



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

“PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE EDUCACIÓN SUPERIOR”

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

RODRIGO LEONIDAS ARAYA BARTOLOMÉ

**PROFESOR GUÍA
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN
DANIEL ESPARZA CARRASCO
RICARDO POBLETE VENEGAS**

**SANTIAGO DE CHILE
JULIO, 2007**

RESUMEN DE LA TESIS
PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCION DE EMPRESAS
POR : RODRIGO LEONIDAS ARAYA BARTOLOME
FECHA : 02.08.07
PROFESOR GUIA : JORGE LARA B.

PLAN ESTRATEGICO PARA UNA EMPRESA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

La tesis desarrollada, aborda como estudio de caso, la empresa de educación GESTAA Ltda., que proporciona servicios de gestión y administración de programas especiales a instituciones de educación superior del país, con el objetivo de generar un Plan Estratégico capaz de definir las metas futuras de la empresa y la estrategia adecuada para alcanzarlas. Como fin último, el plan considera la profesionalización de las actividades de la empresa y explotar sus competencias, con el fin de aprovechar las oportunidades del mercado, protegerla de las amenazas y consolidar los cinco (5) años de trayectoria que la organización tiene, generando a su vez, bases sólidas que garanticen su permanencia a futuro.

El estudio se inicia con una descripción general de la empresa, la evaluación de las oportunidades y amenazas presentes en el mercado de los programas especiales de educación, la identificación de los factores críticos de éxito de la industria, la definición de la propuesta de valor de la empresa hacia sus clientes y el diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Luego, se establece la visión de la empresa, la estrategia a nivel de negocios, sus objetivos y las estrategias comercial y organizacional, que le permitirán llevar a la acción la dirección seleccionada. Finalizando, con la determinación de los beneficios económicos del plan escogido.

La conclusión más relevante, es el hecho de que el mercado de los programas especiales es una industria atractiva, en expansión, que permite obtener altas rentabilidades. Al mismo tiempo, se detectan áreas de mercado que no han sido suficientemente explotados, donde la rivalidad con los grandes competidores es menor, lo cual genera una buena oportunidad para la empresa.

También, se observa que tiene una situación financiera sólida con una rentabilidad de un 65% sobre el capital, soportada sólo por los ingresos provenientes de la carrera de Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente. No obstante, se encuentra en una posición de debilidad respecto a sus competidores, considerando que no ha tenido la capacidad de identificar clientes atractivos en otras áreas y no ha desarrollado todas las competencias necesarias para aprovechar las oportunidades que presenta el mercado.

El estudio concluye determinando que la empresa podrá obtener ventajas competitivas sustentables, con una estrategia de diferenciación enfocada a nichos de mercado regionales en carreras profesionales asociadas a las principales actividades económicas, en las áreas del conocimiento de la Tecnología, Administración y Comercio y Educación. Para lograrlo deberá concretar una asociación, de riesgo compartido, con una universidad de prestigio reconocido y deberá desarrollar habilidades en la detección de mercados y de clientes, así como en la gestión académica de los programas y la administración interna.

Finalmente, la evaluación de la estrategia seleccionada, que tiene por objetivo alcanzar un 5% de participación de mercado, muestra que los socios obtendrán importantes beneficios económicos y sociales respecto a su actual situación, con un VAN de \$1.314 millones de pesos para un periodo de cinco (5) años. Estos beneficios permiten proyectar el éxito económico de la empresa en los periodos siguientes al evaluado.

Profesor Guía

Alumno

INDICE

1.0	INTRODUCCIÓN.	5
2.0	MARCO CONCEPTUAL	5
3.0	DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVES	6
4.0	ALCANCE Y EXCLUSIONES	7
4.1	Alcance	7
4.2	Exclusiones	8
5.0	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	9
5.1	Reseña Histórica	9
5.2	Historia de los Dueños	10
5.3	Estructura Organizacional	10
5.4	Estructura Financiera	10
5.5	Servicios	11
5.6	Clientes Finales	13
6.0	PROCESO DECLARATIVO	14
6.1	Misión	14
7.0	PROCESO ANALÍTICO	15
7.1	Análisis Externo	15
7.2	Análisis Interno	40
7.3	Mercado Potencial para el Año 2010	56
7.4	Análisis FODA	58
7.5	Comentario al Proceso Analítico	62
8.0	UNA DEBILIDAD SE CONCRETA	63
8.1	Descripción General	63
8.2	Otros Antecedentes	64
8.3	Entrevista con los Ejecutivos de ARCIS	64
8.4	Acciones para Mitigar la Debilidad	65

9.0	PROCESO DE EJECUCIÓN	66
9.1	Visión	66
9.2	Estrategia a Nivel de Negocios	66
9.3	Objetivos Estratégicos	68
9.4	Estrategia Comercial	70
9.5	Estrategia Organizacional	71
9.6	Proceso de Compensación	71
9.7	Evaluación Económica de la Estrategia	73
9.8	Comentario Final	74
10.0	BIBLIOGRAFÍA	75

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO A - GLOSARIO DE TERMINOS

ANEXO B - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

ANEXO C - EDUCACION SUPERIOR EN CHILE - NORMATIVA

ANEXO D - ANALISIS EXTERNO - MARCO GENERAL - CUADROS

ANEXO E - ANALISIS EXTERNO - MARCO DE LA INDUSTRIA - CUADROS

ANEXO F - ANALISIS EXTERNO – PARTICIPACION DE MERCADO POR REGION

ANEXO G - ANALISIS INTERNO – CUADROS

ANEXO F - ANALISIS DE ATRACTIVO DE CLIENTES - CUADROS

ANEXO H - EVALUACION DE LA ESTRATEGIA – CUADROS

1.0 INTRODUCCIÓN.

La tesis que a continuación se presenta, abordará como estudio de caso, la empresa de educación superior GESTAA Ltda., y de acuerdo a la evaluación que se ha hecho, generar un Plan Estratégico capaz de definir las metas futuras de la empresa y la estrategia adecuada para alcanzarlas. Como fin último, el Plan considera la profesionalización de las actividades de la empresa y explotar sus competencias, con el fin de aprovechar las oportunidades del mercado, protegerla de las amenazas y consolidar los cinco (5) años de trayectoria que la organización tiene, generando, a su vez, bases sólidas que garanticen su permanencia a futuro.

La estrategia planteada deberá generar ventajas competitivas sostenibles, que permitan a la empresa obtener sistemáticamente utilidades por sobre el promedio de la industria.

2.0 MARCO CONCEPTUAL

En general, el marco conceptual del estudio de caso considera que una organización logra una ventaja competitiva sustentable cuando aplica una *estrategia* que crea valor de manera exitosa que la competencia no es capaz de imitar.

La *estrategia* tiene por objetivo alcanzar una ventaja competitiva a través de la explotación de las competencias centrales y las capacidades de la empresa que permiten aprovechar las oportunidades del ambiente externo y protegerse de las amenazas que presenta la industria de la educación.

Finalmente, cuando nos referimos a un *plan estratégico*, estamos entendiendo en esos términos consta de la misión y dirección futura de una compañía, los objetivos de corto y largo alcance relativos al desempeño de la empresa, así como de una estrategia que determine los pasos a seguir de acuerdo a los objetivos planteados. Este *plan estratégico* permite enfrentar las condiciones de ambiente externo, las acciones previstas por lo líderes de la industria, así como los retos y temas que se erigen como un obstáculo para realizar una gestión exitosa de la compañía.

Los términos técnicos que fueron utilizados en este documento se encuentran incluidos en el Glosario (**Anexo A**).

3.0 DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVES

El estudio de caso que sirvió de base para generar el presente Plan Estratégico, fue realizado para una empresa educacional de carácter familiar, cuyas necesidades son determinar la dirección futura de la empresa y plantear una estrategia para un periodo de 5 años, basada en el aprovechamiento de una ventaja competitiva sustentable que le permita obtener ganancias por sobre el promedio de la industria.

El objetivo es declarar la propuesta de valor de la empresa hacia sus clientes, evaluar las oportunidades y amenazas presentes en el mercado de los programas especiales de educación, determinar los factores críticos de éxito de la industria y diagnosticar fortalezas y debilidades de la empresa.

Luego, se establece la visión de la empresa, sus objetivos estratégicos y la estrategia genérica a nivel de unidades estratégicas de negocios. Y finalmente, cuales deben ser las estrategias organizacional y funcional de la compañía, que le permitan llevar a la acción la dirección seleccionada.

Las preguntas claves del tema son:

- ¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria educacional?, ¿Cuáles son los factores críticos de éxito? ¿Cómo es la Competencia? ¿Cuán atractiva es la industria?, ¿Existen oportunidades de negocio en mercados geográficos distintos a los actuales?
- ¿Cuál es mercado potencial?, ¿Quiénes son los clientes?, ¿Cuán atractivos son estos clientes?
- ¿La empresa está funcionando adecuadamente?, ¿Los actuales productos de la empresa son rentables?
- ¿Los precios y los costos de la compañía son competitivos?, ¿Cuáles son las mejoras internas necesarias para aprovechar las oportunidades de negocio y/o alcanzar futuros objetivos estratégicos?
- ¿Cómo están funcionando las alianzas con otras instituciones? ¿Es posible mejorar la integración?

4.0 ALCANCE Y EXCLUSIONES

4.1 Alcance

La metodología seguida para el estudio de caso se fundamenta principalmente en la propuesta del profesor del Enrique Jofré Rojas del Departamento de Industrias de la Universidad de Chile. Según la propuesta señalada, el diseño estratégico en la organización se concibe a partir de un modelo que entrega un enfoque global e integrador de la gestión estratégica y ejecución de negocios.¹

El modelo esta constituido por cinco procesos, con una orientación clara y precisa hacia la detección de falencias y la generación de acciones que permiten construir el futuro deseado.

Los procesos que constituyen este modelo son:

- Proceso Declarativo. Corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización.
- Proceso Analítico. Es la etapa o instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y del ambiente en el cual se inserta.
- Proceso de Ejecución. Corresponde a la instancia distintivamente ejecutiva en la gestión de negocios: la estrategia en acción o hacer que las cosas ocurran.
- Proceso de Control y Compromisos. Es la instancia de retroalimentación y permite respondernos a la pregunta ¿Cuán desviados estamos de nuestra ruta trazada?
- Proceso de Compensación. Necesariamente cualquier instancia de transformación de las organizaciones requiere hacerse cargo de las motivaciones de las personas.

4.2 Exclusiones

Se excluyen del alcance del estudio las siguientes actividades:

- Modificación de los productos Título Técnico o Profesional de la institución, los cuales se encuentran definidos por los Institutos Profesionales y Universidades privadas y autónomas.
- Generar un Plan de Negocios.
- La etapa de Procesos de Control y Compromisos

Las actividades para generar un Plan de Negocios y la última etapa del modelo propuesto por el profesor Enrique Jofré Rojas, han sido excluidas debido a la profundidad definida para el presente estudio de caso.

5.0 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

5.1 Reseña Histórica

Gestiones y Administraciones Académicas Limitadas, GESTAA Ltda. fue fundada en el año 2001 con bajo el giro de Academia de Estudios Técnicos y Profesionales, a través de la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada con participación de Tania Araya Bartolomé con un 99% y Rodrigo Araya Bartolomé con un 1%.

Ese mismo año, la empresa inicia sus operaciones con cincuenta (50) alumnos en las carreras de Técnico de nivel superior en Trabajo Social en Puerto Natales y la carrera profesional de ingeniería en prevención de riesgo y medio ambiente (Santiago). Ambas carreras dictadas en asociación con el Instituto Profesional ARCOS.

