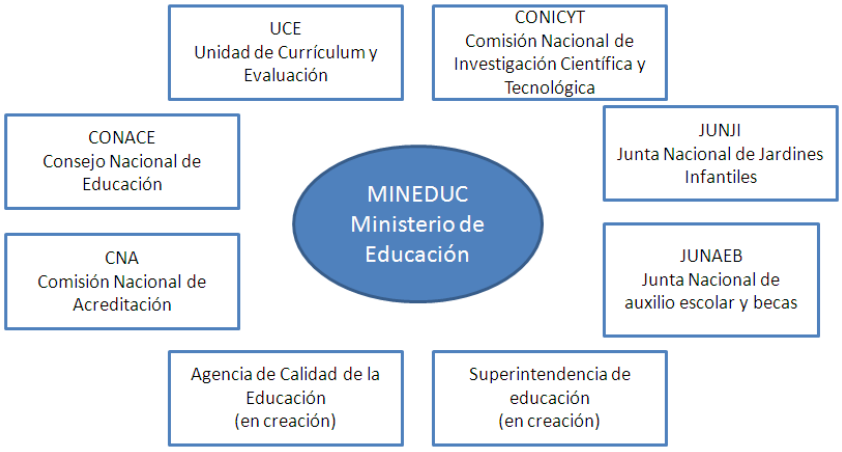
Los establecimientos educacionales públicos son independientes del Ministerio y son administrados por cada municipalidad. Para ello, estas últimas tienen la facultad de crear Corporaciones Municipales (entidades independientes) o bien administrarlos en forma directa a través de un Departamento de Administración de la Educación Municipal (DAEM).

En el caso de los establecimientos educacionales privados, pertenecen a sostenedores privados, de los que dependen uno o varios colegios.

Esta estructura es muy relevante para la industria, ya que la elección de recursos se da en la mayoría de los casos a nivel de sostenedores o incluso dentro de cada colegio (directores o UTP), por lo que la decisión de compra es desagregada en la mayoría de los casos.

Organismos reguladores

El Ministerio de Educación es el responsable de asegurar el acceso a la educación, definir objetivos y planes. Trabaja en conjunto con diversos organismos, a los añadieron este año la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación, con el objetivo de aumentar la fiscalización con énfasis en el uso de recursos de subvenciones.



ii. Entorno Económico

Como parte de las políticas en pro de la calidad, se observa un aumento del presupuesto dirigido a recursos para subvención escolar preferencial y extendiéndola a enseñanza media, inyectando más recursos a la educación pre-escolar y creando programas de apoyo al desarrollo docente.

También se observa un aumento del modelo de “grandes compras” o licitaciones, en que el gobierno busca directamente soluciones de aprendizaje con tecnología para proyectos a gran escala (cientos o miles de colegios).

La escala global de mercado también comienza a notarse en la industria educativa, con el ingreso de competidores internacionales, principalmente a través de representaciones.

iii. Entorno Social

El tema de la calidad de la educación como derecho se ha posicionado con fuerza en la opinión pública, en gran medida como producto de las marchas estudiantiles de los últimos años.

Por otro lado, el contacto con la tecnología comienza a ser mucho más frecuente en alumnos y docentes, bajando las barreras sociales que existían hace un par de años. Sin embargo, los usuarios más experimentados -principalmente niños y jóvenes- se vuelven cada vez más exigentes (y sobre estimulados). La tecnología por si sola deja de ser novedad y se convierte en un estándar, requiriendo mayor diferenciación.

iv. EntornoTecnológico

El 2011 y 2012 se han caracterizado por una notable mejora en conectividad, tanto en hogares, como en escuelas (programa Enlaces).

Como parte de estrategias de introducción masiva de infraestructura tecnológica a colegios, se exploran nuevos dispositivos de menor costo y mayor movilidad, como netbooks, tablets y teléfonos inteligentes, generando una mayor demanda por compatibilidad a los programas de software y abriendo también nuevas oportunidades de uso.

Por otro lado, la industria de aplicaciones web y aplicaciones móviles ha presentado un enorme desarrollo, generando variadas herramientas que facilitan la creación de contenidos, disminuyendo tiempos de desarrollo, expertise requerido y por ende, las barreras de entrada en ese aspecto.

De acuerdo al estudio IDC Chile (marzo 2011), las principales tendencias en la industria de TI son:

- Crecimiento acelerado de la industria, impulsado por gobierno
- Soluciones en la nube (cloud computing)
- Integración a redes sociales como una necesidad básica
- Soluciones multi-interfase, móviles.

b) Dinámica Competitiva

Poder de Negociación de Compradores: Alto

La introducción de TICs a la educación muchas veces responde a necesidades tradicionales, como evaluación, aprendizaje o capacitación. La tecnología por sí misma no siempre se percibe como necesidad, lo que otorga mayor poder de negociación a los compradores, al contar con sustitutos tradicionales, o bien una variada oferta de recursos desagregados de mediana calidad, pero bajo costo o incluso gratuitos.

Poder de Negociación de Proveedores: Bajo

Al ser una industria basada en intangibles, el poder de proveedores no es de mayor relevancia.

Amenaza de Nuevos Entrantes: En aumento

Crece considerablemente, tanto por la disponibilidad de recursos (subvenciones), las facilidades de desarrollo tecnológico y la apertura internacional.

Amenaza de Productos Sustitutos: Alta

La amenaza de productos sutitutos es alta y permanece estable. Entre ellos podemos encontrar recursos de material concreto, textos educativos, asesorías, capacitación para los docentes y acompañamiento de profesionales en sala de clases.

Rivalidad de los Competidores: En aumento

Se encuentra en crecimiento, explicado principalmente por la disminución de barreras de entrada, las mejoras en infraestructura escolar que facilitan el acceso a computadores e internet y la inyección de recursos para programas de mejora.

c) Ciclo de Vida de la Industria

Dentro del modelo de ciclo de vida de la industria, el momento actual corresponde a una etapa de crecimiento. La incorporación de tecnología a los colegios es cada vez menos una opción y más un imperativo, superando la etapa introductoria situada hace dos o tres años atrás. La demanda es respaldada por el estado, aparecen nuevos competidores y son frecuentes las actividades de promoción, como catálogos, ferias y eventos.

3.2 Escrutinio Interno

a) Productos

Todos los productos de Compumat dan soluciones al aprendizaje de las matemáticas, principalmente para educación primaria. Más del 90% de sus ingresos se concentran en las ventas de su producto eMAT.

PRODUCTO	Venta 2011 (unidades)	% Unidades	Venta 2011 ($ miles)	% Ingresos
eMAT	40.807	65.35%	$481.824	92.85%
eVALUAR	21.618	34.62%	$35.959	6.93%
eMAT Hogar	15	0.02%	$1.131	0.22%

eMAT es un programa en línea para evaluación y aprendizaje personalizado de las matemáticas, dirigido a colegios, desde 3º básico hasta II medio. Se caracteriza por tener un modelo pedagógico sólido, centrado en el alumno, que determina un plan de trabajo de acuerdo a las necesidades de cada estudiante. Los profesores son como monitores y reciben información de los logros de sus alumnos mediante informes en línea.

eVALUAR se creó en el 2009 para dar respuesta a la necesidad de medir la efectividad de los planes de mejoramiento que se aplican en los colegios en el sector de matemáticas, financiados con fondos SEP. Con el tiempo, eMAT ha ido absorbiendo características de este producto, quitándole en parte su razón de ser.

Imagen: eMAT, interfaz del alumno

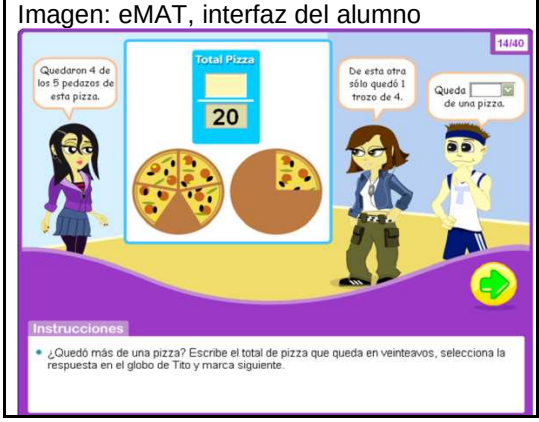
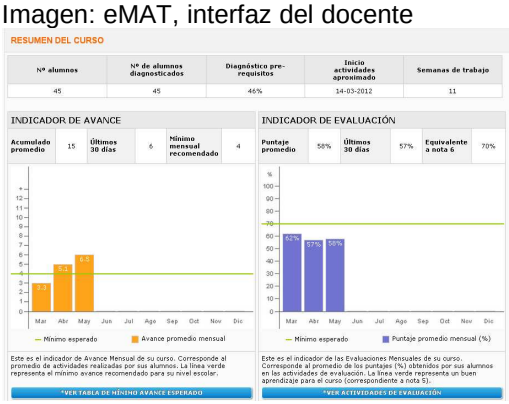


Imagen: eMAT, interfaz del docente



b**) Modelo de servicio**

Compumat se implementa en los colegios como un proyecto educativo, definiendo responsabilidades y estableciendo un calendario de actividades. Consta de:

- Asignación de un equipo de atención al colegio: Supervisor Pedagógico, Asesor Pedagógico y Asesor Técnico.
- Reunión de inicio de proyecto: Se presentan objetivos del proyecto al director del colegio y se definen responsabilidades y fechas.
- Acondicionamiento del laboratorio: El área de soporte guía al encargado de laboratorio del colegio para acondicionar los equipos. Luego el técnico de Compumat visita el laboratorio y configura su red incorporando una máquina "Proxy", para optimizar su ancho de banda.
- Talleres de capacitación: El Asesor pedagógico acude al colegio para dictar dos talleres de capacitación a los docentes, utilizando una plataforma web similar a los alumnos.
- Trabajo con alumnos. Se incluye un acompañamiento del Asesor Pedagógico para quienes trabajan por primera vez en el programa. Luego de eso el docente lleva a los alumnos al laboratorio, una o dos veces por semana.
- Mesa de Ayuda. Central telefónica y chat disponible todo el año en horario de colegios.

c) Precio

En años anteriores, el precio del producto se ha manejado con gran libertad por el departamento de ventas, dejando un importante marco de negociación a la ejecutiva.
El año 2012 se incorpora una carta de precios oficial.
El precio del producto responde a la cantidad de cursos y la duración del contrato, partiendo de $4.050.000 por un año de servicio para dos niveles escolares, situándose en un valor aproximado anual de $20.000 por alumno.
Las variaciones de precio (descuentos), se da por volumen de claves o condiciones de pago, pero no tiene diferencias por servicio o tipo de producto. Esto presenta una dificultad para la introducción del producto, ya que implica un importante desembolso de recursos para un colegio, y un compromiso de al menos 1 año escolar. La imposibilidad

de bajar el valor mínimo de contrato para menos alumnos deja fuera también a colegios más pequeños.

d) Clientes

Hoy Compumat dirige su producto casi exclusivamente a colegios en todo el país. La cantidad de establecimientos a los que puede acceder la empresa está sujeta a infraestructura tecnológica de sus clientes, que debe ser adecuada para el funcionamiento del programa (1 computador por alumno y conexión a internet).

A mayo de 2012, Compumat tiene 186 colegios con contrato activo, con lo que cubre el 2,8% de su mercado potencial. Con la aprobación del "Proyecto Maule" (licitación de Secretaría Regional de Educación del Maule), se añaden otros 150 colegios, subiendo rápidamente a un 5.3% de market share.

Aproximadamente un 40% de los clientes no renueva su contrato. Actualmente la empresa no cuenta con información procesada de las razones de abandono.

Segmentación

Las variables de segmentación que maneja la empresa son dependencia y localización. La dependencia del colegio corresponde al tipo de propietario y financiamiento, pudiendo ser Municipal, Particular Subvencionado o Particular Pagado.

- Particulares Subvencionados: Es el segmento mayoritario para Compumat y también el más numeroso en el país. Pertenecen a un sostenedor particular (empresa o corporación), pero reciben subvención del estado para operar, pudiendo o no recibir además ingresos de los apoderados. Estos colegios, diversos en su calidad educativa y en su perfil socio económico, se caracterizan por requerir buenos resultados en el aprendizaje de sus alumnos, ya que los ingresos por subvención están sujetos a cumplir determinadas metas de aprendizaje (resultados SIMCE).
- Municipales: En segundo lugar está el segmento de escuelas y liceos dependientes de municipalidades. Este segmento recibe exclusivamente ingresos del estado para su funcionamiento y se caracteriza por ser mucho más lento en la toma de decisiones. Generalmente el nivel de dominio tecnológico y

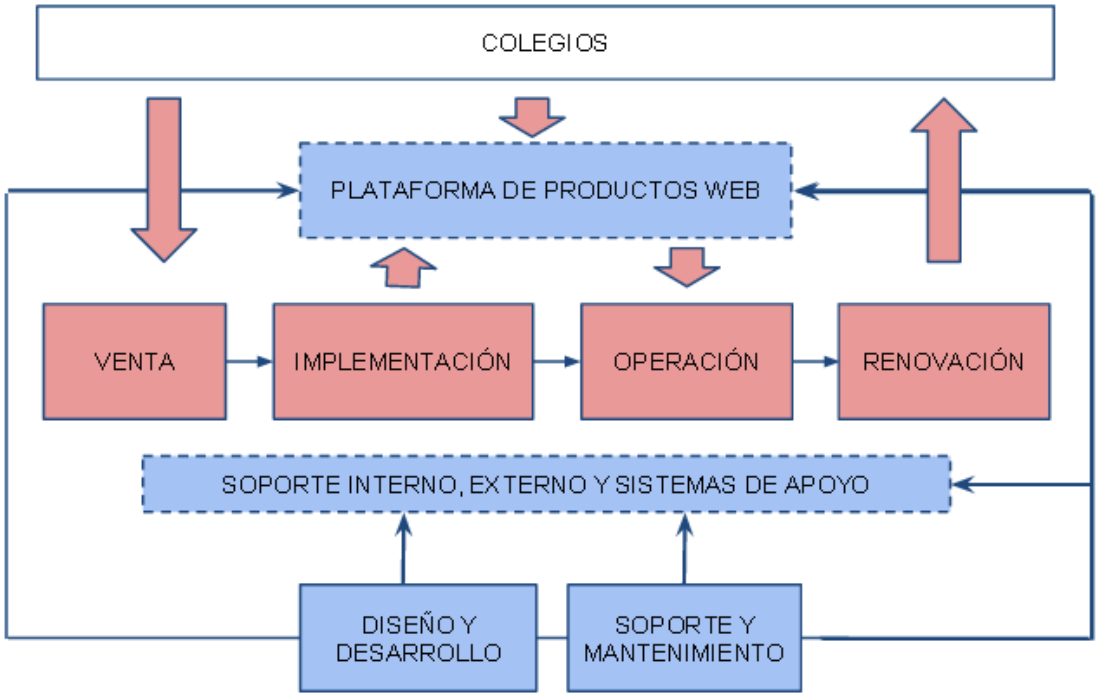
conocimientos matemáticos de sus alumnos y docentes es menor y requieren de mayor apoyo. Buscan una subida radical en su calidad de aprendizaje y son un buen canal para extenderse a más colegios de su comuna.