Como Academia de Estudios Técnicos y Profesionales, GESTAA Ltda. ha administrado y dictado los programas educacionales a nombre de Institutos Profesionales y Universidades Privadas de carácter autónomo. Las alianzas con estas instituciones se establecen a través de una relación contractual que definen los alcances de los servicios educacionales, además de las responsabilidades y derechos de GESTAA Ltda. En la práctica, las instituciones autónomas realizan *outsourcing* de las actividades de gestión, administración e implementación de programas educacionales vespertinos.

En los cinco (5) años de trayectoria, la institución ha logrado convenios con dos (2) instituciones educacionales de nivel superior, Instituto Profesional ARCOS y Universidad ARCIS, formando en estos años un total, de aproximadamente, mil profesionales.

Actualmente, en conjunto con el Instituto Profesional ARCOS se implementa el “Programa de Formalización y Continuidad de Estudios”, administrando y dictando los siguientes programas especiales:

- Carrera Técnicas: Prevención de Riesgo, Administración de Empresas, Construcción, Trabajo Social, Relaciones Públicas, Contabilidad, Topografía, Párvulo, Enfermería, Técnico Forestal y Asistente Jurídico.
- Carreras Profesionales: Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente, Ingeniería en Administración, Construcción Civil, Ingeniería en Operaciones de Emergencia, Asistente Social, Contador Auditor, Ingeniería en Gestión Industrial, Ingeniería en Gestión de Calidad e Ingeniería de Transporte y Tránsito

A su vez, con la Universidad ARCIS se implementa el “Programa Especial de Ingeniería Civil”, administrando y dictando las carreras de Ingeniería Civil en Obras de Construcción e Ingeniería Civil en Gestión Industrial.

5.2 Historia de los Dueños

Previo a la creación de la compañía, el actual director de la empresa, Domingo Araya Contreras forma parte desde 1990 del equipo docente del Departamento de Construcción Civil de la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM) y participa de la creación de la Escuela de Adultos, perteneciente a la misma institución y dando comienzo a los programas especiales en Chile. En 1998, Domingo Araya se independiza de la institución para formar una academia de educación llamada “Gestiones Académicas”, situación que se lleva a cabo con la colaboración directa de su hija Tania Araya B. Posteriormente en el año 2001, la academia que cesa sus funciones con la creación de GESTAA Ltda.

5.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional está encabezada por una administración central compuesta por un Director General, un Director de Estudios, un Director Académico y Jefe de Administración y Finanzas ubicado en la sede central (Santiago). El resto de la organización se encuentra distribuida geográficamente a través de sedes en las ciudades de Antofagasta, Calama, Copiapó, La Serena, Santiago, Rancagua, Coyhaique y Puerto Natales. En general, la organización cuenta, además de la administración central, con diez (10) administrativos *full-time* y, aproximadamente, cincuenta (50) profesores *part-time*. Un esquema general de la estructura organizacional de la empresa se incluye en el **Anexo B** del presente documento.

La difusión y captación de clientes se realiza directamente en las ciudades a través de promoción local y redes de contacto. Dicha actividad es ejecutada, principalmente, por el Director General con apoyo de los coordinadores académicos y los encargados de sede.

En general, se trata de una organización familiar de tipo paternalista, donde gran parte de las decisiones, a todo nivel, son realizadas y supervisadas por Domingo Araya y, en menor medida, por la jefa de administración y finanzas.

5.4 Estructura Financiera

En la actualidad, el nivel de activos de la empresa es del orden de los \$575 millones de pesos, de los cuales \$70 millones corresponden a activo fijo. El nivel de endeudamiento de la empresa es de 0.40, con un capital propio y utilidades acumuladas de, aproximadamente, \$412 millones de pesos.

5.5 Servicios

5.5.1 Descripción

Gestiones y Administraciones Académicas Limitadas (GESTAA Ltda.) es una institución de educación superior que, en alianza con universidades e institutos profesionales privados y autónomos, imparte carreras profesionales, técnicas y postítulos en la forma de programas especiales en el país.

GESTAA Ltda. provee los servicios de administración y gestión de carreras técnicas y profesionales a universidades e institutos profesionales privados y autónomos, con el fin de extender su reconocimiento de marca a nivel nacional y participar de un proyecto de movilidad social.

La gestión y administración de carreras incluye la captación de alumnos, proponer la oferta de programas, la implementación de los programas educacionales pertenecientes a los institutos profesionales y universidades, las respectivas evaluaciones académicas, la atención de clientes, solucionar sus requerimientos, la contratación de profesores calificados, el suministro de los materiales e infraestructura para el desarrollo de las carreras, como también las actividades de cobranza a nombre de la institución, pago de proveedores y su registro.

La gestión y administración de carreras quedan establecidas en un contrato de servicios donde, GESTAA Ltda., se compromete a:

- Proponer a la institución de educación superior la oferta de programas especiales, incluyendo la definición del tipo de carreras, duración, lugar geográfico y nivel de precios. Esta oferta debe seguir los criterios que establece la institución, en lo que se refiere al diseño de planes y programas de estudios; a los objetivos educacionales y perfiles de egreso, organización y malla curricular de cada programa.
- Difundir los programas y planes de estudio de la institución de educación superior.
- Captar, inscribir y matricular alumnos a nombre de la institución.
- Crear y mantener un registro integral de los alumnos que incluya los antecedentes personales, desempeño académico, asistencia y pagos de matrícula y aranceles.
- Seleccionar, contratar, evaluar y remunerar al cuerpo docente, de acuerdo a pautas establecidas por la institución de educación superior.
- Implementar, supervisar y controlar las actividades académicas de cada una de las asignaturas del programa de estudio.

- Efectuar la gestión de cobranza de matrículas y aranceles a nombre de la institución.
- Proporcionar, adaptar y mantener oficinas, salas de clases, tecnologías de información, personal administrativo y toda infraestructura necesaria para el funcionamiento de las carreras y programas.

Las actividades de los institutos profesionales y universidades autónomas son revisar y aprobar los programas de estudios, establecer los requisitos de ingreso a las carreras, evaluar al cuerpo docente, supervisar los procesos de titulación, otorgar los títulos profesionales y técnicos, entregar certificados de alumnos, además de realizar la recolección y distribución de los ingresos por ventas, (matrículas y aranceles).

5.5.2 Generación de Ventas

En la actualidad, el nivel de ventas de la empresa es cercano a US\$ 1,000,000 anuales, con quinientos ochenta (580) alumnos en carreras conducentes a títulos profesionales y ciento noventa (190) alumnos en carreras técnicas de nivel superior, distribuidos en las ciudades de Antofagasta, Calama, Copiapó, La Serena, Santiago, Rancagua, Coyhaique y Puerto Natales, implementando programas en asociación con el Instituto Profesional ARCOS y la Universidad ARCIS. En el cuadro N° 5.1, muestra el número de alumnos por tipo de programa y sede.

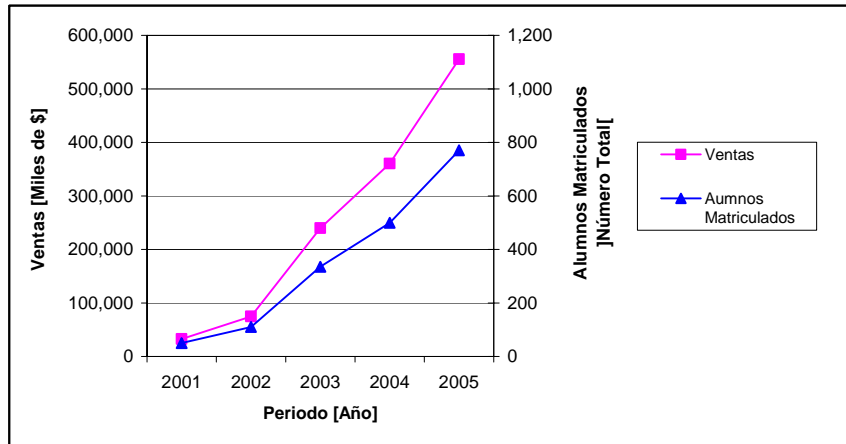
Cuadro N° 5.1 – Numero de Alumnos por Tipo de Programa y Sede

	Carreras Profesionales	Carrera Técnicas de Nivel Superior	Total	Total [%]
Antofagasta	26		26	3.4%
Arica		14	14	1.8%
Buín	2	27	29	3.8%
Calama	142		142	18.4%
Chillan	7		7	0.9%
Concepcion	7		7	0.9%
Copiapo	131	39	170	22.1%
Coyhaique	12		12	1.6%
Curanilahue	1	13	14	1.8%
La Serena	36		36	4.7%
Melipilla		16	16	2.1%
Pto Montt	22	5	27	3.5%
Pto. Natales	16	60	76	9.9%
Rancagua	30		30	3.9%
Salvador	37	9	46	6.0%
Santiago	111	7	118	15.3%
Total	580	190	770	100.0%
Total [%]	75.3%	24.7%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Las ventas de la empresa han evolucionado de 32 a 555 millones de pesos y el número de alumnos de cincuenta (50) a setecientos (770) personas, en el periodo comprendido entre los años 2001 y 2005. (Ver Figura N° 5.2).

Cuadro N° 5.2 – Evolución del Nivel de Ventas y Matrícula



Fuente: Elaboración propia a partir de la ventas históricas de GESTAA Ltda.

Como se detalla en el punto 7.2 “Análisis Interno” del presente estudio, la empresa ha buscado implementar una serie de programas en las más diversas áreas del conocimiento y lugares geográficos. Sin embargo, sólo ha tenido éxito en los programas pertenecientes a las áreas del conocimiento de “Tecnología”, donde destaca la carrera de Ingeniería en Prevención de Riesgo.

5.6 Clientes Finales

Los programas especiales están orientados a la gente inserta en el mundo laboral con aspiraciones de desarrollo profesional, que desea formalizar académicamente el conocimiento adquirido a través de años de experiencia, continuar de estudios incompletos o en busca de nuevas oportunidades en otras áreas de conocimiento.

Específicamente los clientes finales de la empresa son:

- Personas activas laboralmente que buscan continuar estudios cursados en una carrera profesional que no concluyeron.
- Profesionales que buscan obtener una segunda carrera profesional en una especialidad distinta a la que poseen.
- Técnicos de nivel superior con experiencia laboral relevante que desean obtener una carrera profesional en la misma área del conocimiento de su profesión.
- Personas activas laboralmente que desean obtener un título técnico de nivel superior.

6.0 PROCESO DECLARATIVO

6.1 Misión

La misión de GESTAA Ltda. es poner al alcance de los trabajadores del país, la posibilidad de obtener un título profesional y/o técnico de nivel superior, de una institución de educación superior autónoma, a través de programas especiales implementados en gran parte de las regiones de Chile. Mejorar el nivel de la educación de los trabajadores, les asegura mejores oportunidades laborales y económicas, como también poder enfrentar los nuevos desafíos de productividad empresarial cada vez más competitiva.

7.0 PROCESO ANALÍTICO

El Proceso Analítico es la etapa o instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y del ambiente en el cual se inserta.

7.1 Análisis Externo

7.1.1 Marco General.

A continuación se presenta una descripción del marco general, compuesto por las dimensiones de la sociedad general que influyen en la industria y empresas que ésta contiene. La descripción señalada, se ha realizado con el apoyo de cuadros incluidos en el **Anexo D** del presente documento.

Sector Demográfico

La población reportada en el Censo 2002, efectuado por el INE, fue de aproximadamente 15,1 millones de personas con una tasa de crecimiento de un 1,3% en descenso. Se estima que para el 2010 alcanzará los 16,4 millones de personas con igual número de hombres y mujeres. De éstas, el 87% corresponde a población urbana. El 40% de la población reside en la Región Metropolitana, seguidas por las regiones del Bio-Bio, de Valparaíso y de Los Lagos.

La distribución etárea en Chile tiene las características que presentan la mayor parte de los países subdesarrollados y/o en vías de desarrollo es decir, una distribución más bien piramidal, es decir, la mayor parte de las personas están entre los 0 y los 19 años, seguida por un porcentaje similar (aunque un poco menor) de personas entre 20 y 40 años. La población mayor de cuarenta años es significativamente menor, aunque está creciendo a tasas superiores a la de otros segmentos que, de seguir así, invertirán prontamente la pirámide etárea.

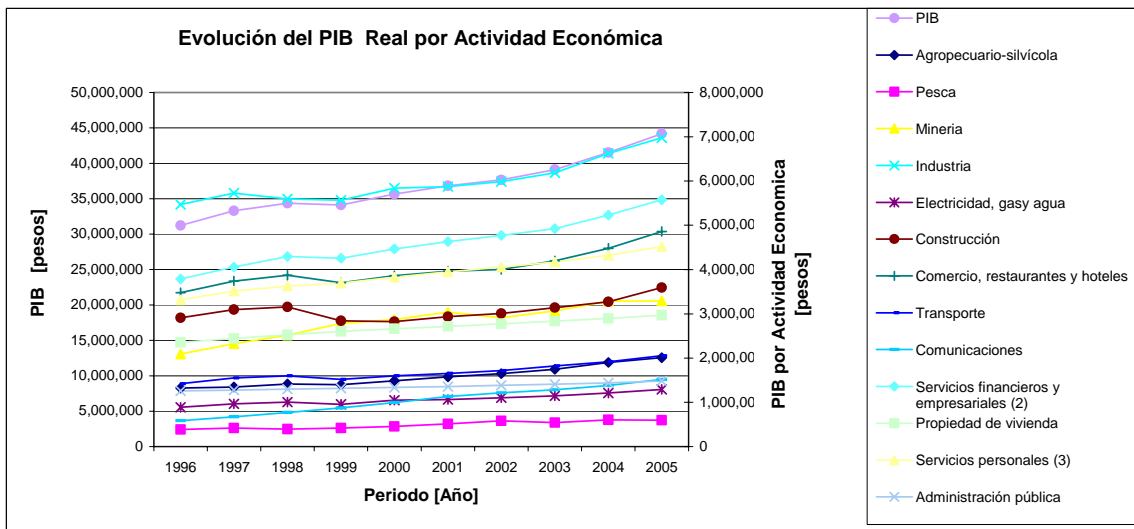
Por otra parte, el ingreso *per-cápita* para el año 2005, de acuerdo a antecedentes del Banco Central, se estimó en US \$5.000; sin embargo, la distribución del ingreso se caracteriza por la enorme desigualdad, siendo Chile el país número 12 en el ranking mundial de desigualdad en la distribución del ingreso, que considera alrededor de 200 países.

Sector Económico

Chile es un país que se destaca por su estabilidad macroeconómica, sobre todo si se le compara con sus vecinos. En la actualidad, Chile se posiciona como una economía sólida, que acapara un porcentaje relevante de las inversiones extranjeras en la región, 17% de las entradas netas de inversión extranjera directa (Fuente: CEPAL), después de Brasil y Colombia. Además, Chile tiene un riesgo país de 59 puntos base, el mejor de la región y un mínimo histórico; es necesario considerar también, que dentro de las políticas económicas gubernativas y privadas, se está realizando un esfuerzo importante para convertir a Chile en una plataforma de negocios en la región.

La inflación, a nivel nacional, se encuentra en el orden del 3,5% anual, con un crecimiento del PIB, del orden del 4,5% con aproximadamente 44.178.853 Millones de pesos de acuerdo a datos del Banco Central (84.000 millones de dólares). Según antecedentes del INE para este año, el nivel de desempleo se encuentra en un 8,0%. (Ver Cuadro N° 7.1 y Figura N° 7.1)

Figura N° 7.1 – Evolución del PIB Real por Actividad Económica



Fuente: Banco Central de Chile

En la actualidad, el gasto en educación de los hogares chilenos representa el 5,9% del gasto total con mayor importancia en aquellos sectores de mayores ingresos.

Sector Político y Jurídico

En términos legislativos, es la Ley Orgánica Constitucional de la Enseñanza (LOCE), promulgada en el año 1990, la que establece las normas para la creación y el mantenimiento de instituciones de educación superior y determina las normas para el otorgamiento de títulos profesionales y técnicos y/o grados de parte de estas instituciones. En el **Anexo C** del presente documento, se incluyen las normativas aplicables a la Educación Superior en Chile

Chile invierte anualmente el equivalente a 11,8% del producto en conocimiento (suma del gasto público en educación preescolar, primaria y secundaria; gasto público y privado en educación superior; gasto total en I y D y gasto en tecnologías de información y comunicación), cifra alejada de los países con mayor desarrollo que invierten alrededor de un 15% o más⁵. El presupuesto en educación para el 2006, fue de 4.600 millones de dólares lo que representa un incremento de un 6% respecto del 2005.

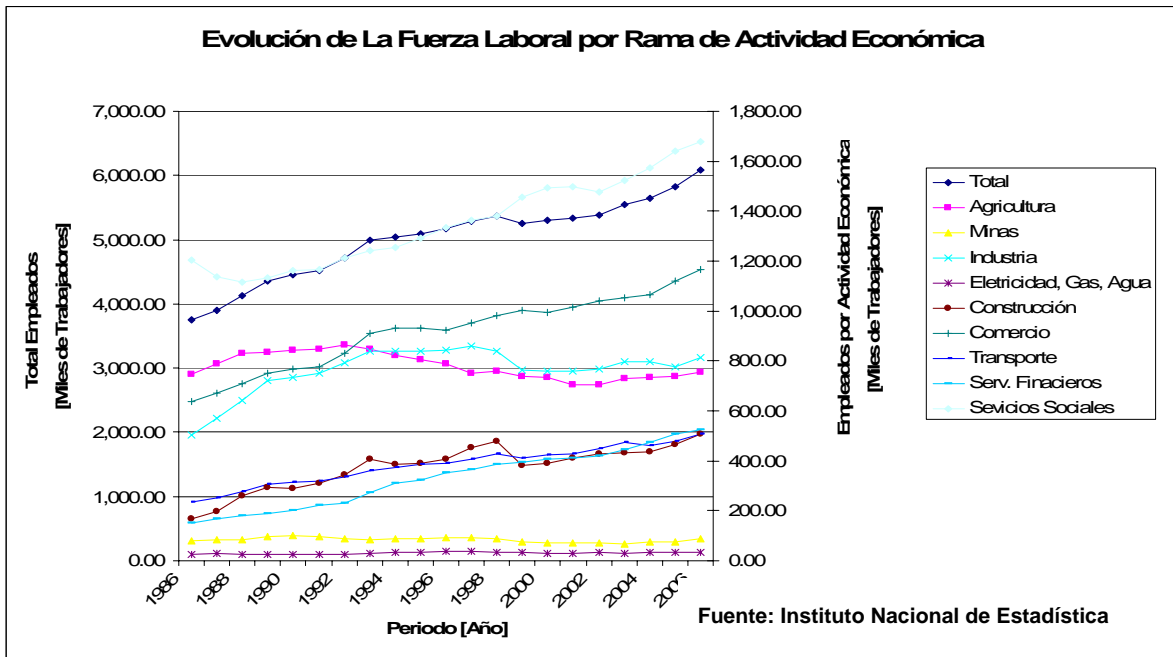
A nivel nacional, se ha estado implementando iniciativas públicas y privadas para facilitar el acceso de las personas a la educación superior. Esto se traduce en el incremento en becas, créditos universitarios y acceso a préstamos con aval del Estado, aportes para prácticas de alumnos de educación técnico superior e inscripciones gratuitas en la PSU.

Por otro lado y demostrando la preocupación del estado por la calidad de la educación, se encuentra en tramitación en el senado, un proyecto de ley que establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación, con alcance sobre el licenciamiento de instituciones como de la acreditación de las mismas y los programas que imparten. Es preciso señalar, que la acreditación otorgada por este sistema, no afecta la autonomía de las instituciones de educación. Sin embargo, sólo en aquellas acreditadas, sus alumnos tendrán acceso a fuentes de financiamiento público o con aval de estado. Este Proyecto se encuentra en trámite en la etapa de control de constitucionalidad en el Tribunal Constitucional.

Sector Socio Cultural.

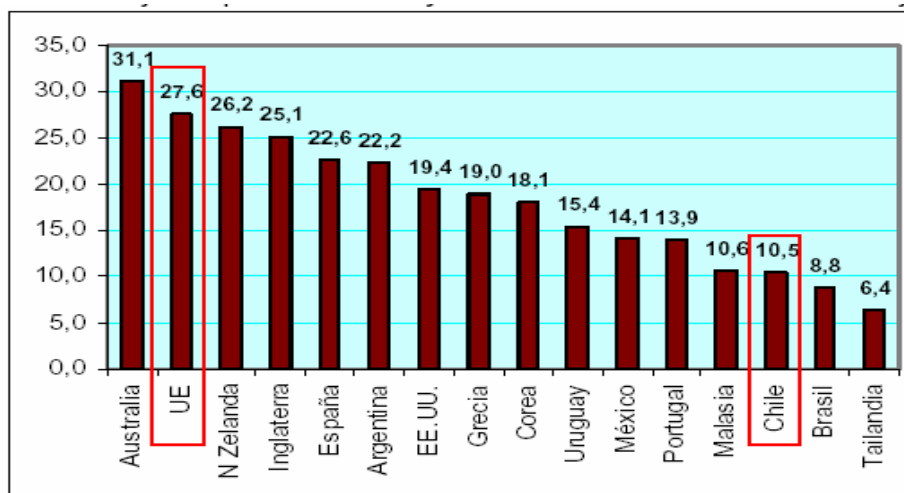
En la actualidad la fuerza laboral nacional es de aproximadamente 6,7 millones de personas con una tasa de crecimiento de un 4% anual en los últimos años. Se observa además un incremento de la participación de la mujer en ésta, alcanzando un 38% en este año. Los sectores de la fuerza laboral con mayor crecimiento son Servicios y Comercio, seguidos por Construcción, Transporte y Servicios Financieros. Ver Figura N° 7.2 con la distribución de la fuerza laboral por actividad económica.