- Particulares Pagados: Finalmente está el segmento de colegios particulares. Este segmento ha sido el de más difícil penetración, ya que tienen un menor interés en subir sus resultados de aprendizaje y en general prefieren productos extranjeros.

Con respecto a la localización geográfica, el carácter online del producto y la modalidad de capacitación y apoyo a distancia, le han permitido llegar con buenos resultados a distintas regiones del país.

e) Enfoque de Procesos

Además de los procesos administrativos, hay dos líneas de proceso principales:
La primera de venta y servicio que se ajusta al ciclo del colegio, acompañando a cada cliente en las etapas de venta, implementación, operación y renovación del contrato.
La segunda es independiente del número de clientes y es diseño de materiales y el desarrollo y mantención de software, que alimenta tanto a la plataforma de productos web, como a los sistemas de información interno.



d) Cadena de Valor y Quiebres

De acuerdo a la declaración de crecimiento formulada en este trabajo, el mayor desafío para la cadena de valor de Compumat será poder soportar un posicionamiento competitivo de liderazgo en diferenciación y servicios, dirigido a un mercado amplio. Para ello requerirá construir capacidades de cercanía al cliente, sistemas de información ágiles y capacidad de reacción, innovación y flexibilidad en sus productos.

Actividades de Apoyo

ACTIVIDAD	CÓMO ES ACTUALMENTE	CÓMO DEBERÍA SER
INFRAESTRUCTURA: SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Desagregados, inconexos, en distintos formatos, difíciles de usar.	Ágiles, integrados, que faciliten el servicio al cliente. Que permitan detectar rápidamente problemas, tendencias, relaciones y permitan reaccionar de forma oportuna.
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	No existe una política corporativa en este aspecto. No hay sistemas de incentivos (excepto comisiones de venta), evaluaciones de personal ni programas de capacitación o desarrollo. Hay roces y desconfianza entre áreas debido a problemas en la definición del flujo de tareas, objetivos y jerarquía.	Desarrollo de recursos humanos orientada a la excelencia en servicio al cliente. Fomentar creatividad, iniciativa y trabajo en equipo para el logro de objetivos comunes.
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Se da en las áreas de desarrollo informático y diseño pedagógico. En ambos de manera informal e intuitiva por los gerentes de área. Estos procesos no son medidos ni planificados.	Son necesarios procesos formales de investigación y desarrollo, alineados a objetivos estratégicos, medidos y controlados. Se requiere además incorporar investigaciones de mercado, análisis de satisfacción, tendencias, entre otros, para asegurar que los productos que se desarrollan apuntan a preferencias de mercado.
ADQUISICIONES	Se canalizan desde distintas áreas hacia administración, de acuerdo al surgimiento de necesidades en el momento. No hay presupuesto formal a nivel de gerencias de área.	Si bien el modelo de negocio no depende en forma crítica de la función de compras, sí podría estar ocasionando problemas de eficiencia y control de gastos, dificultando su evaluación y un uso más eficiente de recursos. Esto último sí está siendo un factor crítico en el desempeño

		financiero de la organización.

Actividades Principales

ACTIVIDAD	CÓMO ES ACTUALMENTE	CÓMO DEBERÍA SER
LOGÍSTICA DE ENTRADA	Anualmente se revisan programas curriculares y resultados obtenidos realizar para ajustes pedagógicos.	Deberían incorporarse resultados de análisis de mercado, focus groups, y testeo con usuarios para alimentar el desarrollo de productos y servicios.
OPERACIONES	Desarrollo con alto costo, bajo control, muchos retrasos y problemas de calidad. Equipo desagregado y con jerarquía difusa.	Desarrollo ágil, flexible. Equipo bien organizado con metas claras. Separar desarrollo de productos del desarrollo de sistemas de información iternos.
MARKETING Y VENTAS	Venta directa a colegios con equipo de ejecutivas. Sin esfuerzos de marketing planificados.	Inteligencia de mercado, alianzas estratégicas para abrir mercado y mejorar oferta, trabajar políticas de precios, promoción y posicionamiento. Buscar canales de distribución.
SERVICIO	Modelo de asesoría pedagógica bien desarrollado. Áreas con variado desempeño. Problemas de control, comunicación y de manejo de información entre departamentos con altos costos en eficiencia y desgaste emocional.	Servicio ágil y fluido. Conocimiento y cercanía al cliente, aprovechar oportunidades de venta y fidelización. Mejorar flujo de información y objetivos entre departamentos. Optimizar tareas.

3.3 Análisis entorno integrado

a) Análisis Foda

Fortalezas	Debilidades
• Producto alineado a currículum chileno (y ajustable a cada país) • Producto atractivo y amigable para usuarios • Contenidos y metodología de alta calidad pedagógica • Red y buen modelo de atención a colegios • Know-how técnico/pedagógico	• Casi nulo reconocimiento de marca • Solución rígida y limitada a 1 asigatura • Baja retención de clientes • Bajo market share • Precio rígido dificulta entrada • Problemas en infraestructura TI de colegios afecta desempeño de producto • Alto costo de atención por cliente, el modelo actual no es solvente • Pocos recursos de inversión, dado malos resultados • Problemas internos de comunicación y responsabilidades • Gerencias no alineadas a estrategia • Sin I+D
Oportunidades	**Amenazas**
• Industria en crecimiento • Recursos disponibles por ley SEP para nuevas áreas • Mejor infraestructura tecnológica a nivel país • Se abren contrataciones centralizadas, proyectos a gran escala • Tema educación posicionado a nivel país	• Nuevos competidores con oferta de productos amplia • Muchos sustitutos • Avances tecnológicos disminuyen barreras de entrada en desarrollo de productos • Incertidumbre en reformas educacionales posterga decisiones de compra • Aumentan trabas en toma de decisiones de compra • Inasistencia de estudiantes por tomas disminuye recursos SEP

b) Foda de Oportunidades

Selección de principales puntos detectados y conversión a oportunidades de mejora

FORTALEZA	➔ OPORTUNIDAD
Contenidos de alta calidad pedagógica	Explotar recurso, ampliar y flexibilizar sus posibilidades de uso.
Se ha desarrollado un modelo y red de atención a colegios con una buena estructura de soporte.	Aprovechar puntos de contacto para generar mayor venta, detectar oportunidades de mercado y mejorar conocimiento de nuestros clientes, necesidades y capacidad de reacción.
OPORTUNIDAD	**➔ OPORTUNIDAD**
Industria en crecimiento	Introducción de productos, apalancarse en iniciativas de promoción, búsqueda de alianzas.
Se abren contrataciones centralizadas, proyectos a gran escala	Abrir línea de trabajo para grandes licitaciones.
Tema educación posicionado a nivel país	Abrirse a mercado masivo (familias, particulares).

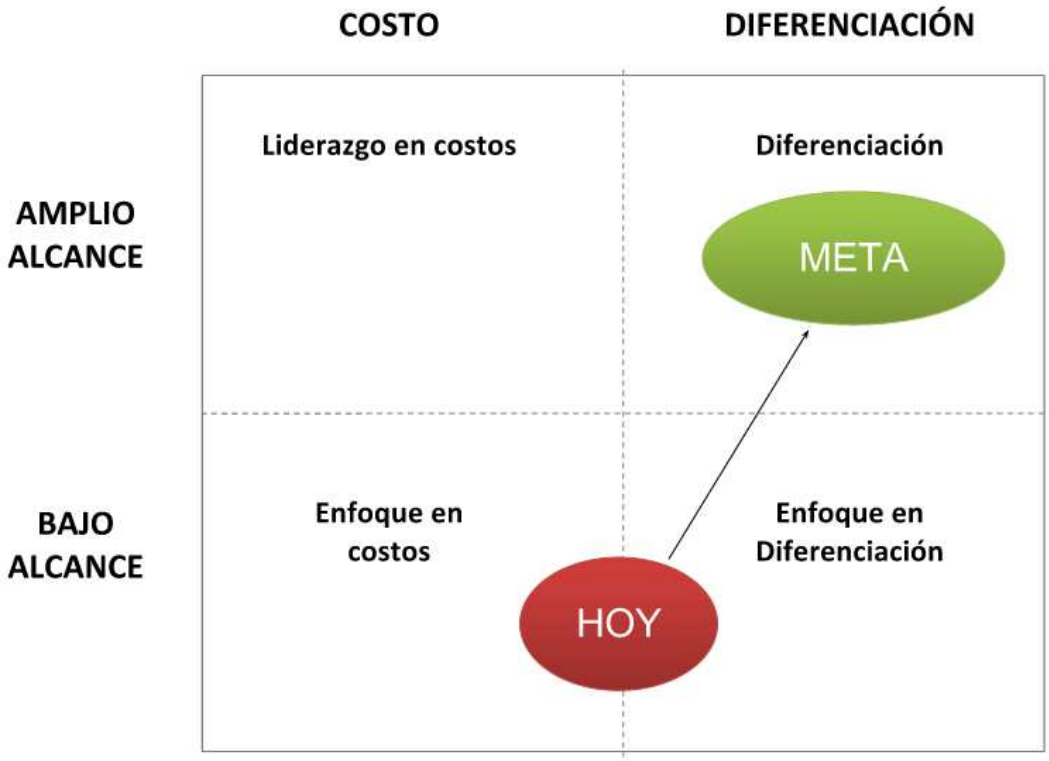
DEBILIDAD	➔ OPORTUNIDAD
Nulo reconocimiento de marca	Marca limpia, para posicionamiento de acuerdo a objetivos de crecimiento.
Solución rígida y limitada a un sector de aprendizaje, para algunos niveles escolares.	1) Ampliar flexibilidad de productos actuales 2) Ofrecer nuevos productos que amplíen alcance e impacto dentro del colegio, brindando soluciones a otras necesidades que hoy son cubiertas por otros competidores (ej: lenguaje, inglés, desarrollo docente).
Bajo market share	Ampliar número de clientes, todavía hay una gran oportunidad de ventas en el mercado actual. Versionamiento, cubrir clientes con distintas necesidades. Buscar canales y alianzas comerciales.
Precio rígido y excluyente	Aplicar estrategias de precio que amplíe alcance y facilite penetración a mercado: versionamiento, bundling.
Alto costo de atención por cliente, el modelo actual no es solvente	El modelo de servicio puede servir de base para otros productos, en cuyo caso el costo de atención sería compartido. El proceso de atención puede ser optimizado con TI y un mejor diseño del flujo de información.
Gerencias no alineadas a estrategia	Implantar programa de perfeccionamiento de habilidades directivas, conocimientos en gestión y trabajo en equipo.
AMENAZA	**➔ OPORTUNIDAD**
Nuevos competidores con oferta de productos amplia	Oportunidad de realizar benchmarking y extender su oferta. Búsqueda de alianzas o representaciones.
Avances tecnológicos disminuyen barreras de entrada en desarrollo de productos	Oportunidad para desarrollar y mejorar productos.
Aumentan trabas en toma de decisiones de compra	Establecer relaciones y soluciones alineadas a nuevas exigencias en la adquisición de productos. Establecer relaciones a largo plazo, protegiéndose de la entrada de nuevos oferentes (pérdida de clientes).

4. PROCESO DECLARATIVO

4.1 Estado actual y meta

Estrategia competitiva

Hoy Compumat está posicionado con un único producto, que tiende a disminuir en diferenciación con la aparición de competidores, y con un reducido alcance de mercado. Se trabajará para **cambiar su posicionamiento estratégico**, buscando fortalecer su capacidad de innovación para sostener una diferenciación basada en la calidad pedagógica de sus productos y con ella **ampliar su oferta**, de tal forma que le permita **rentabilizar su proceso de servicio y desarrollo** al generar más ventas por cliente, ofrecer soluciones integradas y extender su alcance a un mercado amplio, con precios competitivos.



A continuación se examina y replantea la misión de la organización, para alinearse a la estrategia propuesta.

Misión Actual

Desarrollar modelos innovadores, efectivos y entretenidos, con soluciones reales para el sistema educativo actual, para que todos los estudiantes chilenos puedan aprender y desarrollar sus habilidades en el área de las matemáticas.

Fortalezas	Debilidades
- Innovación presente como diferenciador (en riesgo de dejar de serlo) - Reconocimiento de entorno en que hay que insertarse	- Verbo "desarrollar" no implica un valor en si mismo para el cliente final, es un medio. - "Estudiantes chilenos" limita alcance geográfico - "Área de matemáticas" limita impacto en proyectos educativos.

Misión Regenerada

Fortalecer el proyecto educativo de nuestros clientes, a través de la incorporación de soluciones de alta calidad pedagógica basadas en tecnologías de información, que permitan mejorar la calidad de la educación a gran escala.

Esta nueva misión busca redirigir el foco de la empresa desde el desarrollo de un producto concreto, hacia ser un aliado para los objetivos de nuestros clientes, teniendo como fin la mejora de la calidad de sus proyectos educativos y las soluciones tecnológicas como un medio.

4.2 Stake-Holders y Promesas de Valor

La educación es un problema que se aborda tanto a nivel de país, como al de cada individuo. La oferta de Compumat debe ser capaz de responder tanto a valores individuales, como a objetivos macro, que permitan que su modelo sea masificable a gran escala.