Figura N° 7.2 – Evolución de la Fuerza Laboral por Rama de Actividad Económica



En relación con el desarrollo económico del país, existe una tendencia a un incremento de la participación de técnicos y profesionales de nivel superior en la fuerza laboral. Esta participación es, en la actualidad, de un 10% en contraposición al rango entre 20% a 30% que presentan los países desarrollados⁵. (Ver Figura 7.3)

Figura Nº 7.3 – Porcentaje de Profesionales y Técnicos en la Fuerza de Trabajo



Fuente: The World Bank, Knowledge Assessment Methodology, 2005

A continuación se presentan algunas citas que tienen relación con la demanda de las empresas productivas por profesionales y sus características,

“Considerando el total de ofertas contabilizadas –incluyendo cargos ejecutivos y no ejecutivos, para carreras profesionales y técnicas-, es posible determinar que los sectores que más demandan personal son las áreas Industrial/Productivo, Servicios, Comercio y Distribución e Informática. Con menos demanda y fuera de este gráfico se ubican los sectores de Seguros, Vehículos y Maquinarias y Salud. Cabe destacar que el Sector Servicios es el que más Ejecutivos de Venta y Ejecutivos de Atención al Cliente requiere, junto al sector Comercial y Distribución. En tanto, los Ingenieros Comerciales y Civiles son requeridos por todo tipo de empresas.” [Fuente Terra.cl Mercado Laboral Estadística Interna 2006]

“La tasa de desempleo de jóvenes entre 20 y 24 años (Fuente INE) alcanza en la actualidad un 19,7%. Es justamente la edad en que egresan de sus carreras y buscan el primer trabajo, para insertarse en el mundo laboral. Los datos existentes muestran que los jóvenes con títulos técnicos y profesionales tienen una menor tasa de desempleo que sus pares con un menor nivel educacional”. [Fuente : Entrevista José Joaquín Brunner]

“Lo que se espera y demanda hoy de los jóvenes profesionales, además de una sólida formación general, es que posean una serie de capacidades tales como la capacidad de aprender, de aplicar conocimientos a la práctica, de análisis y síntesis, de adaptación a nuevas situaciones, de dominar las habilidades interpersonales, de generar nuevas ideas, de comunicación oral y escrita en la propia lengua, de toma de decisiones, de crítica y auto-crítica, de manejo de las nuevas tecnologías de información y comunicación, de trabajar en equipos interdisciplinarios y, crecientemente también, la capacidad de usar instrumentalmente el idioma inglés”. [Fuente : Entrevista José Joaquín Brunner]

La educación superior en Chile se está expandiendo fuertemente. Para el año 2010 se prevé que uno de cada dos jóvenes del grupo de edad entre 18 y 24 años estará cursando algún programa de estudios superiores⁵. La expansión ha venido aumentando desde el período 1983 a 2003, en que la matrícula total en educación superior se incrementó en un 315%, alcanzado un total de 550.000 alumnos. En el total del sistema, las áreas técnico profesionales que mayormente contribuyen a la generación de la nueva matrícula—esto es, que reflejan una mayor demanda—son las tecnologías, ciencias sociales, administración y comercio, que entre sí dan cuenta de cerca de dos

tercios de la expansión total del mercado. Las de menor contribución al crecimiento del mercado son aquellas del área de humanidades, que incluso experimenta un retroceso durante este período, al igual que las áreas de ciencias básicas y agropecuarias.⁵

“En cuanto a las tendencias de la capacitación laboral, las áreas de conocimiento más demandadas son administración con 33%, computación e informática con un 14%, idiomas y comunicación con un 14%, y finalmente las ciencias y técnicas aplicadas en un 11%. De esta última, el 86% se concentró en las áreas de Calidad y Prevención de Riesgos. (Fuente: OTIC SOFOFA, 2006)”.

Sector Tecnológico.

A partir de la encuesta para determinar el Índice de Generación Digital 2005 (IGD 2005, realizado por Educar Chile es posible observar que un 52% de los alumnos de educación básica y media tiene acceso a una computadora en el hogar, un 25% de ellos está conectado a Internet, además de indicar una alta cobertura en uso de computadoras e Internet en escuelas y universidades.

Por otro lado, en la actualidad la capacitación a distancia ha permitido flexibilizar los tiempos del proceso de enseñanza a las disponibilidades de cada persona, lo cual también ha incidido en la modificación de dichos procesos, a través de la combinación de los métodos tradicionales y los basados en las nuevas tecnologías (Plataformas Web, e-learning, información electrónica, libros y otros formatos (voz) que también son nuevas formas de comunicación.

Sector Global.

La globalización está liderando la internacionalización de la educación, particularmente la educación superior, generando grandes desafíos para los estudiantes y para los países en desarrollo, considerando la mayor interacción entre países.

La rápida difusión de las nuevas tecnologías está modificando la forma de educar y de proveer servicio a los clientes. Esto está afectando la estructura de costos y el nivel de economías de escala, de las instituciones de educación superior. Lo anterior se ve reflejado, por ejemplo, en el aumento de la oferta de programas de educación a distancia, tanto en Chile como en el extranjero.

En todas partes, la educación superior es vista como un pilar de la competitividad de los países, debiendo apoyar su inserción en un sistema económico global que usa el capital humano y el conocimiento avanzado como principales factores de producción.⁵

7.1.2 Marco de la Industria – Descripción del Mercado de PE.

El análisis de la industria se concentrará en las instituciones que imparten carreras profesionales, técnicas de nivel superior y postítulos en la forma de programas especiales. Este análisis no considera que los programas normales de estas carreras sean sustitutos cercanos a los programas especiales ofertados en este mercado, debido a que estos últimos están enfocados a personas que están insertas en el mundo laboral.

Para la realización de este estudio se tomó como fuente la estadística INDICES 2006, del Consejo Superior de Educación, que recopiló datos e indicadores aportados por las mismas instituciones de educación superior en octubre de 2005 sobre su oferta académica y los alumnos matriculados en los programas de educación superior.

A continuación se presenta el análisis del Mercado de los Programas Especiales, realizado con apoyo de los cuadros incluidos en **Anexo E** del presente documento.

Mercado Total, Tipo de Instituciones y Participación de Mercado.

Consistente con la importancia que ha tomado la educación superior en Chile, se observa que el sistema total ha experimentado un crecimiento de un 45% desde 2002 a 2005, alcanzando a aproximadamente 650 mil alumnos con un crecimiento de un 13% en el último periodo 2005.

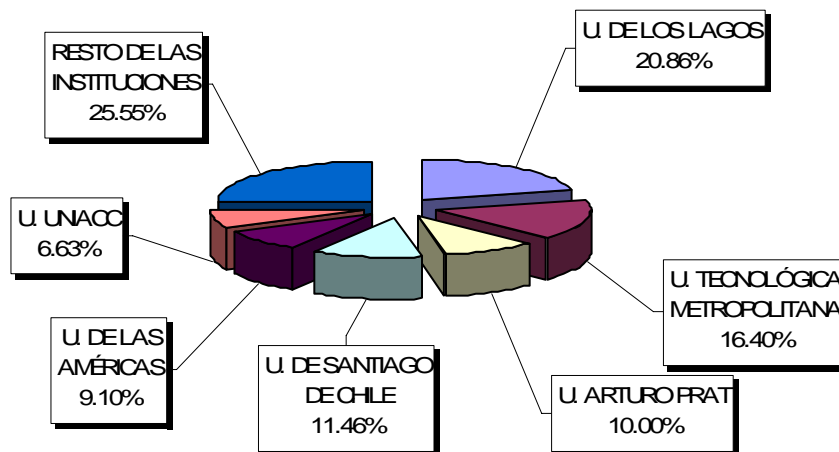
De acuerdo con los antecedentes del Consejo Superior de Educación, el mercado de los programas especiales ha crecido entre el 2003 y 2005, desde 15 mil matriculados⁶ a un número cercano a los 35 mil, lo que representa aproximadamente un ingreso de 35,000 millones de pesos para el sector. En el periodo 2004-2005, este mercado ha incrementado la matrícula de alumnos en un 30%.

Los Programas Especiales son ofertados principalmente por 48 instituciones de educación superior con un total de 522 programas especiales (Ver Cuadro 7.2). Las universidades pertenecientes al consejo de rectores y las autónomas lideran la oferta académica con 427 programas y, además, concentran un 76% y 18%, de la matrícula del mercado respectivamente.(Ver Cuadro 7.3). Por lo tanto, se deduce que los institutos profesionales no son actores relevantes de este sector y, que los centros de formación técnica no tienen participación en este sector. En este sentido, se observa una preferencia de los clientes hacia las instituciones tradicionales o aquellas que han alcanzado su autonomía. Los clientes esperan de estas instituciones obtener una formación y título con reconocimiento estatal, valorado por la sociedad y las empresas.

Adicionalmente, también es posible suponer que las universidades privadas han dejado, por ahora, espacio a las universidades tradicionales, debido a que han concentrado sus esfuerzos en el mercado de los programas normales de educación superior.

Al revisar la participación de mercado nacional, asociada al nivel de ingresos, se observa que la Universidad de los Lagos tiene el 20,9%, seguida por la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM), Universidad de Santiago de Chile y la Universidad Arturo Prat con 16,4%, 11,5% y 10% respectivamente (Ver Figura 7.4 y Cuadro N° 7.4).

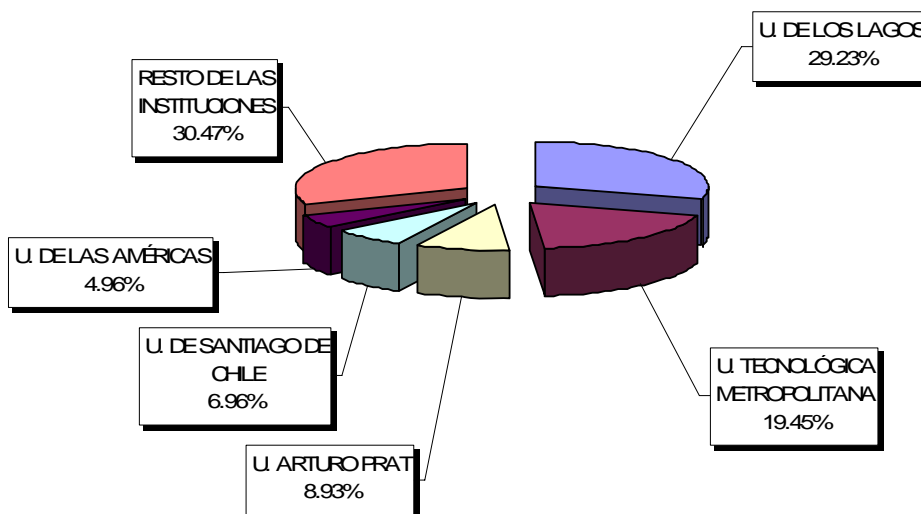
Figura N° 7.4 – Participación de Mercado – Nivel de Ventas por Institución



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos INDICES2006 del CSE

En relación al número de alumnos matriculados, el principal actor, a nivel nacional, de este mercado es la Universidad de los Lagos con una matrícula total de 10.180 alumnos y una participación de mercado de un 29.2%. Los otros actores son la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM), Universidad Arturo Prat y la Universidad de Santiago de Chile con 19.4%, 8.9% y 7% respectivamente (Ver Figura N° 7.5).

Figura N° 7.5 – Participación de Mercado – Número de Alumnos por Institución



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos INDICES2006 del CSE

Las diferencia de participación de mercado a nivel nacional, en ventas y número de alumnos, se explica, en parte, debido a que los líderes del mercado, Universidades de Los lagos, UTEM y Arturo Prat, están orientados a carreras con un promedio de arancel inferior a \$1,100,00. Por el contrario, las universidades de Santiago, de Las Américas y UNIACC tienen un arancel promedio de \$1,650,000, \$1,850,00 y \$3,085,000 respectivamente, al ofrecer carreras profesionales con mayor valor agregado.

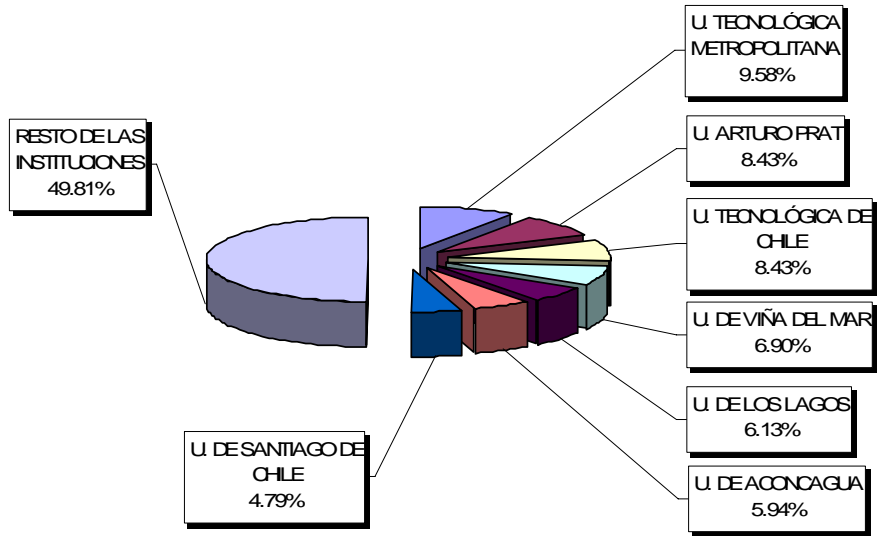
El liderazgo de la Universidad de Los Lagos se basa en la alta matrícula de alumnos en la X Región y Región Metropolitana. Se trata principalmente de carreras profesionales y técnicas de las áreas de Administración y Comercio (Ingenierías en Ejecución en Administración de Empresas y Comercio Internacional), Educación (Profesor de Educación Básica, Media y Educación Tecnológica), Ciencias Sociales (Trabajo Social y Orientación Familiar) y Tecnología (Ingenierías en Ejecución Industrial e Informática). Estas áreas son consistentes con la actividad económica y la demanda del mercado laboral de la X Región y la Región Metropolitana.

Por su parte, la Universidad Tecnológica Metropolitana tiene una alta participación de mercado en la Región Metropolitana con carreras profesionales y técnicas en las áreas de Derecho (Ciencias de la Criminalística y Técnico Nivel Sup. en Ciencias Criminalísticas), Educación (Profesor de Educación Básica y Educación Tecnológica) y Tecnología (Construcción Civil, Ingeniería Industrial e Ingenierías en Ejecución). Lo anterior es coherente con la demanda de estas carreras en la ciudad de Santiago, considerando su población.

Complementando la información presentada, en **Anexo F** del presente estudio se incluye gráficos con la participación de mercado por Región e institución de educación superior.

La oferta académica total de las instituciones es de 522 programas especiales y, se observa, que por institución no supera el 10% del total. Destaca que el principal actor del mercado, Universidad de Los Lagos, ofrece sólo el 6% de los programas especiales (Ver Figura N° 7.6 y Cuadro N° 7.5). Al comparar la oferta de 288 programas en el 2004 con la oferta del 2005, es posible concluir que se ha incrementado el interés de las instituciones de educación superior por participar de este mercado. Aunque algunas no han tenido el éxito esperado, como es el caso de la Universidad Tecnológica de Chile, Universidad de Viña del Mar y Universidad de Aconcagua, que a pesar de tener una oferta relevante, prácticamente no tienen participación de mercado.

Figura N° 7.6 – Distribución de la Oferta Académica

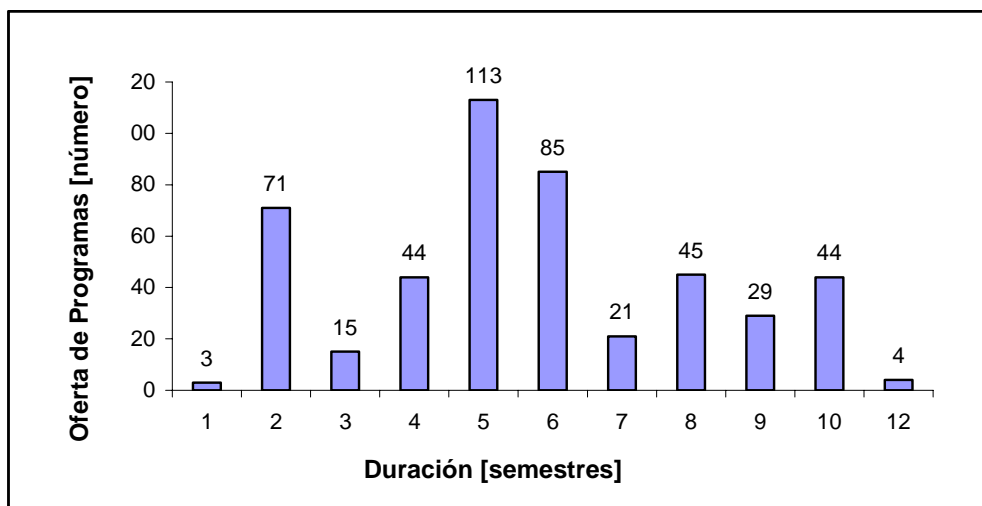


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos INDICES2006 del CSE

Distribución según duración

Del total de 522 programas especiales declarados al Consejo Superior de Educación (CSE), existen 48 sin información de duración con una matrícula aproximada de 8 mil alumnos. El análisis considera como duración normal de los programas tradicionales, de 10 a 12 semestres, incluyendo los procesos de titulación. La mayor parte de los programas especiales, se concentra entre los 5 a 8 semestres con un 55%, un 16% con 8 semestres o más. Un 28% con duraciones inferiores a los 4 semestres. (Ver Cuadro N° 7.6 y Figura N° 7.7)

Figura N° 7.7 – Número de Programas Especiales y Duración en Semestres



Fuente: Consejo Superior de Educación

Llama la atención que 71 PE tengan duraciones de dos (2) semestres considerando el tiempo requerido para adquirir conocimientos y habilidades propias de una profesión. También, que un 25% de los PE tenga una duración de ocho (8) semestres o más, considerando que se acerca a la duración de los programas tradicionales.

La distribución por regiones sigue la misma tendencia a nivel nacional. Sin embargo, en la Región Metropolitana se observa que el número de programas con una duración inferior a los 4 semestres representa un 30% de la oferta.

La matrícula de alumnos se concentra en programas de 5 semestres o más. Un 65% entre los cinco (5) a ocho (8) semestres y un 26% con duraciones superiores a lo 8 semestres (Ver Cuadro 7.7).

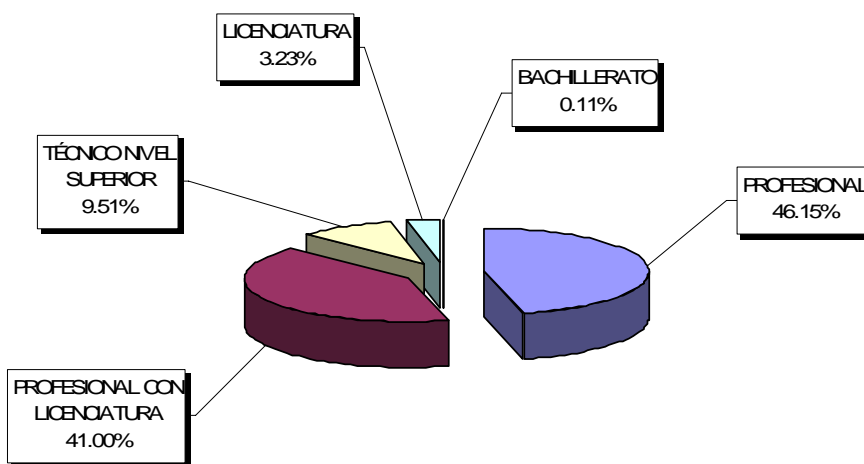
La distribución según duración y régimen de la institución que lo imparte, se caracteriza en que las instituciones privadas autónomas tienden impartir programas con duraciones inferiores a los seis (6) semestres y las instituciones pertenecientes al Consejo de Rectores con duraciones superiores los seis (6) semestres. Estas últimas tienden a concentrar la matrícula de alumnos en programas con una extensión superior a los 6 semestres (Ver Cuadros N° 7.7 y N° 7.8).

Se concluye entonces, que la mayor parte de la duración de los programas especiales impartidos por las instituciones de educación tienen una duración superior a los cinco (5) semestres, plazo necesario para que un alumno adquiera las competencias y conocimientos propios de una carrera técnica de nivel superior o un título profesional, este último a partir de una continuidad de estudios. Esta oferta entrega confianza de obtener una formación adecuada del alumnado, lo que se refleja en la concentración de alumnos en este segmento.

Distribución según el título al que conduce

Los PE impartidos que conducen a títulos profesionales representan un 46% de la matrícula total con 16,071 alumnos, duplicando a la del 2004, por la tendencia a la profesionalización de los estudios o labores que desempeñan los alumnos de estos programas para desarrollar mejores competencias en el mercado laboral. En segundo lugar, con un 41%, 14.279 alumnos y cerca de triplicar los índices del año anterior, se encuentran los PE que entregan un título profesional y el grado académico de licenciado, y bajan los porcentajes a 9,5%, aunque se han cuadruplicado, para los PE que conducen a un título técnico de nivel superior, y a 3,2% los conducentes sólo al grado académico de licenciado (Ver Cuadros N° 7.9, N° 7.10 y Figura N° 7.8).

Figura N° 7.8 – Distribución de la Matrícula según el Título al que Conduce



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos INDICES2006 del CSE

Los datos expuestos, reflejan la creciente y alta valoración que los clientes le asignan a las carreras profesionales con o sin licenciatura, especialmente aquellos que aspiran a mejorar su situación económica y social.

Distribución Geográfica

La distribución de la oferta de PE por región es con un 47,3% en Santiago, un 12,8% en la VII región y un 10% en V Región (Ver Cuadro N° 7.11).

La distribución de la matrícula de alumnos por región presenta un 57,5% en Santiago (un 80% en el 2004), un 16,3% en la X región (un 1% en el periodo anterior), un 30% en el resto de las regiones (un 19% el año anterior) (Ver Cuadro N° 7.12).

Lo anterior, se explica por el gran crecimiento que ha experimentado este tipo de programas de la Universidad de Los Lagos en la décima región y, en menor medida, por el crecimiento en el resto de las regiones debido al interés de las instituciones en expandir su mercado, aunque sin éxito en este intento. Los líderes del mercado se han concentrado en la Región Metropolitana y no han detectado un mercado atractivo en otras regiones del país. Habría sido esperable, por ejemplo, que las II, V, VIII Regiones mostrarán mayor importancia, debido a que presentan una actividad económica y/o un volumen de población relevante que incentiva la demanda por este tipo de programas.

Distribución según Área del Conocimiento

La distribución de la oferta de PE por área del conocimiento, se concentra en “Tecnología” con un 39,3%, seguida de “Administración y Comercio” con un 31,2% y, en menor medida, de “Educación” con un 12,1% (Ver Cuadro N° 7.13).

De los antecedentes señalados, se puede concluir que la mayor parte de los PE ofertados se concentra en las áreas de Tecnología y Administración y Comercio, similar la distribución de programas normales. Las instituciones han tratado de implementar estos programas, en áreas donde ya cuentan con una experiencia importante, adecuando sus planes y programas de estudio vigentes a las características de los PE. Además, hay que tener en cuenta que la implementación de la mayor parte de los programas pertenecientes a las áreas de Tecnología y Administración y Comercio, supone costos comparativamente más bajos que los de otras carreras, pues sólo requieren docentes adecuados y suficiente apoyo bibliográfico.