De acuerdo a los intereses de cada grupo, se han elaborado las siguientes propuestas de valor:

ESTADO Y ENCARGADOS DE GOBIERNO	**Modelo que puede implementarse a gran escala, sin perder calidad del aprendizaje con masificación. Cubrir contenidos curriculares, permitir seguimiento.**
SOSTENEDORES	Buen uso de su inversión. Entregarles herramientas que les permitan mejorar los resultados SIMCE de su establecimiento
DIRECTORES	Aportar a su proyecto educativo, mejorar el aprendizaje de sus alumnos y habilidades tecnológicas de sus docentes. Mantenerlo informado de logros.
UTP/ COORDINADORES	Cumplir objetivos pedagógicos. Cubrir contenidos correspondientes, mejorar aprendizajes, fácil implementación. Monitoreo y seguimiento de logros.
PROFESORES	Facilitar su tarea, adquirir nuevas herramientas, ampliar su capacidad de apoyar a sus alumnos en forma individual, mejorar aprendizaje de sus alumnos.
ALUMNOS	Mantenerse motivados en su proceso de aprendizaje, avanzar a su ritmo, darle la oportunidad de desarrollar habilidades.
APODERADOS	Mejorar oportunidades y resultados escolares de sus hijos.
TÉCNICOS DE LABORATORIO	No sobrecargar su trabajo, dar respuesta y soporte a sus inquietudes. Contribuir a mejorar condiciones de su laboratorio.
TRABAJADORES	Desenvolverse en una empresa que aporta a la educación del país. Oportunidad para desarrollar su carrera y perfeccionar competencias. Estabilidad.
DUEÑOS Y	Crecimiento, uso eficiente de recursos, disminuir riesgos.

ACCIONISTAS	

4.3 Diseño de Balanced Score Card General

Actualmente, Compumat no cuenta con una carta centralizada de objetivos e indicadores. La siguiente carta de mando se elabora para responder a la declaración estratégica formulada en este trabajo.

El objetivo final del mapa estratégico es aumentar la rentabilidad de la empresa, para poder hacer real su razón de ser.

Para esto se usarán los indicadores VAN y EBITDA resultantes de la proyección a 7 años.

OBJETIVOS	INDICADOR	ACTUAL	META	INICIATIVAS
(0) Incrementar rentabilidad de la empresa	1) EBITDA 2) VAN	1)-287.000	1)2.000.000	Apalancadas por las demás

Aunando la declaración estratégica con el análisis y las oportunidades de mejora descritas en la sección anterior, se propone un mapa de objetivos estratégicos que persigue mejorar la rentabilidad de la empresa con tres líneas de trabajo:

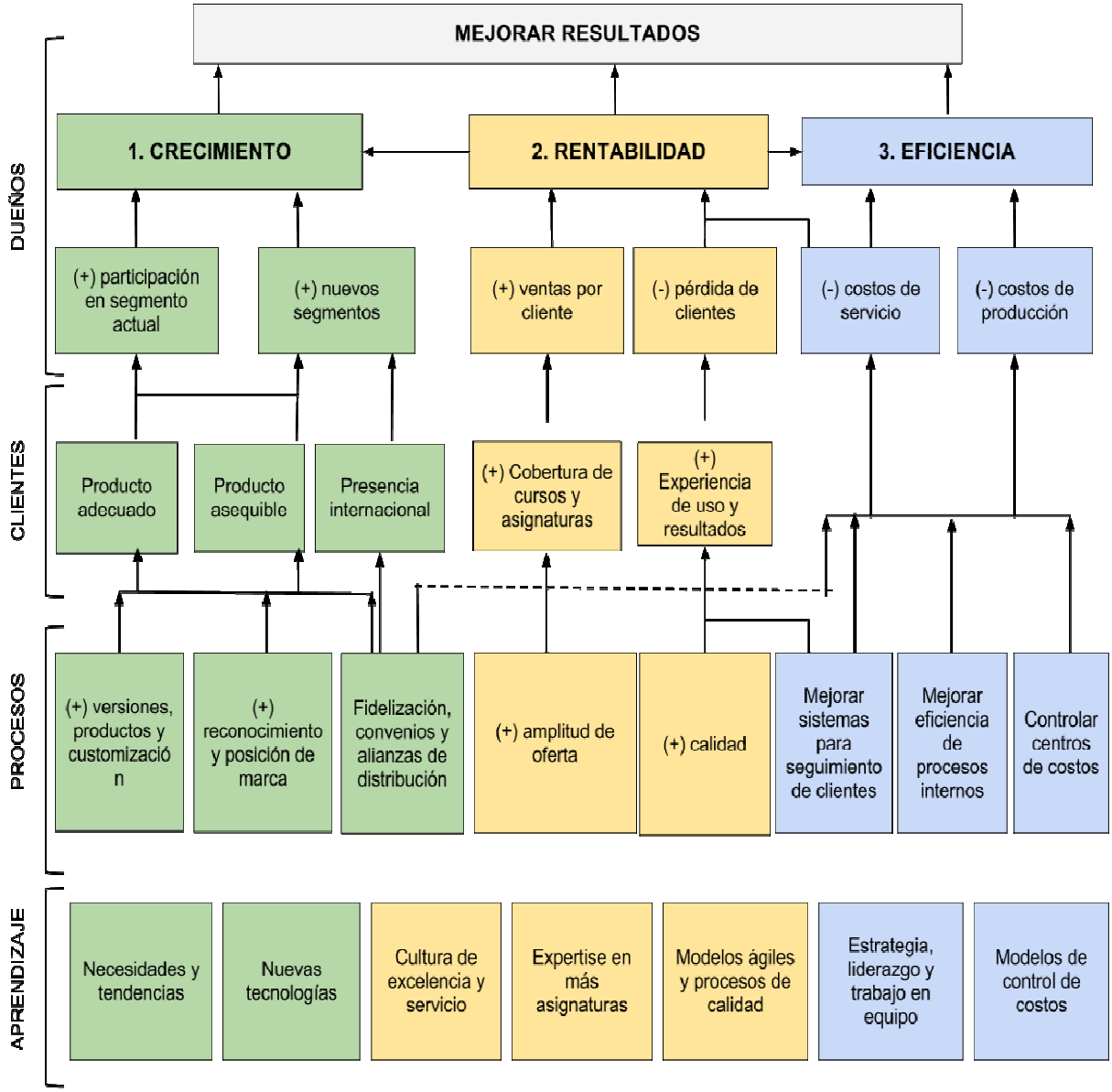
(1) CRECIMIENTO: aumentando el market share del segmento actual y extendiéndose a nuevos segmentos.

(2) RENTABILIDAD: Línea estratégica orientada a rentabilizar las operaciones de la empresa, ampliando la oferta de productos por cliente y fidelizando clientes actuales.

(3) EFICIENCIA: optimizando la eficiencia de los procesos internos y buscando apoyo en canales externos.

a) Mapa Estratégico

Fortalecer el proyecto educativo de nuestros clientes, a través de la incorporación de soluciones tecnológicas de alta calidad pedagógica, que permitan mejorar la calidad de la educación a gran escala.



b) Indicadores, Metas e Iniciativas

1) CRECIMIENTO

Esta línea estratégica plantea un **aumento del número de clientes**, tanto en el segmento actual como en nuevos segmentos.

Se plantea reorientar el departamento comercial desde el staff actual de ejecutivas para venta directa, hacia líneas estratégicas de negocio con gerentes por división.
Se buscarán alianzas con canales de distribución ya existentes, usando la capacidad de la empresa de agregar valor a otras soluciones (por ejemplo, empresas proveedoras de hardware, textos educativos, entre otros).

Los nuevos segmentos que se suman al actual de colegios, serán hogares, pre-escolares y otros países. El primero requiere la adaptación de los productos existentes y la elaboración de estrategias de promoción masiva. El segundo el desarrollo de una nueva línea de productos y el tercero usará los mismos productos, pero buscando canales externos.

Lo anterior se desglosa en los siguientes indicadores, metas e iniciativas:

	OBJETIVOS	INDICADOR	ACTUAL	META	INICIATIVAS
PERSPECTIVA DE LOS DUEÑOS	**CRECIMIENTO, aumentar el monto total de ventas anuales**	1) Monto anual de ventas 2) Crecimiento anual de ventas	1) $519 2) No medido	1) $2.000 2) 30%	Apalancada por las demás
	Aumentar participación de mercado en segmento actual de colegios.	Market share colegios	5%	20%	- Alianzas para ampliar canales de comercialización - Posicionamiento de marca como expertos - Estrategias de entrada con productos de menor valor
	Aumentar el números de segmentos objetivo	Nº segmentos objetivo	1	3	- Adaptación de productos para segmento Hogar - Investigación y desarrollo de productos para segmento Pre-escolar - Línea de trabajo y adaptación de productos para grandes compras (gobierno)
	Aumentar la participación de mercado en nuevos segmentos	Market share promedio en nuevos segmentos	0%	10%	- Alianzas con canales existentes para llegar a hogares (clubs de puntos, librerías, cajas de compensación) - Búsqueda de partners tecnológicos - Posicionamiento de

					marca como expertos
CLIENTES	**Productos adecuados a cada segmento**	% Cobertura de necesidades especiales por segmento	Sin medición actual	>70%	- Investigación y Focus groups con segmentos específicos para detectar necesidades clave - Adaptación de productos a necesidades específicas
CLIENTES	**Facilitar adquisición de productos**	Nº de convenios por segmento	2	5	- Apalancada por iniciativas de convenios - Promocionar su uso en los segmentos objetivo
PROCESOS	**Versionamiento y flexibilización de productos existentes**	1) Nº de usos autónomos por producto.	emat: 1 evaluar: 1 e-test: 0	emat: 3 evaluar: 3 e-test: 2	- Permitir uso de actividades en forma unitaria - Venta de unidades y paquetes de evaluación y aprendizaje - Permitir elaboración de material propio
PROCESOS	**Mejorar reconocimiento y posición de marca**	1) Completación proyecto definición posicionamiento y marca 2) Medición de reconocimiento de marca (encuesta)	1) 0 2) No medido	1) 100% en primer año 2) >=60% reconocimiento	- Definición posicionamiento y marca - Medición de reconocimiento de marca - Creación de equipo de investigación y transferencia - Posicionamiento en universidades y medios - Desarrollo de canales de transferencia, como seminarios, desayunos, etc.
PROCESOS	**Alianzas con canales de distribución**	1) Nº de distribuidores 2) Incremento anual en el volumen de ventas por distribuidor	1) 1 2) Sin medición	1) 5 2) 20%	- Alianzas con distribuidores de tecnología - Alianzas con distribuidores de material educativo - Convenios con canales retail
APRENDIZAJE	**Conocer necesidades del cliente y tendencias de mercado**	Nº informes de marketing anuales	0	2	- Creación de centro de inteligencia de mercado - Elaboración de estudios para detectar tendencias, necesidades y percepción de marca - Instancias de análisis de feedback
APRENDIZAJE	**Actualizar tendencias en nuevas tecnologías**	Nº capacitaciones anuales/ trabajador	0	1	- Elaboración de plan de capacitación

2) RENTABILIDAD

La estrategia principal de esta línea -y que replantea la razón de ser actual de Compumat- , es **extender su oferta de valor** hacia otras áreas de aprendizaje. Esto con el objetivo de obtener mayores ganancias por cliente, bajo una misma estructura de servicios, planteándose como un proveedor integral de soluciones de aprendizaje para sus clientes y tomando necesidades que hoy se resuelven con otros proveedores.
En este marco se sitúan iniciativas como adquirir la representación de un producto para el idioma inglés, el desarrollo de contenidos propios para lenguaje y el desarrollo de un nuevo producto orientado a la formación de docentes y directivos.

Una segunda estrategia en esta línea tiene que ver con disminuir la pérdida de clientes, relacionadas a experiencias de uso (generalmente asociadas a trabas tecnológicas) y dimensiones de calidad del producto, como su atractivo para los jóvenes, o la claridad de las instrucciones y explicaciones de los ejercicios.

	OBJETIVOS	INDICADOR	ACTUAL	META	INICIATIVAS
PERSPECTIVA DE LOS DUEÑOS	**(2) Aumentar la rentabilidad por cliente**	ingresos/ nº de clientes	$3.400	$7.000	Apalancada por las demás
	Aumentar las ventas por cliente	Share of Wallet, % del presupuesto anual para TIC's y programas de apoyo en aprendizaje	15%	30%	- Extenderse a otras asignaturas - Ampliar cobertura de niveles escolares - Generar promociones y oportunidades de venta para nuevos productos
	Aumentar el nº de productos por cliente sobre una misma estructura de captación y atención.	productos anuales/ cliente	1	3	- Extenderse a otras asignaturas - Ampliar cobertura de niveles escolares - Generar promociones y oportunidades de venta para nuevos productos
	Disminuir pérdida de clientes	Tasa de renovaciones exitosas	0.5	0.7	- Mejorar sistemas de información para seguimiento de clientes - Facilitar uso de productos ante problemas tecnológicos - Posicionar proyecto durante el año ante tomadores de decisiones
CLIENTES	**Extender el alcance de las soluciones de aprendizaje con TIC**	- Nº de sectores cubiertos - Nº de niveles cubiertos	1 y 6	2 y 14	- Adquirir representación para producto Inglés - Desarrollo de contenidos para Lenguaje sobre base de productos actuales - Desarrollo de cursos e-learning para capacitación de

					docentes
	Mejorar satisfacción y experiencia de uso	% Satisfacción % Aprendizaje Tasa de uso mensual por alumno (nº actividades)	Sin medición actual	1) > 80% 2) > 50% 3) > 4	- Programa de encuestas - Seguimiento y análisis de casos de éxito o fracaso - Modelo de buenas prácticas de servicio - Análisis y mejora de comprensión del programa
	Extender el alcance de las soluciones de aprendizaje con TIC	- Nº de sectores cubiertos - Nº de niveles cubiertos	1 y 6	2 y 14	- Adquirir representación para producto Inglés - Desarrollo de contenidos para Lenguaje sobre base de productos actuales - Desarrollo de cursos e-learning para capacitación de docentes
PROCESOS	**Ampliar oferta de productos**	Nº de productos	2	6	- Adquirir representación para producto Inglés - Desarrollo de contenidos para Lenguaje sobre base de productos actuales - Desarrollo de cursos e-learning para capacitación de docentes
	Mejorar sistemas de seguimiento de clientes	% completación proyecto sistemas de información	0	1	- Sistema de información centralizado - Instancias de análisis y seguimiento de casos - Células de trabajo
APRENDIZAJE	**Conocer necesidades del cliente y tendencias de mercado**	Nº informes de marketing anuales	0	2	- Creación de centro de inteligencia de mercado - Elaboración de estudios para detectar tendencias, necesidades y percepción de marca - Instancias de análisis de feedback
	Actualizar tendencias en nuevas tecnologías	Nº capacitaciones anuales/ trabajador	0	1	- Elaboración de plan de capacitación
	Desarrollar cultura de excelencia y orientación al cliente	Nº programas de capacitación e incentivo	0	1	- Elaboración de plan de capacitación e incentivos en excelencia de atención - Elaboración de políticas de servicio
	Incorporar expertise en más asignaturas de aprendizaje	Nº expertos por asignatura	Mat:1 Ing: 0 Len: 0	1	- Contratación de consultor o experto en nuevas áreas - Capacitación para

					personal de servicio
	Implementar modelos ágiles y mejorar calidad de procesos	% procesos críticos mejorados	Sin medición	1	- Análisis de procesos de desarrollo - Elección de modelo de trabajo e implementación - Plan de capacitación, incentivos y seguimiento

3) EFICIENCIA

Esta última línea apunta a optimizar los principales procesos operativos de la empresa, mejorando el flujo de tareas, fortaleciendo las capacidades de los trabajadores y mejorando los sistemas de información de apoyo. Esto busca extender la capacidad de atención del personal de post-venta y disminuir por lo tanto el gasto asociado a la atención de cada colegio.