Al analizar la matrícula por área temática, se observa que existe una concentración en las áreas de “Administración y Comercio” y “Tecnología” con un 26,7% cada una, seguida por Educación, Ciencias Sociales y Derecho con un 24,3%, 9,8% y 8,4% respectivamente. (Ver Cuadros N° 7.14). Estos datos reflejan la creciente y alta valoración de de las personas por profesiones que demanda el mercado laboral y, de esta forma, mejorar su situación económica y social.

Distribución según horario

El indicador “número de PE por horario en que se ofrece” cuantifica el número de PE según el horario en el que son impartidas las clases, entendiendo que un programa vespertino es aquel cuyas actividades académicas comienzan después de las 18:00 hrs., pudiendo o no tener actividades complementarias el día sábado, siendo, en consecuencia, compatible con la jornada laboral. Los programas diurnos en cambio se caracterizan porque son impartidos en un horario distinto, e impiden el ejercicio de una actividad laboral de jornada completa.

En consecuencia, el 74% de los PE que existen en el país se ofrecen en jornada vespertina, sólo un 23% se ofrece en jornada diurna y un porcentaje mucho menor en otro horario o modalidad. Sin embargo, el 84% de la matrícula de alumnos se concentra en programas que se realizan jornada vespertina y un 9% en jornada diurna (Ver Cuadros N° 7.15 y N° 7.16).

Esto resulta prácticamente obvio, considerando que estos programas están orientados a personas activas laboralmente y que no tienen la posibilidad de acceder a los programas normales.

Requisitos Generales de Admisión

Respecto al 2005, no se cuenta con los suficientes antecedentes para estimar los requisitos generales de admisión; por lo tanto, se utilizará como base la información disponible para el año 2004 (Ver Cuadro N° 7.17), que ha sido analizada en el estudio: “Planes Especiales de Titulación en Chile. Descripción de la Oferta Académica” de Thomas Griggs preparado para la Secretaría Técnica del Consejo Superior de Educación, el cual señala lo siguiente:

“En este indicador se presentan los principales requisitos de admisión establecidos por las instituciones de educación superior para sus Programas Especiales de Titulación. Como primera observación, se puede señalar que no existe una definición homogénea de estos requisitos y que cada institución establece exigencias de ingreso distintas, prescindiendo de un instrumento común que permita diagnosticar las condiciones requeridas para cursar este tipo de estudios.

Con todo, se identificaron los requisitos más importantes y se clasificaron en las categorías que se presentan a continuación. Uno de los principales problemas para la elaboración de esta tabla fue que muchas instituciones no entregaron información.”.

Se observa que las instituciones de educación no han definido un requisito de ingreso común a los programas, con el riesgo de que el alumnado no cumpla con las características y formación necesaria, para adquirir el conocimiento entregado por este tipo de programa. Lo anterior, toma especial relevancia cuando se trata de programas especiales de carreras profesionales, que requieren de un conocimiento previo no menor que incide directamente en la calidad de profesionales formados.

Tasa de Deserción

En la estadística del CSE, es posible observar que la tasa de deserción media del sistema es de un 22%, con mayor ocurrencia en las instituciones pertenecientes al Consejo de Rectores. Según área de conocimiento, la mayor tasa de deserción se observa en las carreras del área de Tecnología con un 29%, seguida del área de Educación con 26% y las menores tasas se producen en las áreas de Derecho y Ciencias Sociales con 15% y 12% respectivamente. (Ver Cuadros N° 7.18 y N° 7.19).

La deserción de este tipo de programas se explica, principalmente, por la calidad del alumnado que desiste de la carrera al observar su desempeño académico. Es natural suponer que las personas que se matriculan en este tipo de programas, no tienen problemas vocacionales al tratarse de personas maduras que, además, invierten tiempo y dinero, en busca de nuevas oportunidades.

Características del cuerpo académico docente

En referencia a las características del cuerpo académico docente, que participan en los programas especiales, no se cuenta con información relevante a analizar. Los antecedentes disponibles no son representativos, considerando que sólo una cuarta parte de los programas ofrecidos informó, al Consejo Superior de Educación, sobre la composición de su cuerpo docente y están referidas sólo a ese porcentaje de instituciones que informaron lo requerido.

Este indicador es un aspecto relevante que puede incidir en la eficacia del proceso de enseñanza o en el logro de los objetivos de estos programas: la dedicación horaria del cuerpo docente y su nivel de formación.

Sin embargo, considerando las características de horario, ubicación geográfica y modalidad de las asignaturas de los programas, se establecerá como hipótesis que el cuerpo docente está compuesto, principalmente, por profesionales universitarios con vocación hacia la docencia que son contratados a honorarios por las instituciones de educación superior.

Arancel

Este indicador recoge la información respecto del arancel que cobran anualmente las instituciones para cursar los PE. Los antecedentes disponibles corresponden al 75% de la oferta de programas informados al CSE, y se muestra ordenada por rangos de precios del arancel anual según tipo de programa, región y área del conocimiento.

La oferta de programas especiales del 2005, se concentra con un 30% en el rango de aranceles entre \$500.001 y \$1.000.000, un 25% en el rango de aranceles entre \$1.000.001 y \$1.500.000 (Ver Cuadro N° 7.20). La distribución se presenta opuesta respecto al escenario del año 2004, periodo en que la mayor cantidad de Programas Especiales de Titulación, un 64%, cobraban un arancel que variaba entre \$ 1.000.000 y \$ 2.000.000, aun cuando la mayoría de los programas ofrecidos (36,2%) tenía un arancel que fluctuaba entre \$1 millón y \$1,5 millones⁶. También, es necesario señalar que la oferta de 288 programas en el 2004, se incrementó a 522 durante el 2005.

Los datos del 2005, indican que matrícula de alumnos, de los programas especiales, se concentra con un 52% en el rango de aranceles entre \$500.001 y \$1.000.000; un 23% en el rango de aranceles entre \$1.000.001 y \$1.500.000; y 20% por sobre un arancel de \$1.500.001 (Ver Cuadro N° 7.21).

Podemos señalar también que, regionalmente, se presenta la misma tendencia que la oferta y matrícula de alumnos a nivel nacional (Ver Cuadros N° 7.22 y N° 7.23).

En relación a la distribución de la matrícula de alumnos por área del conocimiento y rango de arancel, se observa que tanto, en el área de Administración y Comercio como en las de Educación y Ciencias Sociales, esta se concentra en aranceles entre \$500.001 y \$1.000.000. Mientras que el área de Tecnología concentra la matrícula de forma uniforme entre \$500.001 y \$2.000.000. (Ver Cuadros N° 7.24)

Se concluye que la oferta de programas especiales se ha ajustado a la preferencia de los clientes finales hacia carreras profesionales y técnicas de bajos aranceles, como ingenierías de ejecución, educación y otras asociadas a área administrativa, Esto es consistente con la capacidad de pago propios de los clientes de este mercado, considerando que se trata de trabajadores con carreras técnicas de nivel superior, estudios incompletos o sin estudios.

Es necesario señalar, no obstante las conclusiones respecto al tema, que es posible encontrar un segmento relevante de clientes (20%) que opta por carreras tradicionales como Ingeniería Civil, Ingeniería Comercial, Arquitectura y Derecho que tienen aranceles superiores a \$1.500.001.

Crecimiento de la Matrícula de Alumnos

Se presentan en esta sección los datos relacionados con la matrícula (número de alumnos) de los Programas Especiales de Titulación, considerando la matrícula de primer año y la total, clasificando esta información conforme a la región en que se imparten los programas, el tipo de institución que los imparte y el área temática a la que pertenecen.

La matrícula se concentra en la Región Metropolitana con 57.5%, seguida por las regiones X, V y VIII con un 16,3%, 7,9% y 6,7%, respectivamente. Estas regiones han experimentado un incremento de la matrícula de hasta un 40%. Por otra parte, las regiones I, II, IV que tienen una participación cercana al 4%, han incrementado su matrícula por sobre el 40% (Ver Cuadro 7.25).

La matrícula de alumnos por tipo de institución se concentra en las universidades pertenecientes al Consejo de Rectores con 76,2%, experimentando un crecimiento de la matrícula del orden un 30%. La universidades autónomas concentran un 21,3% de la matrícula total y ha presentado un crecimiento del orden de un 43% (Ver Cuadro 7.26).

Los datos anteriores nos indican que las universidades autónomas han logrado captar de mejor manera la demanda por este tipo de programas, aunque no han afectado aún, el liderazgo de las instituciones pertenecientes al consejo de rectores.

Al analizar la matrícula por área temática, se observa que existe una concentración en las áreas de "Administración y Comercio" y "Tecnología" con un 26.7% cada una, seguida por Educación, Ciencias Sociales y Derecho con un 24,3%, 9,8% y 8,4% respectivamente. Los mayores incrementos en el número de matriculas se observan en "Administración y Comercio" y "Tecnología" con un 42,4% y 37,3% respectivamente. (Ver Cuadro 7.27)

A partir de los datos expuestos, podemos concluir que los clientes están prefiriendo las carreras asociadas al sector productivo, lo cual resulta coherente con la demanda por profesionales de las empresas del país.

7.1.3 Marco de la Industria – Costos de una Empresa Modelo

A continuación se presentarán los ítemes de gastos y costos de una institución modelo para dictar carreras en la modalidad de programas especiales, según honorarios del cuerpo docente, administrativo e infraestructura. En este último ítem, se realizará una distinción entre la Región Metropolitana y resto de las regiones, bajo el supuesto que en la primera se utilizará la infraestructura de la Casa Central de la institución.

Consistente con lo expuesto en el punto anteriormente, se establece que el 100% del cuerpo docente se encuentra es remunerado a honorarios según el número de asignaturas dictadas.

La infraestructura de estas instituciones considera, por lo general, la compra o construcción de un inmueble propio de mediana envergadura para sus sedes regionales. Se considera relevante que el lugar donde realizan las actividades docentes se encuentren especialmente acondicionadas para otorgar dicho servicio.

La implementación de veinte (40) programas especiales en dos (2) áreas del conocimiento, orientado a 500 alumnos en la región Metropolitana y 500 en distribuidos en 5 sedes regionales, cada institución incurrirá en los siguientes gastos anuales:

- Personal de Administración General y Administrativos de Actividades de Apoyo;
 - 1 Administrativo cada 50 alumnos en las universidades privadas.
- Cuerpo Docente. 12 asignaturas por programa al año.
- Infraestructura
 - 1 Casa Central
 - 5 Sedes Regionales

En el cuadro N° 7.28, se muestra un resumen de la estimación de costos anuales para una institución de educación superior:

Cuadro N° 7.28 – Estructura de Costos de la Industria para una Matrícula de 1.000 Alumnos en Programas Especiales

Item	Unid	Cantidad	P.U.	Total	%
Administración Central	[Adm.]	20	9,000,000	180,000,000	33.21%
Administración Sedes	[Adm.]	10	9,000,000	90,000,000	16.61%
Cuerpo Docente - Part-time	[Asign.]	480	450,000	216,000,000	39.85%
Infraestructura Sede Central	[gl]	1	6,000,000	6,000,000	1.11%
Infraestructura Regional	[gl]	5	3,000,000	15,000,000	2.77%
Insumos	[gl]	1	10,000,000	10,000,000	1.85%
Gastos Sede Central	[gl]	1	20,000,000	20,000,000	3.69%
Gastos Sedes Regionales	[gl]	1	5,000,000	5,000,000	0.92%
Total				542,000,000	100.00%

Se observa que el aparato administrativo de las universidades representa el costo alto, seguido por el cuerpo docente.

7.1.4 Marco de la Industria – Las Cinco Fuerzas de Porter.

Para el análisis del ambiente industrial del sector se utilizará la metodología de Porter, que define como relevantes cinco ámbitos que se presentan a continuación:

Amenaza de ingreso de nuevas las compañías. Las universidades o institutos profesionales autónomos, como tales, cuentan con la infraestructura y permisos necesarios para dictar carreras en la modalidad de programas especiales, lo que aumenta los incentivos de entrada de nuevos actores. Sin embargo, durante los procesos de acreditación de los principales actores del sector, este tipo de programas ha sido cuestionado en relación a la calidad de educación entregada. Se observa que las políticas de gobierno se encuentran orientadas a mejorar la calidad de la educación superior y se legisla a favor de este objetivo.

El mercado de los programas especiales sólo representa un 6% de la matrícula total del sistema de educación superior, con una tasa de crecimiento de un 30% en el último periodo y tasas de deserciones del orden de un 20%. El crecimiento de la industria de la educación superior se ve afectado y se verá afectado positivamente, por la valoración creciente de las personas por obtener un título profesional o técnico de nivel superior como fuente de oportunidades de una mejor situación económica y social.

Existe una diferenciación de productos debido a la lealtad de los clientes y el reconocimiento de marca de las instituciones, debido a que se trata de productos especialmente diseñados para los clientes y que no compiten necesariamente por precio. Sin embargo, se estima que no existe diferenciación que no sea reproducible en largo plazo.

Los costos de cambio son medios, dado que existe la posibilidad de validar las materias cursadas. Aunque depende del nivel de las instituciones involucradas.

Existe una dificultad alta para acceder a los canales de distribución, que en este caso son las instituciones de educación superior. Además, es necesario tener un acceso favorable a personal docente de calidad y dispuesto a trasladarse dentro del país. La tecnología utilizada es de nivel básico y accesible para todas las organizaciones; La capacidad de aprendizaje y forma de desarrollar el servicio es de fácil reproducción.

De acuerdo a lo señalado, se concluye que existe una media barrera de entrada para esta industria de instituciones de educación superior y, en mayor medida, para organizaciones como GESTAA Ltda.

Poder de negociación de los proveedores. En la actualidad, el nivel de poder de negociación de los proveedores es bajo. Se trata de docentes que no se encuentran organizados, es un mercado atomizado y las empresas de la industria son clientes significativos para ellos. Se estima que el poder negociación aumentará al incrementarse la demanda por docentes, considerando el crecimiento del sector.

Poder de negociación de los compradores. Actualmente, nivel de poder de negociación de los clientes es bajo. Individualmente no forman una parte sustantiva de los ingresos de la industria, aunque pueden cambiar de producto a un costo no muy significativo. Por otra parte, no existe de parte de los clientes, un conocimiento claro de las características del producto y sus beneficios, previo a la decisión de compra.

Se estima que existe un exceso de demanda por educación superior considerando que las empresas requieren profesionales con mayor formación y habilidades, factor que presiona a los trabajadores a obtener un título profesional. Esta presión se incrementa por el crecimiento de la oferta de profesionales jóvenes en busca de oportunidades de trabajo.

El poder de negociación de las instituciones de educación superior es alto, debido a que en ellas radica la decisión de impartir carreras en la modalidad de programas especiales, como también externalizar la gestión y administración de las mismas.

La amenaza de productos sustitutos. A partir de las estadísticas de crecimiento de la educación superior, han sido los programas especiales los que han aumentado su participación, sustituyendo a los programas tradicionales. Son más accesibles a las personas insertas en la fuerza laboral. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es baja.

La intensidad de la competencia entre rivales. En general, entre los competidores existe similitud en la oferta de carreras en la modalidad de programas especiales, áreas del conocimiento y duración. Como se trata, en general, de programas de continuidad de estudios, existen bajos costos por cambiar y baja diferenciación del título propiamente tal. Por lo tanto la intensidad de la competencia entre rivales es alta.

7.1.5 Marco de la Competencia.

Del análisis de mercado, destaca el liderazgo de la Universidad de los Lagos con 29% de participación de mercado con sólo un 6% de la oferta de programas especiales. Aproximadamente 10 mil alumnos, 50% del total de matrícula de la institución para el 2005, incluyendo los programas normales, cursa este tipo de programas concentrados en el área de Administración y Comercio en la X Región; y en el área de Educación en la Región Metropolitana, con 3000 alumnos por región. En la actualidad la universidad de Los Lagos ha buscado consolidar su posición en la zona sur del país con una sede regional en la ciudad de Osorno.

Con respecto a la Universidad Tecnológica Metropolitana, tiene una participación de 20% del mercado. De acuerdo a las estadísticas del CSE, tiene aproximadamente 7 mil alumnos cursando este tipo de programas, concentrados principalmente en la Región Metropolitana. Esto representa un 50% del total de matrícula de la institución para el 2005, incluyendo los programas normales. Las áreas del conocimiento con mayor importancia son Derecho, Educación y Tecnología. La institución se encuentra en la actualidad, con una fuerte campaña de medios para recuperar la posición perdida en el mercado de la educación superior en la modalidad de programas normales y promocionar su oferta de programas especiales.

Ambas instituciones durante el 2006, han enfrentados obstáculos para obtener su acreditación al ser cuestionadas debido a la importancia de los programas especiales en su quehacer, un 50% de los alumnos cursa carreras en esta modalidad.

El 2006 no obtuvieron acreditación las siguientes instituciones pertenecientes al Consejo de Rectores: Universidad de Los Lagos, UTEM, Universidad Arturo Prat y Universidad de Playa Ancha. De las privadas, no fue concedida la acreditación a las universidades Mariano Egaña, Bolivariana y, quedó pendiente la acreditación de la Universidad ARCIS. En este punto, se hace necesario aclarar que la acreditación no tiene ningún tipo de influencia sobre la calificación de autonomía de las instituciones y sólo afecta a la posibilidad de que los alumnos de los programas normales tengan acceso a fuentes de financiamiento con garantía estatal.

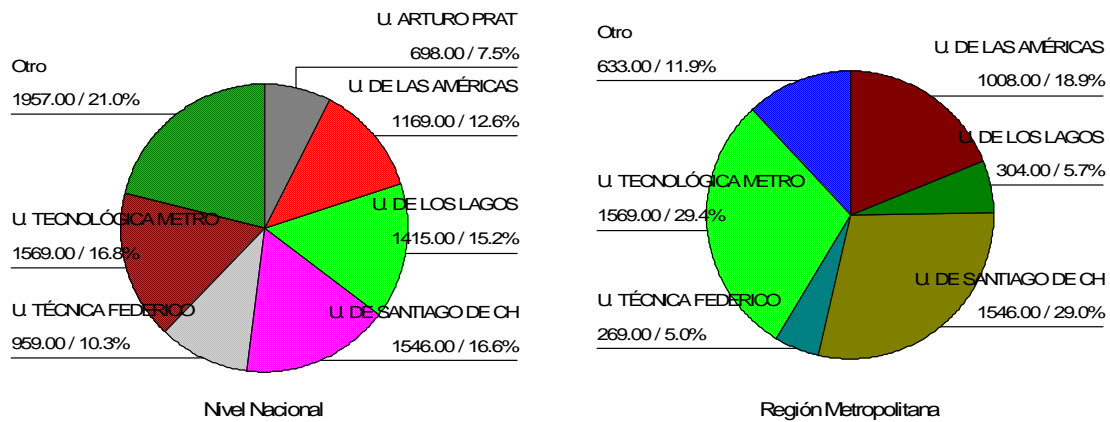
A partir de lo anterior, se estima que los líderes de mercado desearán mantenerse a la espera de las nuevas señales del sistema. Por lo tanto, mantendrán su posición competitiva actual, sin buscar ampliar su alcance y participación de mercado.

Además, es necesario señalar que el éxito en la captación de clientes, de ambas instituciones, se debe a su capacidad de identificar y responder a la demanda del mercado laboral de las regiones X y Metropolitana. La Universidad Tecnológica Metropolitana ha ofertado carreras asociadas a la Criminalística, en respuesta a las modificaciones en el poder Judicial del país; y a la Educación, considerando la creciente demanda por profesores. Por su parte, la Universidad de Los Lagos ha generado una oferta carreras que es coherente con la actividad económica de la X Región y la Región Metropolitana.

Con el objetivo de profundizar este análisis, a continuación se muestra la participación de mercado de las instituciones en aquellas áreas del conocimiento de mayor importancia del sistema. (Ver Figuras N° 7.9, N° 7.10 y N° 7.11).

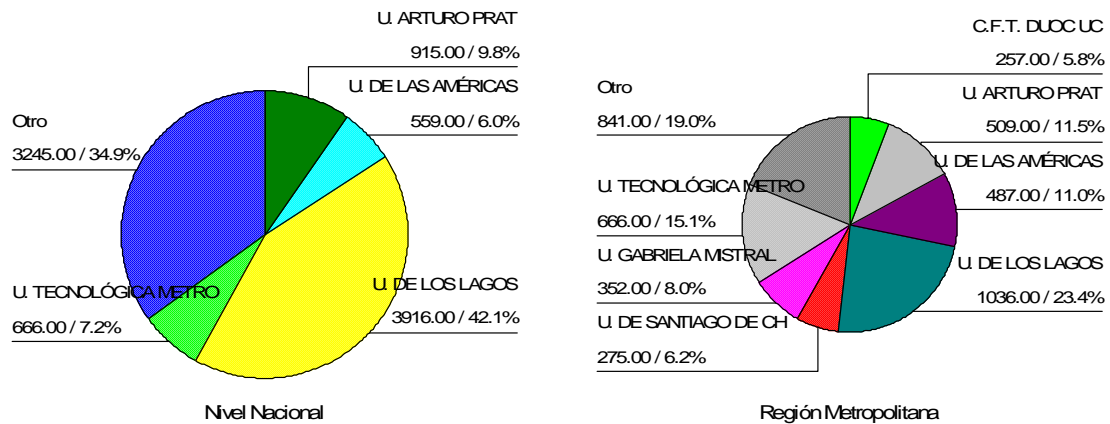
En el área de Tecnología, se observa que a nivel nacional no existe un líder de mercado. Sin embargo, en la Región Metropolitana, es la Universidad Tecnológica Metropolitana la que lidera esta participación, Además, analizando en detalle la estadística disponible, es posible observa que en el resto de la regiones existen uno o dos actores de mercado.

Figura N° 7.9 – Participación de Mercado en Tecnología



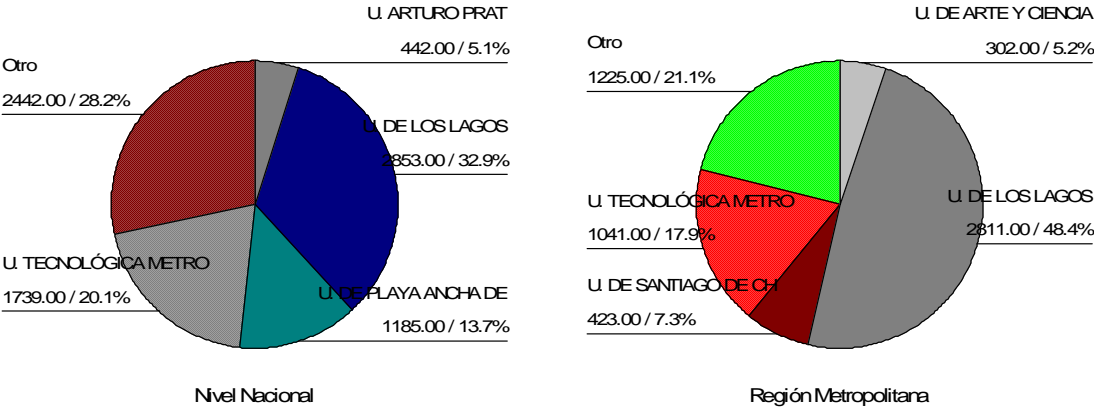
En el área de Administración y Comercio, se observa que a nivel nacional existe un mercado liderazgo de la Universidad de Los lagos, debido a participación de mercado en la X Región. Aunque sigue siendo, su liderazgo cae en la Región Metropolitana.