	OBJETIVOS	INDICADOR	ACTUAL	META	INICIATIVAS
DUEÑOS	**(3) Disminuir gastos**	gastos/ nº clientes	Sin medición	A definir según asesoría	Apalancada por las demás
	Disminuir gastos variables de captación de clientes	"costos venta/ ingresos venta"	Sin medición	A definir según asesoría	- Buscar canales de distribución alternativos a staff de ejecutivas - Desarrollo de alianzas comerciales
	Disminuir gastos de atención por cliente	Costos postventa/ nº clientes	Sin medición	A definir según asesoría	- Mejorar sistemas de información - Mejorar procesos internos y productividad
PROCESOS	**Mejorar eficiencia de procesos internos**	- Tiempo de ejecución de procesos - Tasa de errores - Tareas sin valor para el cliente	Sin medición actual	A definir según asesoría	- Análisis de procesos y puestos de trabajo, focus group trabajdores - Implementar células de trabajo, consolidar equipos transversales - Implementar sistema de medición y premios
	Controlar centros de costos	Nº de Centros de costos controlados	0	3	- Implementar modelos de control de centros de costos (ej: eva)
APRENDIZAJE	**Dirección estratégica, liderazgo y trabajo en equipo**	Puntaje evaluación dirección 360	Sin medición	A definir según diagnóstico	- Gerencia General orientada a liderazgo estratégico - Coaching a nivel gerencial - Talleres de trabajo en equipo en todos los niveles

4.5 Plan General

Para determinar el plan de implementación de la estrategia, se ha usado una matriz de priorización considerando menor esfuerzo, mayor impacto y la dependencia entre proyectos (Ver anexo A: Matriz Priorización Esfuerzo-Impacto).

De acuerdo a ella, el primer año se comenzará con la **formación de la función de inteligencia de mercado en la compañía**, que sea capaz de de nutrir de información para la toma de decisiones tanto de promoción como de desarrollo de productos en los años siguientes.

Las acciones de promoción y venta se van desarrollando conforme a la disponibilidad de los **nuevos productos**, comenzando por el **posicionamiento como expertos** y las **alianzas para aumentar canales** en el segmento actual.

El área de desarrollo de productos comienza con el empaquetamiento de material existente para su uso en distintas versiones, incluido el segmento hogar. Continúan la construcción de contenido para lenguaje, la extensión a los niveles escolares restantes y la adaptación tecnológica. Los últimos años se desarrolla material para los segmentos de capacitación docente y pre-escolares.

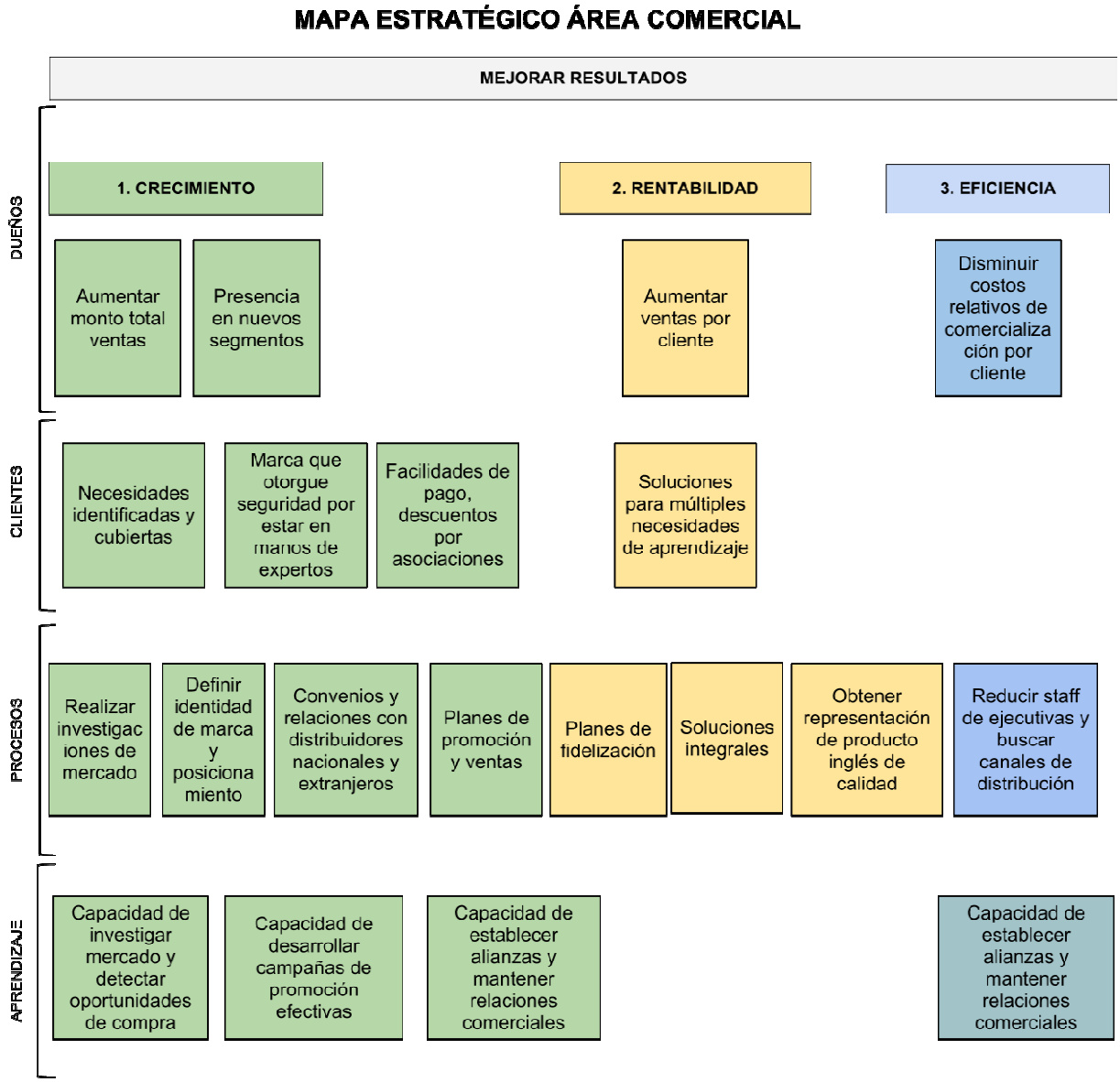
En el área de procesos y recursos humanos hay una importante reestructuración necesaria para alinear las áreas de trabajo a los nuevos objetivos, para luego afinar puestos de trabajo y procesos en calidad y eficiencia.

PROYECTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INTELIGENCIA DE MERCADO					
Creación de centro de inteligencia de mercado	X				
Detectar necesidades clave de segmentos específicos	X				
Medición de reconocimiento de marca	X				
Medición satisfacción y análisis de feedback	X	X	X	X	X
Monitoreo tendencias y percepción de marca		X	X	X	X
PROMOCIÓN Y VENTAS					
Programas de fidelización de clientes	X	X	X	X	X
Creación de equipo de investigación y transferencia	X				
Posicionamiento de marca como expertos	X	X	X	X	X
Venta de paquetes unitarios de contenidos		X			
Estrategias de entrada con productos de prueba		X	X	X	X
Promoción y venta para nuevos productos		X	X	X	X
ALIANZAS Y RELACIONES COMERCIALES					
Alianzas para ampliar canales de comercialización	X	X	X	X	X
Búsqueda de partners tecnológicos	X	X	X	X	X
Adquirir representación para producto Inglés	X				
Convenios con canales retail			X	X	X
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS					
Empaquetar actividades unitarias y material evaluaciones	X				
Versionamiento de productos existentes	X				

Desarrollo de contenidos para Lenguaje	X	X			
Adaptación de productos para segmento Hogar		X	X		
Adaptación a distintos dispositivos y condiciones tecnológicas		X	X		
Ampliar cobertura de niveles escolares			X	X	
Permitir elaboración de material propio			X		
Desarrollo de productos para capacitación de docentes				X	X
Productos para segmento Pre-escolar				X	X
Análisis y mejora de comprensión del programa					X
OPERACIONES Y PROCESOS					
Reestructuración áreas	X				
Análisis de procesos y puestos de trabajo	X				
Implementación buenas prácticas desarrollo software	X				
Modelo de buenas prácticas de servicio	X				
Mejorar sistemas de información para seguimiento de clientes		X			
Células de trabajo		X	X	X	X
Mejorar procesos internos y productividad			X	X	X
RECURSOS HUMANOS					
Gerencia General orientada a liderazgo estratégico	X				
Gestión del cambio y capacitación reestructuración	X	X			
Coaching a nivel gerencial	X		X		X
Talleres de trabajo en equipo en todos los niveles	X	X	X	X	X
Contratación de experto en lenguaje	X	X			
Implementar sistema de medición y premios		X	X	X	X
Programa de capacitación interno		X	X	X	X

5. PLAN COMERCIAL

5.1 Alineación Balanced Scorecard con Área Comercial



5.2 Objetivos e Iniciativas Área Comercial

1) CRECIMIENTO

Es la línea estratégica que mayor demanda al área comercial.
La extensión a nuevos segmentos se abordará reorganizando el área comercial en divisiones estratégicas, con gerentes de división a cargo de desarrollar el negocio y velar por el crecimiento en sus segmentos respectivos.
Requiere adquirir y fortalecer la capacidad de establecer alianzas y relaciones comerciales, que permitan elevar el volumen de ventas al ampliar los canales de llegada a los clientes y facilitar la adquisición de los productos ofrecidos.

Para respaldar este crecimiento y posicionar el nuevo alcance de la organización se contemplan iniciativas de rediseño de la identidad corporativa (desde soluciones de matemática a soluciones integrales) y planes de promoción hacia los distintos segmentos.

	OBJETIVOS	INICIATIVAS
DUEÑOS	**Aumentar monto total de ventas**	- Creación de gerencias por división - Iniciativas de promoción y apertura de canales - Programa de incentivos de venta por división
	Presencia en nuevos segmentos	- Apalancada en iniciativas de promoción, estudios de mercado, alianzas estratégicas y contratación de personal
CLIENTES	**Marca que otorgue seguridad por estar en manos de expertos**	- Definir valores de marca y posicionamiento buscado - Formación de equipo de expertos (personal existente de distintas áreas) - Crear instancias de visibilidad y participación a través de seminarios, publicaciones y transmisión de know-how a la comunidad.
	Facilidades de pago, descuentos por asociaciones	- Apalancada por iniciativas de convenios - Promocionar su uso en los segmentos objetivo - Estrategias de entrada con productos de menor valor
PROCESOS	**Definir identidad de marca y posicionamiento**	- Estudio y definición de posicionamiento - Difusión de valores corporativos y posicionamiento dentro y fuera de la empresa
	Planes de fidelización, promoción y venta	- Definición de metas y delegación de marketing táctico a encargados de segmentos
	Convenios	- Identificación de asociaciones, empresas complementarias, clubes u organizaciones con presencia en nuestros segmentos objetivo. - Establecer alianzas y convenios
	Relaciones con distribuidores	- Promoción a clientes finales - Facilidades e incentivos para canales
APRENDIZAJE	**Capacidad de desarrollar campañas de promoción efectivas**	- Contratación de asesoría comunicacional
	Capacidad de establecer alianzas y mantener relaciones comerciales	- Reestructuración con gerentes por división, orientados a relaciones comerciales

2) RENTABILIDAD

La principal iniciativa en este plano es aumentar la cantidad de productos por cliente. El área comercial debe orientar el desarrollo de nuevos productos, para ello requiere fortalecer la capacidad de analizar el mercado, detectar necesidades, tendencias y oportunidades que permitan definir una oferta de valor precisa. Ampliar la oferta a través de la adquisición de representaciones es también un objetivo para el cual se requerirá de capacidades de selección y negociación.

	OBJETIVOS	INICIATIVAS
DUEÑOS	**Mejorar rentabilidad por cliente**	- Apalancada por las demás
	Aumentar ventas por cliente	- Apalancada por las demás
CLIENTES	**Necesidades identificadas y cubiertas**	- Detección de necesidades - Apoyo a Desarrollo en pruebas de aceptación de mercado - Benchmarking y feedback
	Soluciones integrales	- Orientar contratos a multiproductos - Crear oportunidades de venta y promociones para clientes durante el servicio
PROCESOS	**Realizar investigaciones de mercado**	- Apalancada en formación de equipos y aprendizaje
	Obtener representación de producto inglés	- Búsqueda y selección de alternativas de calidad acorde a marca - Negociación para representación - Planes de promoción y venta para los segmentos asociados
APRENDIZAJE	**Capacidad de investigar mercado y detectar oportunidades de compra**	- Contratación de Director de Marketing - Contratación de de asistente de marketing e ingenieros comerciales en práctica para apoyar lectura y análisis de mercado

3) EFICIENCIA

En este plano, la eficiencia en la función de ventas se traduce principalmente en disminuir el staff de ejecutivas de venta directa y buscar alianzas que expandan el alcance en el mercado a través de canales externos ya consolidados. Esta estrategia se usará tanto en el plano nacional, como internacional.

5.2 Proyección de ventas

Para el segmento colegios se contempla ampliar la oferta a un total de 6 productos en los 7 años del plan estratégico. Dentro de ellos, dos productos fuertes serán los orientados a matemática y lenguaje, complementándose con paquetes de actividades unitarias, inglés, un software de autoría para crear guías y tests en línea y finalmente la apertura al área de formación docente, ofreciendo cursos y talleres de capacitación.
Hacia el segmento hogar se ofrecerán los productos tradicionales de aprendizaje, adaptados para este nuevo segmento.
El segmento pre-escolar, requiere un desarrollo propio de contenidos y una metodología específica, por lo que su comercialización será más tardía.
El crecimiento esperado en los segmentos de establecimientos educacionales es de un 30% para los productos de mayor valor, un 50% para los productos de más fácil entrada y de un 100% para el segmento masivo (hogar).

a) Precios y crecimiento esperado por segmento y producto

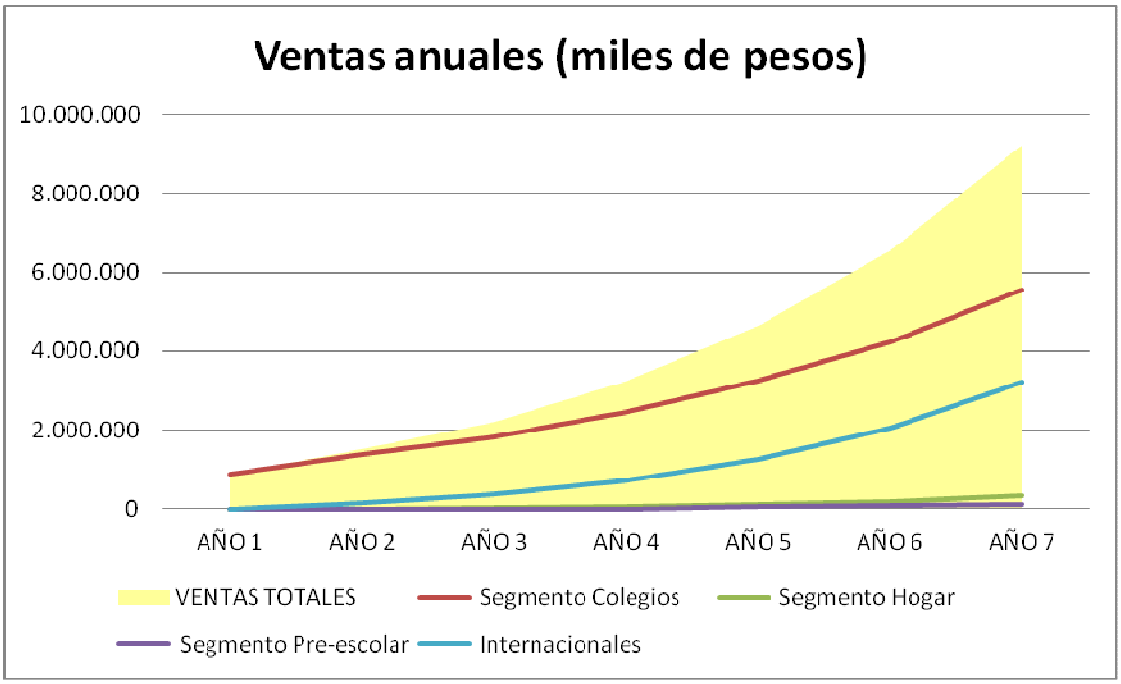
SEGMENTO Y PRODUCTO	PRECIO UNITARIO (miles de $)	UNIDADES VENTA AÑO 1	CRECIMIENTO ANUAL ESPERADO
Colegios: Producto C1 (eMAT)	$ 4.000	150	30%
Colegios: Producto C2 (Packs unitarios)	$ 1.500	80	50%
Colegios: Producto C3 (Inglés)	$ 2.000	50	30%
Colegios: Producto C4 (Lenguaje)	$ 4.000	30	50%
Colegios: Producto C5 (Autoría)	$ 500	50	50%
Colegios: Producto C6 (capacitación)	$ 1.500	50	30%
Hogar producto H1 (eMAT-Hogar)	$ 100	300	100%
Hogar producto H2 (packs)	$ 5	500	100%
Pre-escolar: Producto K1	$ 2.000	30	50%

b) Proyección de ventas (unidades)

UNIDADES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Colegios: Producto C1 (eMAT)	150	195	254	330	428	557	724	941
Colegios: Producto C2 (Packs unitarios)			80	120	180	270	405	608
Colegios: Producto C3 (Inglés)		50	65	85	110	143	186	241
Colegios: Producto C4 (Lenguaje)			30	45	68	101	152	228
Colegios: Producto C5 (Autoría)					50	75	113	169
Colegios: Producto C6 (Capacitación)					50	65	85	110
Hogar producto H1 (eMAT-Hogar)				300	600	1200	2400	4800
Hogar producto H2 (packs)				500	1000	2000	4000	8000
Pre-escolar: Producto K1						30	45	68

c) Proyección totales venta (miles de pesos)

De acuerdo al volumen y precios proyectados, se estima el siguiente ingreso anual para el horizonte planificado.



	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
VENTAS TOTALES	880.000	1.522.400	2.205.940	3.241.268	4.644.103	6.549.194	9.220.124
Segmento Colegios	880.000	1.384.000	1.811.200	2.471.360	3.236.288	4.240.102	5.558.232
Segmento Hogar	0	0	32.500	58.500	105.300	189.540	341.172
Segmento Pre-escolar	0	0	0	0	60.000	84.000	117.600
Internacionales	0	138.400	362.240	711.408	1.242.515	2.035.551	3.203.119

5.3 Proyección de Gastos Área Comercial

Los costos variables de venta corresponden a las comisiones para los encargados de ventas de cada segmento y los distribuidores.

Los gastos operacionales del departamento comercial se dividen en cuatro grupos:

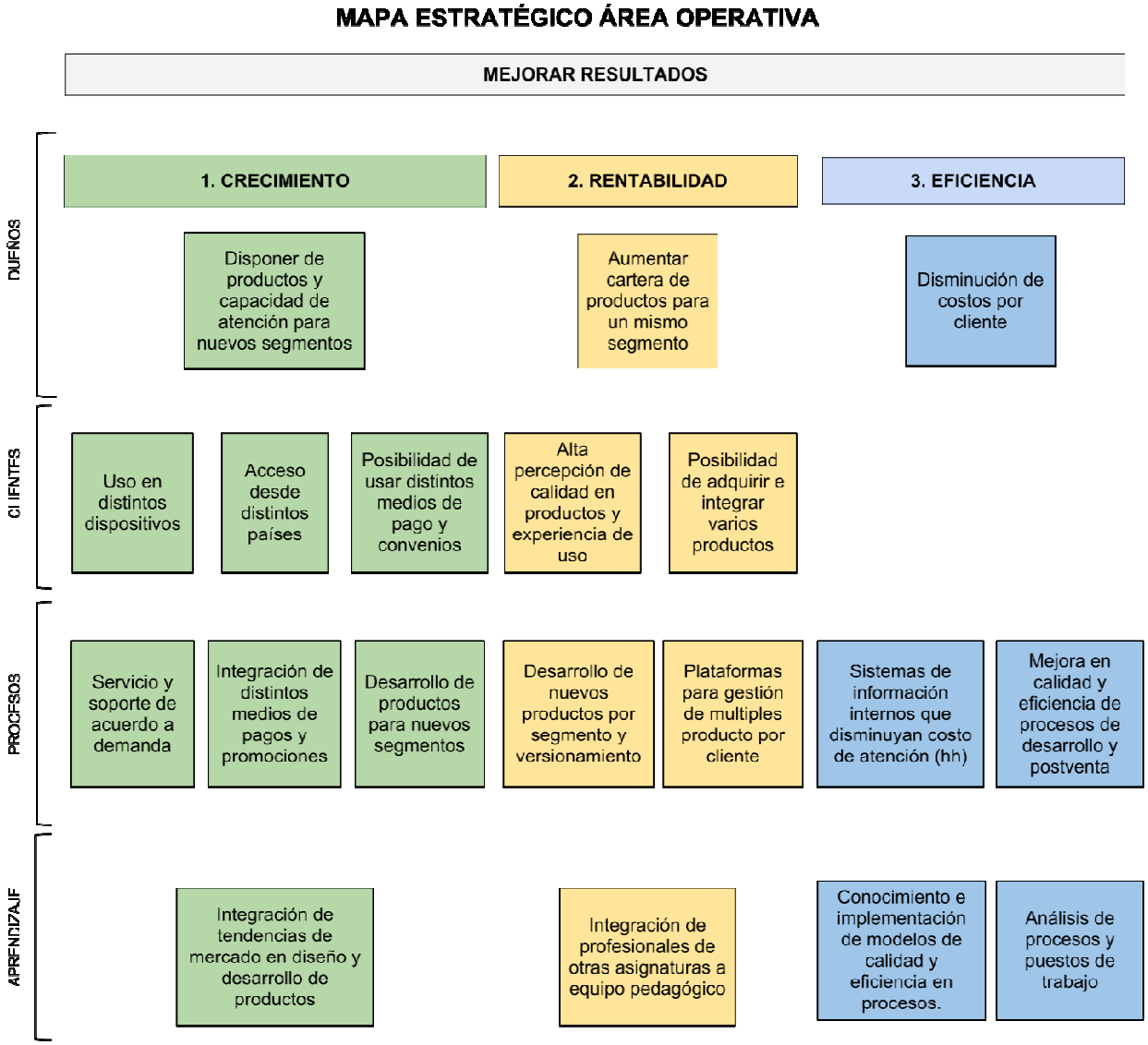
- Investigación y desarrollo, que contempla la investigación de mercados y un trabajo conjunto con el equipo de desarrollo para su definición y pruebas de mercado.
- Planes de promoción y publicidad para un adecuado posicionamiento en los distintos segmentos.
- Los recursos humanos del área, donde se añaden los encargados de cada segmento, analistas y asistentes.

El detalle de la estimación de costos y gastos pueden verse en los anexos “C”: Estimación de gastos por proyecto del Plan Comercial y “D” Proyección de flujos área comercial.

GASTOS ÁREA COMERCIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
COSTO VARIABLE VENTA	**162.000**	**319.952**	**518.592**	**821.265**	**1.252.348**	**1.863.486**	**2.738.185**
GASTOS OPERACIONALES VENTA	**131.802**	**145.802**	**201.719**	**205.580**	**265.617**	**273.738**	**291.772**
I+d	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300
Publicidad	43.800	38.840	68.437	75.299	109.016	120.136	135.170
Viáticos, viajes	4.500	1.500	5.250	2.250	6.000	3.000	6.000
RRHH Departamento Venta	77.202	99.162	121.732	121.732	144.302	144.302	144.302

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1 Alineación Balanced Scorecard Área Operacional



6.2 Objetivos e Iniciativas Área Operaciones

1) CRECIMIENTO

	OBJETIVOS	INICIATIVAS
DUEÑOS	Disponer de productos para nuevos segmentos	- Disponibilidad de personal necesario para proyectos de desarrollo - Inversión en tecnologías que agilicen desarrollo - Elevar estándares de calidad de procesos de desarrollo - Reestructuración del área para focalizarse en desarrollo de productos para clientes
CLIENTES	Customización para distintos segmentos	- integración de i+d enfocado a necesidades de mercado y usuarios en procesos de diseño - flexibilización de uso de productos para permitir customización del cliente
	Uso en distintos dispositivos	- asegurar compatibilidad para nuevos diespositivos en creación de nuevos productos - modificación de productos ya existentes para su uso en móviles, tables y pizarras
	Acceso desde distintos países	- reubicación de servidores para conexión internacional - elaboración de manuales y procesos necesarios para transferencia a equipos de trabajo externos
	Posibilidad de usar distintos medios de pago y convenios	- integración transbank - integración de contratos a sistema de gestión de productos
PRO CES OS	Planes de diseño y desarrollo para versionamiento, y creación de nuevos productos	- Adaptación de productos para segmento Hogar - Desarrollo de productos para capacitación de docentes - Productos para segmento Pre-escolar
APREN DIZAJE	Integración de tendencias de mercado en diseño y desarrollo de productos	- Jornadas de capacitación y talleres de trabajo en equipo para formar sinergía y equipo conjunto entre i+d de marketing e i+d de desarrollo

2) RENTABILIDAD

	OBJETIVOS	INICIATIVAS
DUEÑOS	Aumentar cartera de productos para un mismo segmento	- Plataforma que permita integrar los distintos productos desarrollados - Versionamiento de productos existentes - Desarrollo de contenidos para Lenguaje - Ampliar cobertura de niveles escolares - Desarrollo producto para creación de material pedagógico - Desarrollo de productos para capacitación de docentes
CLIENTES	Alta calidad en percepción de productos y experiencia de uso	- Análisis y mejora de comprensión del programa - flexibilización de uso de productos para permitir customización del cliente - Incorporación de técnicas de diseño centrado en el usuario
PROCESOS	Planes de diseño y desarrollo para versionamiento, y creación de nuevos productos para segmentos existentes	- Empaquetar actividades unitarias y material evaluaciones - Versionamiento de productos existentes - Plataforma integrada de productos - Desarrollo de contenidos para Lenguaje - Desarrollo producto para creación de material pedagógico
APRENDIZAJE	Integración de tendencias de mercado en diseño y desarrollo de productos	- Jornadas de capacitación y talleres de trabajo en equipo para formar sinergía y equipo conjunto entre i+d de marketing e i+d de desarrollo
	Integración de profesionales de otras asignaturas a equipo pedagógico	- Contratación de especialista de pedagogía y lenguaje.

3) EFICIENCIA

	OBJETIVOS	INICIATIVAS
DUEÑOS	Disminución de costos de venta y postventa por cliente	- Mejoramiento de sistemas de información internos - Revisión y optimización de procesos y tareas
PROCESOS	Mejora en eficiencia y calidad de procesos de desarrollo y operaciones	- Reestructuración áreas de acuerdo a objetivos estratégicos (nuevo modelo de canales y alianzas en comercial, enfoque a desarrollo de productos exitosos, eficiencia en servicio al cliente) - Asesoría para análisis y mejora de procesos y puestos de trabajo - Capacitación y adecuación de procesos para implementar buenas prácticas en desarrollo software - Capacitación e implementación de modelo de buenas prácticas de servicio - Células de trabajo
	Sistemas de información internos que disminuyan costo de atención (hh)	- Subcontratar implementación de sistema de información para seguimiento de clientes y control de procesos

APRENDIZAJE	Conocimiento e implementación de modelos de calidad y eficiencia en procesos.	- Capacitación de gerentes y jefes de área en buenas prácticas y control de procesos relacionados a sus áreas (servicio al cliente y desarrollo de software) - Implementación de Balanced Scorecard, aumentar control y seguimiento de objetivos y metas para las distintas gerencias
	Dirección estratégica, liderazgo y trabajo en equipo	- Gerencia General orientada a liderazgo estratégico - Coaching a nivel gerencial - Talleres de trabajo en equipo en todos los niveles

6.3 Plan de Desarrollo de Productos

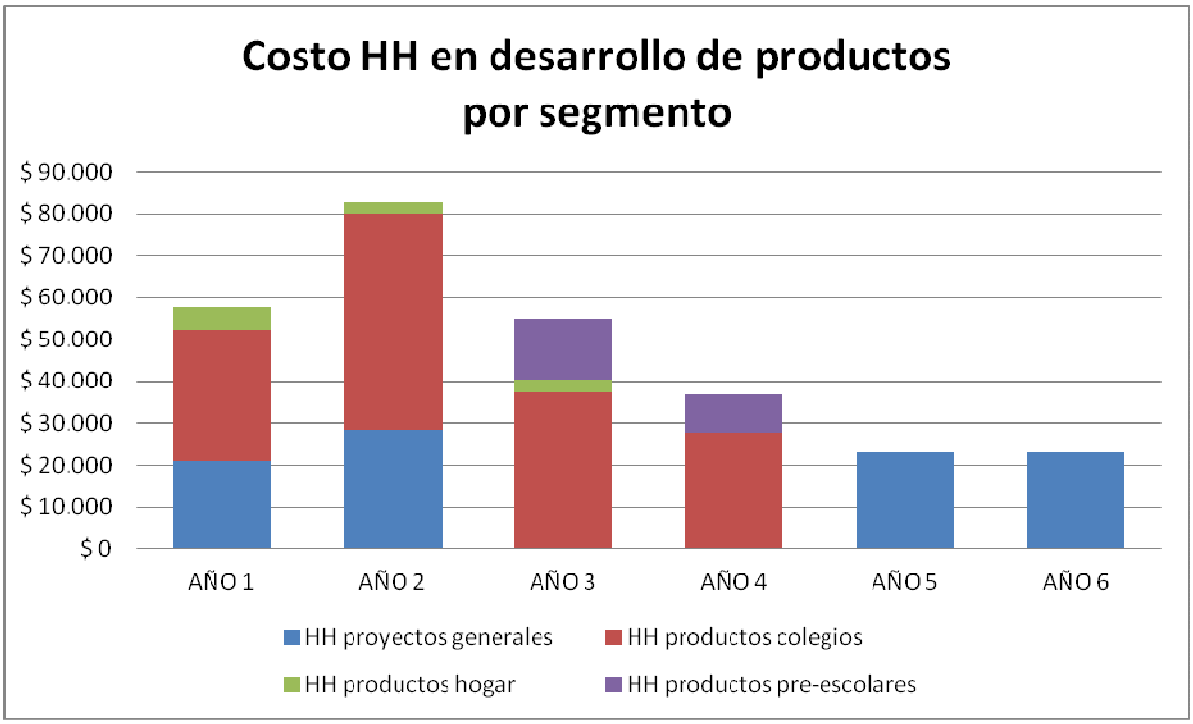
Para disponer de los productos y funcionalidades requeridas por la planificación de ventas y dimensiones de calidad, se requiere esfuerzos de desarrollo de productos que serán tratados como proyectos de inversión.

DESARROLLO DE PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
USO GENERAL						
Integración multiproducto						
Customización clientes						
Integración transbank y sistema precios						
Adaptación a móviles y otros dispositivos						
Análisis y mejora de comprensión del programa						
PRODUCTOS PARA COLEGIOS						
Empaquetar actividades para uso individual						
Ampliar cobertura de niveles escolares						
Creación material lenguaje						
Producto para autoría de material pedagógico						
Producto para capacitación de docentes						
PRODUCTOS PARA HOGAR						
Adaptación productos de colegio para hogar						
PRODUCTOS PARA PRE-ESCOLARES						
Productos para pre-escolares						

El área de desarrollo estará compuesta por un gerente de desarrollo de productos, con subgerentes especialistas en áreas de pedagogía e informática, más un encargado de soporte para servidores.

Para la ejecución de los proyectos de desarrollo, se formarán equipos dedicados por proyecto: analistas, diseñadores, pedagogos, desarrolladores de software y testers.

La estimación de horas hombre y costo por unidades y proyectos puede examinarse en los Anexos “E”, Estimación de horas hombre por unidad de trabajo y “F”, Estimación de unidades de trabajo por proyecto. De acuerdo a ellas, tenemos la siguiente proyección de esfuerzos de inversión en desarrollo de productos para los distintos segmentos:



6.4 Provisión de recursos para Post Venta

Postventa es el área servicio al cliente, dependiente de comercial.

Se estructurará en divisiones correspondientes a los distintos segmentos, orientando el trabajo en células. Se considera un staff de un subgerente y un asistente administrativo para cada división.

La dotación de personal de asesoría pedagógica (capacitación de los colegios), mesa de ayuda, soporte de laboratorios y gastos no salariales (visitas, viajes), va en relación directa al número de clientes proyectado para cada año.

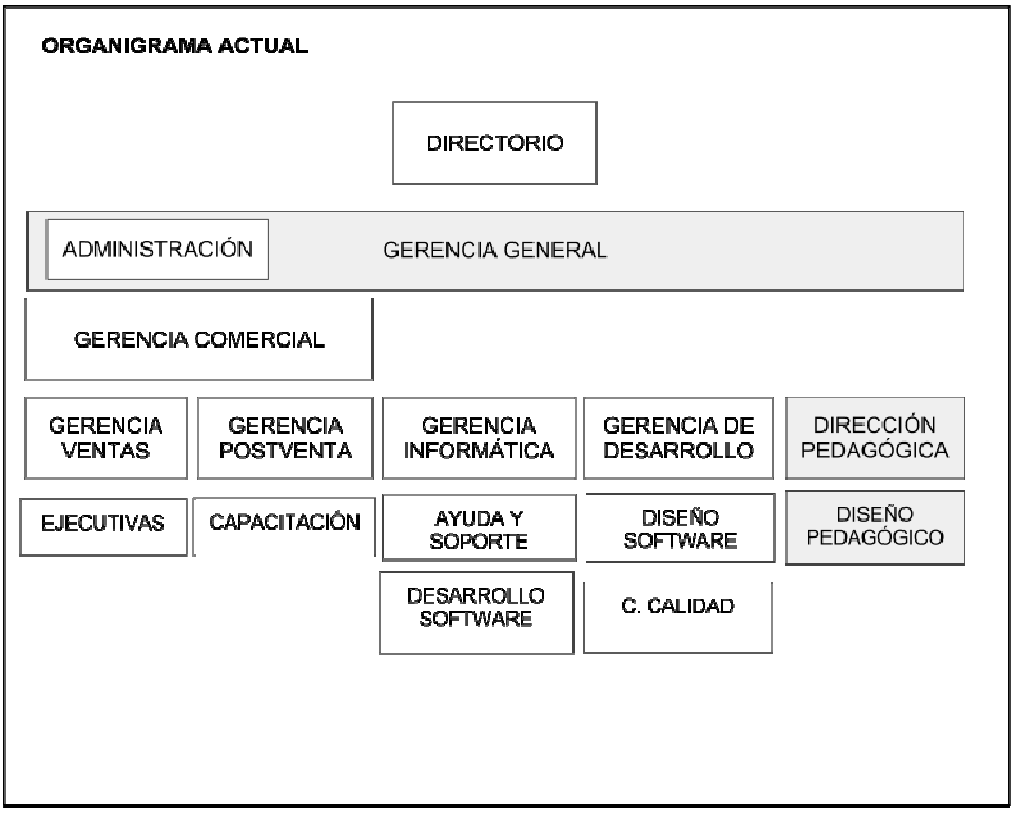
El número de clientes se ha proyectado en razón del número de ventas por producto y la estimación de nº de productos por cliente (Anexo “B”), de acuerdo a la meta propuesta en ese aspecto.

La estimación y proyección de gastos del área, puede verse en los Anexos “G” y “D”.

7. PLAN ORGANIZACIONAL

En el análisis interno (capítulo 3.2), se revisaron fortalezas y debilidades de la organización.

ORGANIGRAMA ACTUAL



Dentro de los puntos a mejorar, los siguientes se están viendo afectados por debilidades a nivel de estructura organizacional:

- Debilidades a nivel de gerencia general, plasmadas en falta de liderazgo estratégico. Se explica en parte por un triple rol, ya que la gerenta general, fundadora de la empresa, es también quien dirige el área pedagógica y crea los contenidos de aprendizaje (diseño instruccional), con un perfil experto en el ámbito académico y de docencia, pero con menor dominio negocios y dirección.

- Carencia de políticas y programas de desarrollo de recursos humanos, lo que genera

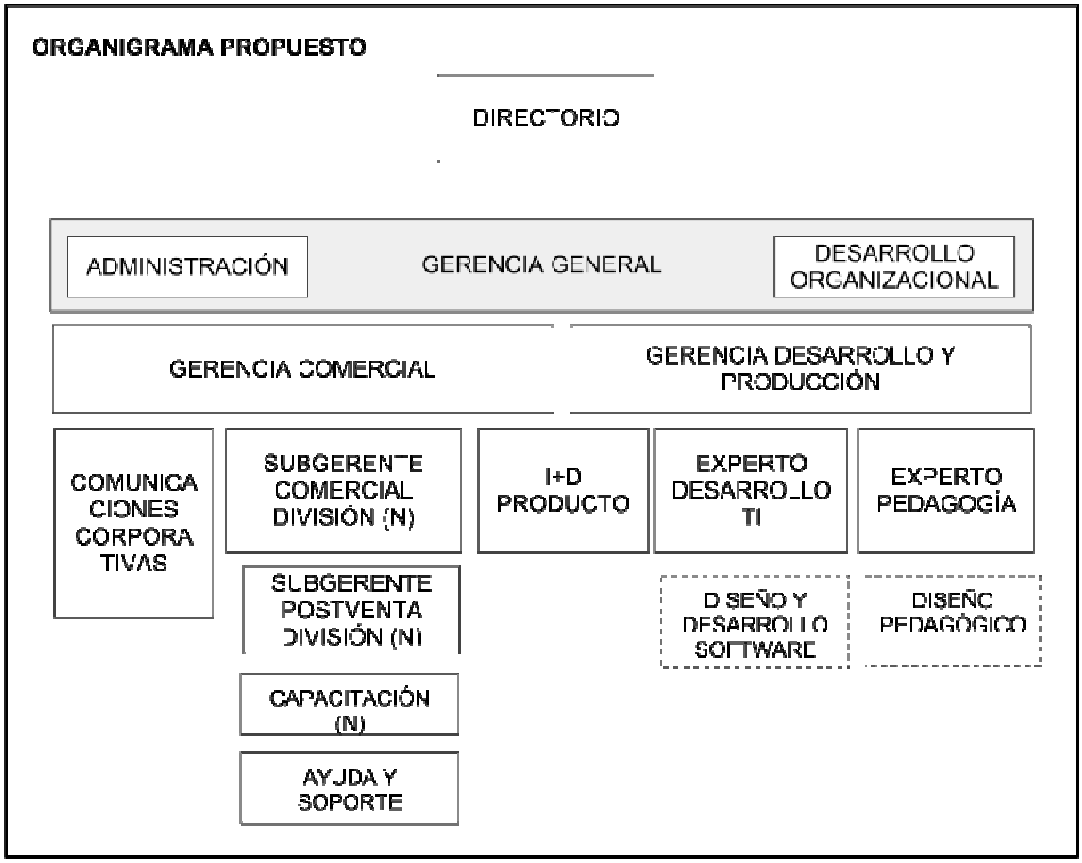
una debilidad en una empresa de servicios e innovación, donde la fortaleza del equipo humano debe ser una competencia clave.

- Falta de formalidad en áreas de investigación y desarrollo, sobre todo ligadas a la definición de productos e investigación de mercado.

- Poca fluidez en el proceso de desarrollo de software, ya que se forma con un equipo mixto que responden a distintas gerencias (informática y desarrollo), con objetivos no alineados.

- Choques entre las áreas de venta y postventa en la información y comunicación con clientes, ya que actúan en forma separada.

ORGANIGRAMA PROPUESTO



- **Gerencia General:** orientada a liderazgo estratégico, visión de negocio y alineamiento de las gerencias. Se crea departamento de desarrollo organizacional para hacerse cargo de cultura y desarrollo de personas.

- **Gerencia Comercial:** A cargo de tres áreas, el desarrollo del negocio en las distintas divisiones, análisis de mercado y producto, y comunicaciones corporativas. El servicio al cliente y operaciones de postventa se alinean bajo las subgerencias comerciales de cada división (colegios, hogares, pre-escolares). El área de mesa de ayuda y soporte de laboratorios de los colegios se alínea bajo el esquema de servicio al cliente.

- **Gerencia de producción y desarrollo:** A cargo de los procesos de desarrollo de productos, forma un equipo mixto con comercial para fortalecer la investigación y diseño de nuevos productos. Para su mantención y desarrollo se apoya en dos expertos: tecnologías de información y pedagogía. La ejecución del desarrollo de productos se hará con equipos que se forman para proyectos específicos.

Plan de Desarrollo Organizacional

El primer año se reestructura la gerencia general y se crea el área de desarrollo organizacional. Se contratan asesorías para procesos y puestos de trabajo e implementación del cambio. El segundo año se implementa la reestructuración en el resto de las áreas.
El plan de capacitación responde a las necesidades de aprendizaje vistas en el balanced scorecard.

PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	AÑO6	AÑO6
CAMBIOS EN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
Gerencia General orientada a liderazgo estratégico	X						
Creación área de Desarrollo Organizacional	X						
Asesoría análisis de procesos y puestos de trabajo	X						
Asesoría implementación del cambio y cultura organizacional	X						
Reestructuración áreas comercial y desarrollo		X					
Implementar sistema de medición y premios		X	X	X	X	X	X
CAPACITACIÓN							
Coaching a nivel gerencial	X		X		X		X
Talleres de trabajo en equipo en todos los niveles	X	X	X	X	X	X	X
Capacitación buenas prácticas desarrollo software		X				X	
Capacitación buenas prácticas de servicio		X				X	
Capacitación nuevas tecnologías área desarrollo		X		X		X	
Capacitación nuevas áreas de aprendizaje	X		X				
Capacitación gerencias sistemas de control		X					

El presupuesto asociado al plan de desarrollo organizacional, puede verse en el Anexo "I".

8. ANÁLISIS FINANCIERO

8.1 Gastos de Administración

El personal de administración, que contempla al Gerente General, la subgerencia de Desarrollo Organizacional, el Jefe Administrativo y asistentes. El detalle de su gasto salarial puede verse en el Anexo “J”.

Los gastos de mantención de la oficina corresponden a arriendo y mantención de las instalaciones, honorarios del abogado y contador y se incluye también el presupuesto de asesorías y capacitación contemplado en el plan de desarrollo organizacional. El detalle se encuentra en el Anexo “K”.

8.2 Estado de Resultados Proyectado

El estado de pérdidas y ganancias que se proyecta para los siete años es el siguiente (en millones de pesos).

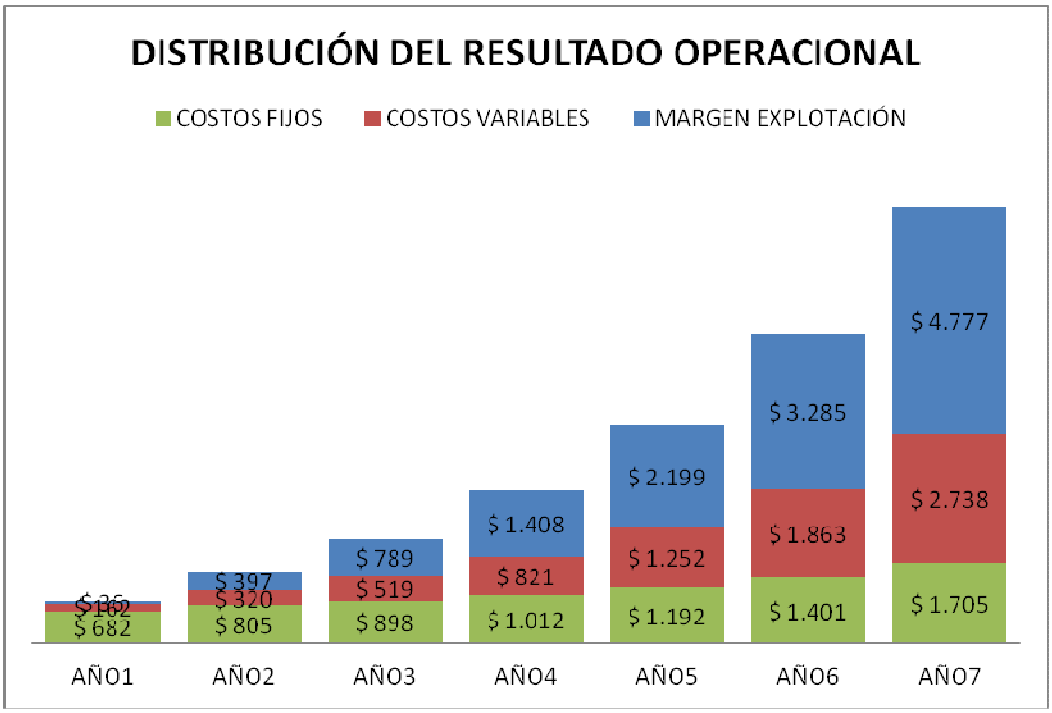
	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	AÑO6	AÑO7
VENTAS NETAS	880	1.522	2.206	3.241	4.644	6.549	9.220
COSTOS VARIABLES	162	320	519	821	1.252	1.863	2.738
- Comisiones	162	320	519	821	1.252	1.863	2.738
MARGEN BRUTO	718	1.202	1.687	2.420	3.392	4.686	6.482
							0
COSTOS FIJOS	682	805	898	1.012	1.192	1.401	1.705
- Gastos de Personal	465	538	595	671	785	949	1.197
-- RRHH Comercial	77	99	122	122	144	144	144
-- RRHH Postventa	158	201	224	287	362	507	732
-- RRHH Desarrollo	95	95	95	95	95	95	95
-- RRHH Administración	134	143	154	168	183	203	226
- Gastos Operación	149	173	216	231	287	305	324
-- Operacionales Comercial	132	146	202	206	266	274	292
-- Operacionales PostVenta	5	6	6	7	8	10	14
-- Operacionales Desarrollo	1	1	1	1	1	2	2
-- Operacionales asesorías, capacitaciones	11	21	8	18	12	20	17
- Administración oficina	69	94	87	110	121	147	183
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	36	397	789	1.408	2.199	3.285	4.777
Inversión nuevos productos	68	122	73	59	37	37	0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 32	275	716	1.349	2.163	3.248	4.777
Impuesto sobre beneficios		55	143	270	433	650	955
RESULTADOS POST IMPUESTOS	- 32	220	573	1.079	1.730	2.598	3.822

8.2 Indicadores financieros

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN Y RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS

El resultado operacional resulta positivo desde el primer año y comienza a ser suficiente para cubrir los resultados después de impuestos a partir del segundo año.

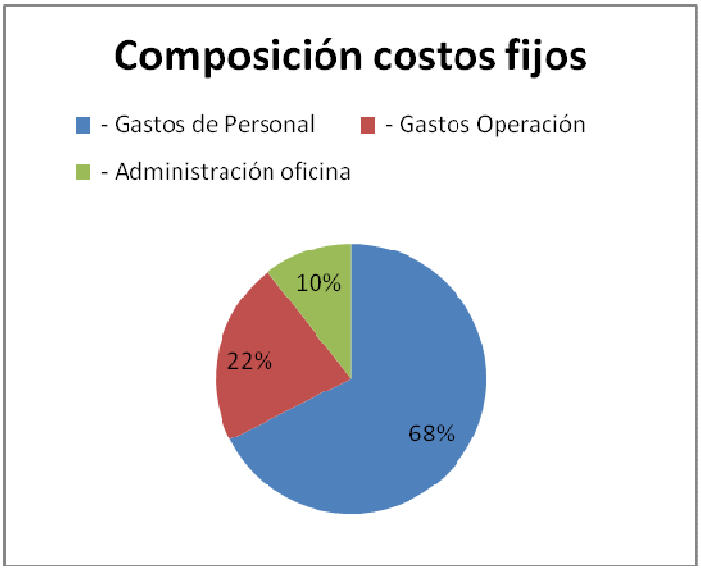
El modelo de negocio resulta escalable, beneficiándose del crecimiento en unidades vendidas.



COMPOSICIÓN DE LOS COSTOS FIJOS

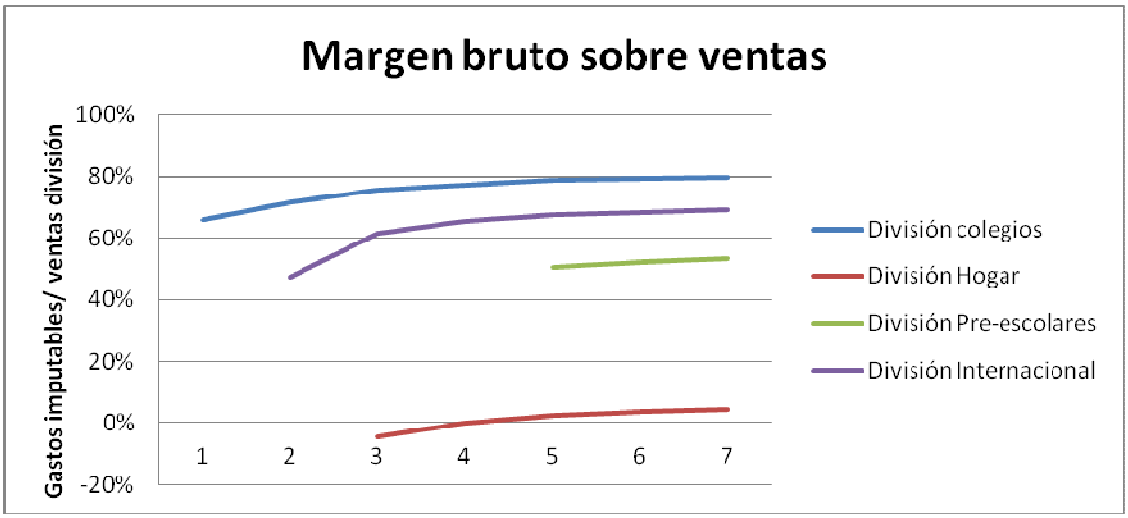
Los costos fijos se componen casi en un 70% por los recursos humanos, seguidos por los gastos de operación no salariales.

Esto recalca la importancia de mantener procesos de trabajo eficientes y el control de costos en el área de atención de colegios.



RESULTADOS POR DIVISIÓN DE NEGOCIOS

VENTAS							
División colegios	880	1.384	1.811	2.471	3.236	4.240	5.558
División Hogar			33	59	105	190	341
División Pre-escolares					60	84	118
División Internacional		138	362	711	1.243	2.036	3.203
COSTOS VARIABLES							
División colegios	114	180	235	321	421	551	723
División Hogar			4	8	14	25	44
División Pre-escolares					8	11	15
División Internacional		42	109	213	373	611	961
COSTOS FIJOS IMPUTABLES							
División colegios	186	212	208	241	259	328	419
División Hogar			30	51	89	158	281
División Pre-escolares					22	29	40
División Internacional		31	31	31	31	31	31
MARGEN IMPUTABLE							
División colegios	579	993	1.368	1.909	2.556	3.360	4.417
División Hogar			- 1		3	7	15
División Pre-escolares					30	44	63
División Internacional		66	222	467	839	1.394	2.211



Al examinar el margen bruto que genera cada división de negocios, nos damos cuenta que los tres segmentos dirigidos a establecimientos educacionales tienden a estabilizar su rentabilidad con el crecimiento, siendo de ellos la División colegios la más rentable. La división Hogar no alcanza a cubrir gastos administrativos y el crecimiento de su rendimiento es bajo, cuestionando su viabilidad. La División pre-escolares cubre sus gastos con un margen reducido, requiriendo revisar su oferta (recordemos que no alcanza a tener el abanico de productos de colegio) y proyectar a un mayor plazo.

9. CONCLUSIONES

1) El objetivo de alcanzar un resultado operacional positivo se alcanza al primer año, llegando a un margen de 30% sobre las ventas a partir del segundo año del plan estratégico. Esto justifica la continuidad de la empresa en el marco de su nueva misión en la industria de software educativo. El monto anual de ventas proyectado al séptimo año alcanza los $9.000 millones de pesos. De ellos $3.700 millones corresponden a ventas de eMAT, $1.700 millones provienen de los nuevos productos dirigidos al segmento colegios, $458 millones corresponden a ventas en los nuevos segmentos y $3.200 millones a ventas en otros países.

2) El crecimiento en número de colegios resultó ser menos relevante que lo esperado. Si bien se logra aumentar 2,5 veces el número de establecimientos educacionales, este no alcanza a ser el 20% del mercado potencial que se había propuesto como objetivo. Sin embargo, esto no impidió alcanzar el resultado financiero buscado, demostrando que la estrategia de aumentar rentabilidad por cliente tiene un mayor peso en los resultados alcanzados, lo que se comenta en el punto a continuación.

3) El aumento en número de productos en el segmento colegios y la diversificación de precios con productos de menor valor resultan altamente convenientes. Cumplen el doble objetivo de facilitar la penetración en el mercado y aumentar la rentabilidad por cliente. Con una estimación de compra de 3 productos por colegio, es posible duplicar el monto de ventas por cliente manteniendo precios competitivos. El valor de referencia (2011) es de $3,4 millones de pesos promedio por contrato anual, llegando a $8,9 millones de pesos por cliente en el año siete. Esto valida una línea de desarrollo de negocio distinta a la utilizada hoy por la empresa, que es aumentar el precio de un único producto.

4) La apertura a nuevos segmentos tiene resultados dispares. Las divisiones colegios, pre-escolar e internacional tienen resultados positivos, con un margen

bruto imputable superior al 50%. De ellas, la más rentable es la división colegios, que tiene también una mayor variedad de productos y madurez, seguida por la división internacional. El segmento pre-escolar demuestra una rentabilidad atractiva pero un volumen de ventas aún bajo. Dada su estructura símil a colegios se espera un buen potencial de crecimiento, recomendando explorar también la extensión de su oferta y proyectando un crecimiento a mayor plazo. El segmento hogar, para los parámetros de servicio predefinidos, no logra demostrar solvencia. Se recomienda por lo tanto estudiar el límite mínimo viable de atención y la tolerancia a un aumento de precios para este segmento, descartándose por ahora del plan de negocios.

5) El uso del Balanced Score Card como elemento de alineación estratégica facilitó tanto la coherencia entre objetivos, iniciativas e indicadores, como la continuidad de objetivos entre las distintas áreas. Se recomienda su utilización en la organización tanto como herramienta de planificación estratégica, como mecanismo de control.

6) Se recalca la importancia de la dimensión organizacional dentro del plan estratégico, que implica una reestructuración orientada al logro de objetivos de negocio, buscando por un lado sinergia dentro de las distintas divisiones, y por otro el desarrollo de competencias necesarias en el equipo humano para mantener una oferta de valor significativa para sus clientes en el tiempo.

7) El plan de capacitación contempla tanto el fortalecimiento de capacidades de gestión y liderazgo a nivel directivo, como la actualización de conocimientos del personal en las distintas áreas.

8) Se finaliza recalcando la importancia de mantener la flexibilidad y capacidad de adaptación de la organización, necesaria para derribar hoy límites auto-generados y extender su alcance más allá de la asignatura de matemática y del territorio nacional, y en un futuro afrontar cambios y desafíos propios de un entorno dinámico y global.

BIBLIOGRAFÍA

- **BILBAO, ALEJANDRO Y SALINAS, ÁLVARO (2010):** EL LIBRO ABIERTO DE LA INFORMÁTICA EDUCATIVA. LECCIONES Y DESAFÍOS DE LA RED ENLACES. SANTIAGO DE CHILE: PUBLICACIÓN DE ENLACES, CENTRO DE EDUCACIÓN Y TECNOLOGÍA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

- **JOFRÉ ROJAS, ENRIQUE (2002):** MODELO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS. SANTIAGO: SERIE GESTION Nº35.

- **HITT, MICHAEL; IRELAND, DUANE; HOSKISSON, ROBERT (2008):** ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACIÓN. CONCEPTOS Y CASOS. 7ª EDICIÓN. CENGAGE LEARNING.

- **UNESCO (2011):** DATOS MUNDIALES DE EDUCACIÓN, CHILE, SÉPTIMA EDICIÓN.

ANEXOS

ANEXO "A": Matriz de priorización Esfuerzo – Impacto

INICIATIVA	ESFUERZO	IMPACTO	DEPENDIENTE DE
Alianzas para ampliar canales de comercialización	1	3	
Detectar necesidades clave de segmentos específicos	1	3	Creación de centro de inteligencia de mercado
Adquirir representación para producto Inglés	1	3	Investigación de mercado
Empaquetar actividades unitarias y desarrollo material evaluaciones	1	3	Investigación de mercado
Venta de paquetes unitarios de contenidos	1	3	I+D actividades unitarias
Convenios con canales retail	1	3	I+D Hogar
Búsqueda de partners tecnológicos	1	2	
Programas de fidelización de clientes	1	2	
Modelo de buenas prácticas de servicio	1	2	
Monitoreo tendencias y percepción de marca	1	1	
Posicionamiento de marca como expertos	2	3	Investigación de mercado, medición marca
Estrategias de entrada con productos de prueba	2	3	I+D Versionamiento de productos
Promoción y venta de nuevos productos	2	3	I+D Hogar y preescolar. Rep Inglés
Versionamiento de productos existentes	2	3	Investigación de mercado
Implementar sistema de medición y premios	2	3	Análisis puestos de trabajo
Creación de centro de inteligencia de mercado	2	3	
Gerencia General orientada a liderazgo estratégico	2	3	
Ampliar cobertura de niveles escolares	2	2	
Facilitar uso de productos ante problemas tecnológicos	2	2	
Desarrollo de productos para capacitación docente	2	2	Investigación de mercado
Medición satisfacción y análisis de feedback	2	2	
Permitir elaboración de material propio	2	2	Investigación de mercado
Creación de equipo de investigación y transferencia (posicionamiento)	2	2	
Análisis de procesos y puestos de trabajo	2	2	
Elaboración de plan de capacitación	2	2	
Contratación experto en lenguaje	2	2	
Implementación buenas prácticas desarrollo software	2	2	
Coaching a nivel gerencial	2	2	
Mejorar sistemas de información para seguimiento de clientes	2	1	

Mejorar procesos internos y productividad	2	1	
Instancias de análisis de feedback	2	1	
Talleres de trabajo en equipo en todos los niveles	2	1	Análisis puestos de trabajo
Adaptación de productos para segmento Hogar	3	3	Investigación de mercado
Investigación y desarrollo de productos para segmento Pre-escolar	3	3	Investigación de mercado
Desarrollo de contenidos para Lenguaje sobre base de productos actuales	3	3	Contratar expertos
Análisis y mejora de comprensión del programa	3	2	
Células de trabajo	3	2	Análisis puestos de trabajo

ANEXO "B": Número de ventas y número de clientes proyectado

TOTAL UNIDADES POR SEGMENTO	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**	**AÑO 6**	**AÑO 7**
COLEGIOS NACIONAL	245	429	560	832	1088	1422	1861
HOGAR	0	0	800	1440	2592	4666	8398
PRE-ESCOLAR	0	0	0	0	30	42	59
OTROS PAÍSES	0	43	112	220	383	627	985
PRODUCTOS POR CLIENTE							
COLEGIOS	1	1,5	2	2,5	3	3	3
HOGARES			1	2	3	3	3
PRE-ESCOLAR					1	1	2
NÚMERO DE CLIENTES							
COLEGIOS	245	286	280	333	363	474	620
HOGARES	0	0	800	1440	2592	4666	8398
PRE-ESCOLAR	0	0	0	0	30	42	59
OTROS PAÍSES		29	56	88	128	209	328

ANEXO "C": Estimación de gastos por proyecto del Plan Comercial
(salarios líquidos, valores anuales)

GENERALES	**Valor unitario**	**Cargo a**	**Agregación**
- Contratación de Director de Marketing	$ 36.000	RRHH COMERCIAL	Anual, por persona
- Contratación Asistente de Marketing	$ 7.800	RRHH COMERCIAL	Anual, por persona

INTELIGENCIA DE MERCADO	**Valor unitario**	**Cargo a**	**Agregación**
Creación de centro de inteligencia de mercado			
- Ingeniero comercial en práctica (6 meses)	$ 480	RRHH COMERCIAL	Anual, por persona
Detectar necesidades clave de segmentos específicos			

Medición de reconocimiento de marca			
Medición satisfacción y análisis de feedback			
- Encuestas, focus groups, adquisición de estudios	$ 5.000	I+D COMERCIAL	Anual
- Software encuestas	$ 300	I+D COMERCIAL	Anual
Pruebas de aceptación en mercado (focus groups)	$ 1.000	I+D COMERCIAL	Anual

PROMOCIÓN Y VENTAS	**Valor unitario**	**Cargo a**	**Agregación**
RECURSOS HUMANOS			
- Contratación de encargados de marketing por segmento	$ 1.500	RRHH COMERCIAL	Anual, por persona
- Comisiones de venta encargados segmento	3%	VAR COMERCIAL	Porcentaje ventas, 3% de total segmento
- Contratación ejecutivas colegios y jardines	$ 500	RRHH COMERCIAL	Anual, por persona
- Comisiones ejecutivas venta directa	2,00%	VAR COMERCIAL	Porcentaje ventas, estimando 50% canal ejecutivas, comisión 4%
PROMOCIÓN			
- Contratación de asesoría comunicacional	$ 10.000		
- Promoción nuevos productos	$ 15.000	PROM COMERCIAL	Anual, por segmento
- Programas de fidelización de clientes	1%	VAR COMERCIAL	Porcentaje ventas
Posicionamiento de marca como expertos	$ 10.000	PROM COMERCIAL	Anual, por segmento

ALIANZAS Y RELACIONES COMERCIALES	**Valor unitario**	**Cargo a**	**Agregación**
Alianzas canales distribución y media partners			
- Viáticos	$ 750	OPER COMERCIAL	Anual, director y KAMs
- Comisiones canales de venta	10%	VAR COMERCIAL	Porcentaje ventas, estimando 50% canales externos, comisión 10%
- **Comisiones canal internacional**	50%		
- Viáticos		OPER COMERCIAL	Anual, director
- Fee producto inglés	$ 3.000	VAR COMERCIAL	Porcentaje venta inglés

ANEXO “D” Proyección de gastos área comercial (miles de pesos)

GENERALES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
- Contratación de Director de Marketing	12000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
- Contratación Asistente de Marketing	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800
INTELIGENCIA DE MERCADO								
Creación de centro de inteligencia de mercado								
- Ingeniero comercial en práctica (6 meses)		480	480	480	480	480	480	480
Detectar necesidades clave de segmentos específicos								
Medición de reconocimiento de marca								
Medición satisfacción y análisis de feedback								
- Encuestas, focus groups, adquisición de estudios		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
- Software encuestas		300	300	300	300	300	300	300
Pruebas de aceptación en mercado (focus groups)		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
PROMOCIÓN Y VENTAS								
Recursos Humanos								
- Contratación de encargados de marketing por segmento		18.000	36.000	54.000	54.000	72.000	72.000	72.000
- Comisiones de venta encargados segmento		26.400	45.672	66.178	97.238	139.323	196.476	276.604
- Contratación ejecutivas colegios y jardines	3.000	1.000	1.000	1.500	1.500	2.000	2.000	2.000
- Comisiones ejecutivas venta directa		17.600	27.680	36.224	49.427	65.926	86.482	113.517
Promoción								
- Contratación de asesoría comunicacional	6000	10.000						
- Promoción nuevos productos	10000	15.000	15.000	30.000	30.000	45.000	45.000	45.000
- Programas de fidelización de clientes	10000	8.800	13.840	18.437	25.299	34.016	45.136	60.170
- Posicionamiento de marca como expertos		10.000	10.000	20.000	20.000	30.000	30.000	30.000
ALIANZAS Y RELACIONES COMERCIALES								
Alianzas canales distribución y media partners								
- Viáticos	500	1.500	1.500	2.250	2.250	3.000	3.000	3.000
- Comisiones canales de venta		88.000	138.400	184.370	252.986	340.159	451.364	601.700
- Comisiones representantes internacionales		0	69.200	181.120	355.704	621.258	1.017.776	1.601.560
Adquirir representación para producto Inglés								
- Viáticos		3.000		3.000		3.000		3.000
- Fee producto inglés		30.000	39.000	50.700	65.910	85.683	111.388	144.804

ANEXO “E” Estimación de costo unitario para proyectos de desarrollo

	Valor hora	Horas/unidad funcional	Horas/ unidad contenido (30 ejercicios)	Costo hh unidad funcional	Costo hh unidad de contenido
Analista funcional	$ 12	9	0	$ 108	$ 0
Diseñadores Instruccionales	$ 10	2	30	$ 20	$ 300
Diseñadores UX	$ 10	9	0	$ 90	$ 0
Diseñadores Gráficos	$ 6	7	20	$ 42	$ 120
Desarrolladores web	$ 15	12	0	$ 180	$ 0
Programadores	$ 7	9	0	$ 63	$ 0
Testers	$ 4	12	10	$ 48	$ 40
			TOTAL $	$ 551	$ 460

ANEXO “F”, Estimación de unidades de trabajo por proyecto

	Total unidades interfaces y funcionalidades	Total unidades de contenido
USO GENERAL		
Integración multiproducto	20	
Customización clientes	15	
Integración transbank y sistema precios	3	
Adaptación a móviles y otros dispositivos	10	50
Análisis y mejora de comprensión del programa		100
PRODUCTOS PARA COLEGIOS		
Empaquetar actividades para su individual	10	
Ampliar cobertura de niveles escolares	5	100
Creación material lenguaje	10	150
Producto para autoría de material pedagógico	8	
Producto para capacitación de docentes	10	20
PRODUCTOS PARA HOGAR		
Adaptación productos de colegio para hogar	10	
PRODUCTOS PARA PRE-ESCOLARES		
Productos para pre-escolares	10	40

ANEXO "G" Estimación de Gastos Área Postventa
(salarios líquidos, valores anuales)

CARGOS POSTVENTA	COSTO ANUAL UNITARIO
Subgerente postventa (1 por división)	$24.000
Capacitador Colegio (1 cada 30 colegios)	$ 7.800
Capacitador Hogar (1 cada 500 clientes hogar)	$ 7.800
Soporte mesa de ayuda (1 cada 70 colegios y 1 cada 500 hogar)	$ 6.000
Técnico laboratorio (1 cada 70 colegios)	$ 10.800
Asistentes (1 por gerente)	$7.200

ANEXO "H" : Proyección de Gastos Área Postventa
(salarios líquidos, valores anuales)

GASTOS SALARIALES	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	AÑO6	AÑO7
Subgerente postventa (1 por división)	24.000	48.000	48.000	72.000	72.000	72.000	72.000
Capacitador Colegio (1 cada 50 colegios)	63.700	74.273	72.807	86.556	102.078	134.195	176.544
Capacitador Hogar (1 cada 200 clientes hogar)	0	0	12.480	22.464	40.435	72.783	131.010
Soporte mesa de ayuda (1 cada 70 colegios y 1 cada 200 hogar)	21.000	24.486	33.602	45.815	64.756	100.227	158.978
Técnico laboratorio (1 cada 70 colegios)	37.800	44.074	43.204	51.363	60.574	79.632	104.763
Asistentes (1 por gerente)	7.200	21.600	21.600	28.800	28.800	28.800	28.800

Anexo "I": Presupuesto plan de Desarrollo Organizacional

	año1	año2	año3	año4	año5	año6	año7
CAMBIOS EN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
Gerencia General orientada a liderazgo estratégico	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Creación área de Desarrollo Organizacional	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Asesoría análisis de procesos y puestos de trabajo	5.000						
Asesoría implementación del cambio y cultura organizacional	5.000						
Reestructuración áreas comercial y desarrollo		en flujos de áreas					

Implementar sistema de medición y premios		en salarios	en salarios	en salarios	en salarios	en salarios	en salarios
CAPACITACIÓN							
Coaching a nivel gerencial	4.000			4.000			4.000
Talleres de trabajo en equipo en todos los niveles	3.617	4.568	4.853	5.637	6.667	7.761	10.263
Capacitación buenas prácticas desarrollo software		2.750					
Capacitación buenas prácticas de servicio		3.553		5.155		8.792	
Capacitación nuevas tecnologías área desarrollo		2.750			2.250		
Capacitación nuevas áreas de aprendizaje		recursos internos	recursos internos				
Capacitación gerencias sistemas de control		4.000					
TOTAL RRHH	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000
TOTAL ASESORÍAS	10.000						
TOTAL CAPACITACIÓN	7.617	17.621	4.853	14.792	8.917	16.553	14.263

ANEXO "J": Recursos Humanos Administración

OFICINA ADMINISTRATIVA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Gerente General	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Subgerente Desarrollo Organizacional	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Jefe administrativo (1)	18.000	21.600	25.920	31.104	37.325	44.790	53.748
Asistentes (3)	19.800	23.760	28.512	34.214	41.057	49.269	59.122

ANEXO "K": Gastos administrativos

ADMINISTRACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Capacitación rrhh	7.617	17.621	4.853	14.792	8.917	16.553	14.263
Asesorías	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Arriendo oficina	26.303	33.225	35.298	40.995	48.489	56.446	74.638
Honorarios contador	2.000	2.400	2.880	3.456	4.147	4.977	5.972
Honorarios abogado	4.500	5.400	6.480	7.776	9.331	11.197	13.437
Cuentas luz, agua, gas	5.129	6.479	6.883	7.994	9.455	11.007	14.554
Teléfono	8.174	10.325	10.969	12.739	15.068	17.541	23.194
Internet	8.174	10.325	10.969	12.739	15.068	17.541	23.194
Aseo	658	831	882	1.025	1.212	1.411	1.866
Insumos oficina	3.288	4.153	4.412	5.124	6.061	7.056	9.330