Figura N° 7.10 – Participación de Mercado en Administración y Comercio



En el área de Educación, la Universidad de Los Lagos y la Universidad Tecnológica Metropolitana replican su participación a nivel de sistema. Sin embargo, es la primera la que lidera el mercado en la Región Metropolitana.

Figura N° 7.11 – Participación de Mercado en Educación



A partir de lo anterior, es posible concluir que, en general, las instituciones de educación superior no tienen alcance nacional en su oferta académica, aunque todas buscan presencia en la Región metropolitana.

Finalmente, al analizar en detalle la estadística disponible, es posible observar que sólo existen uno o dos actores de mercado en cada una del resto de regiones.

7.1.6 Factores de Éxito de la Industria

A continuación se indican los factores que influyen, en mayor o menor medida, en el éxito en la industria, son los siguientes:

- Habilidad para responder con rapidez a las condiciones cambiantes de mercado. Seguir las tendencias de las influencias reguladoras y cambios en la política de gobierno.
- Habilidades de comercialización. Captar y retener clientes.
- Habilidades de comercialización. Innovar en los canales de distribución.
- Publicidad inteligente con el objetivo de generar confianza en los clientes e identificación con el producto ofrecido.
- Calidad de la formación educacional.
- Nivel y formación del alumnado que cursa los programas educacionales.
- Acceso a un cuerpo docente calificado.
- Capacidad de diseñar programas flexibles para los clientes finales.
- Oferta correcta de programas de educación superior consistente con el desarrollo económico del lugar geográfico objetivo. Preferencias por lo puntos de actividad económica.
- Cumplir con la calidad, costo y tiempos de entrega del servicio comprometido.
- Incrementar la percepción de Calidad/Precio durante la prestación de servicio.
- Conocimientos prácticos de control de calidad para verificar la adecuada implementación de las carreras, de acuerdo con la propuesta de valor de la empresa.
- Imagen/Prestigio reconocido por los clientes.
- Empleados amables y corteses en todas en todas las posiciones de contacto con los clientes.
- Experiencia y conocimientos administrativos.
- Experiencia en sistemas de información.
- Capacidad de utilizar Internet en las actividades de servicio a clientes.
- Habilidad para desarrollar mejoramientos innovadores al servicio de clientes.
- Habilidad para desarrollar mejoramientos innovadores al contenido de los programas.
- Nivel elevado de utilización de activos fijos.
- Tener una infraestructura adecuada para los procesos de enseñanza.
- Bajo nivel de costo operacional.
- Habilidad para anticipar los movimientos estratégicos y tácticos de los competidores.

7.1.7 Factores de Críticos de Éxito de la Industria

Se presentan en esta sección los factores críticos de éxito de la industria, identificados en el análisis del marco general, de la industria y la competencia del sector, de los puntos anteriores.

El principal factor crítico de éxito, se relaciona con la capacidad de detectar clientes con necesidades educacionales de nivel superior asociadas, necesariamente, a una creciente demanda de profesionales del mercado laboral y, también, a una significativa actividad económica de una región en particular. Y a partir de lo anterior, generar una oferta de programas educacionales accesibles y factibles desde el punto de vista del costo, ubicación, calidad y flexibilidad.

Un segundo factor crítico de éxito, es ser o asociarse con una institución de prestigio reconocido en el mercado de la educación superior, que facilite la captación de clientes, aprovechando este posicionamiento o imagen de marca. Para desarrollar una asociación efectiva y estable, es necesario tener habilidades en la administración y gestión de los programas educacionales, para así incrementar o mantener la percepción de un servicio entregado a tiempo, de calidad superior y coordinado.

También es crítico, tener acceso a un cuerpo docente calificado y con experiencia en la enseñanza. Las características del cuerpo docente es un aspecto relevante que incide en la eficacia del proceso de enseñanza o en el logro de los objetivos de los programas especiales.

La empresa debe, además, tener la capacidad de identificar y adquirir alumnos capaces de recibir la formación entregada por los programas que, efectivamente, les permita aprovechar las oportunidades de avanzar social y económicamente. De esta forma, la institución obtendrá el reconocimiento y prestigio que le permitirá desarrollar una ventaja competitiva.

Finalmente, una adecuada divulgación de los logros y fortalezas en la implementación de los programas especiales permitirá generar o reforzar el reconocimiento del mercado y de los organismos reguladores. De esta forma, se evitará el cuestionamiento de la empresa, en relación con la calidad de enseñanza de esta modalidad de enseñanza. También, mejora la penetración de los actuales o nuevos mercados objetivos.

7.2 Análisis Interno

El análisis del ambiente Interno de la institución se realizará considerando los siguientes aspectos:

- Modelo de Negocios.
- Análisis Financiero.
- Distribución de Ingresos y Margen según Tipo de Programa, Ubicación Geográfica y Carrera
- Recursos, Capacidades y Competencia Centrales.
- Análisis de la Cadena de Valor - Actividades Principales.
- Análisis de la Cadena de Valor - Actividades de Apoyo.

A continuación se presenta el análisis interno de la empresa realizado con el apoyo de los cuadros incluidos en **Anexo G** del presente documento.

7.2.1 Modelo de Negocios

Como fue descrito al inicio del documento, la gestión y administración de carreras que realiza GESTAA Ltda., incluye la captación de alumnos, proponer la oferta de programas, la implementación de los programas educacionales de los Institutos Profesionales y Universidades, las respectivas evaluaciones académicas, la atención de clientes, la contratación de profesores calificados, el suministro de los materiales e infraestructura para el desarrollo de las carreras, como también las actividades de cobranza a nombre de la institución, pago de proveedores y su registro.

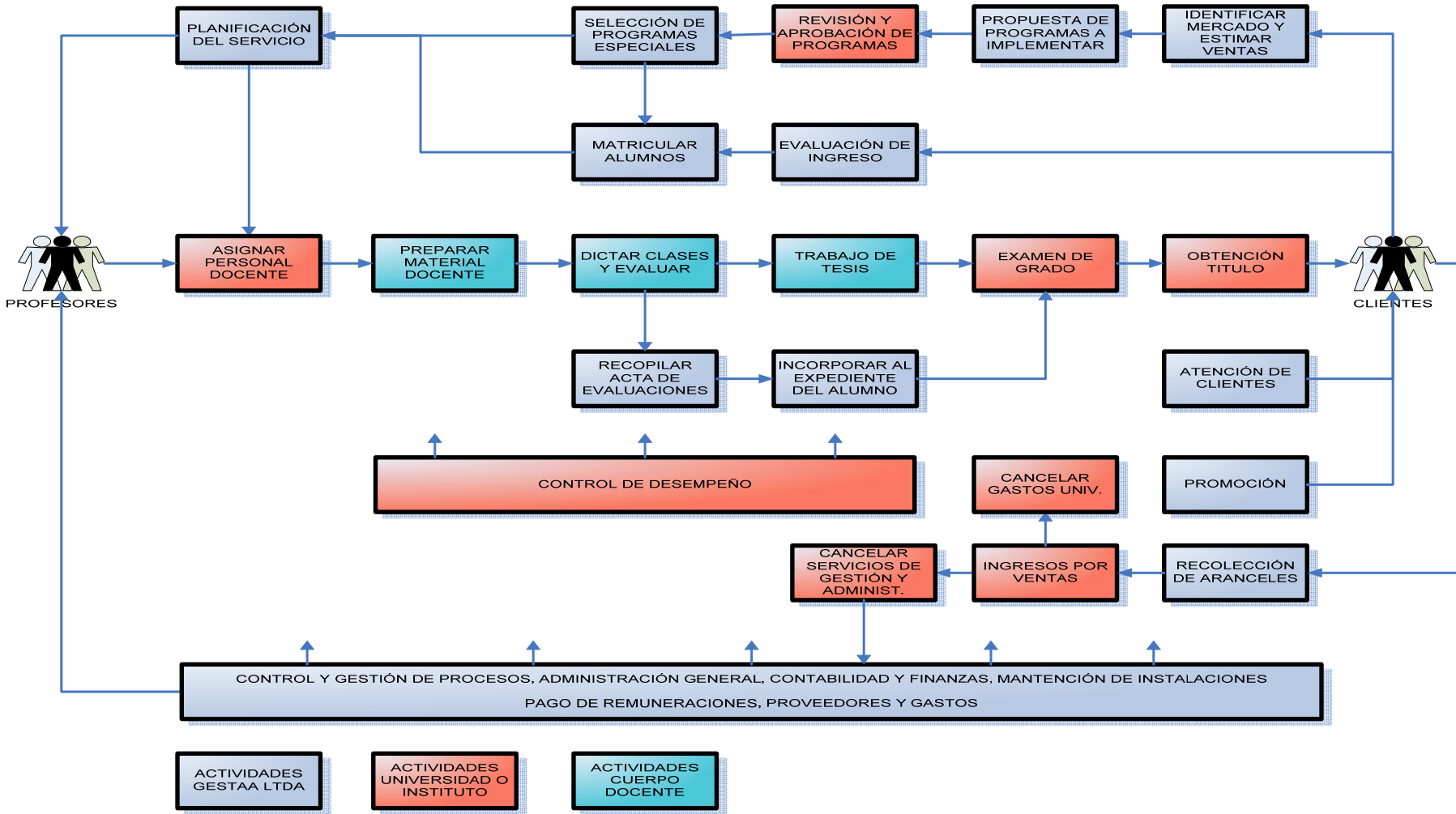
En general, la gestión y administración de carreras incluye las siguientes actividades:

- Proponer a la institución de educación superior la oferta de programas especiales, incluyendo la definición del tipo de carreras, duración, lugar geográfico y nivel de precios. Esta oferta debe seguir los criterios que establece la institución, en lo que se refiere al diseño de planes y programas de estudios; a los objetivos educacionales y perfiles de egreso, organización y malla curricular de cada programa.
- Difundir los programas y planes de estudio de la institución de educación superior.
- Captar, inscribir y matricular alumnos a nombre de la institución.
- Crear y mantener un registro integral de los alumnos que incluya los antecedentes personales, desempeño académico, asistencia y pagos de matrícula y aranceles.
- Seleccionar, contratar, evaluar y remunerar al cuerpo docente, de acuerdo a pautas establecidas por la institución de educación superior.
- supervisar y controlar las actividades del cuerpo docente en cada una de las asignaturas del programa de estudio.

- Efectuar la gestión de cobranza de matrículas y aranceles a nombre de institución.
- Proporcionar, adaptar y mantener oficinas, salas de clases, tecnologías de información, personal administrativo y toda infraestructura necesaria para el funcionamiento de las carreras y programas.

A continuación, en la Figura N° 7.12, se muestra el modelo de negocios de los servicios que provee GESTAA Ltda. y las actividades que realizan las instituciones de educación superior asociadas.

Figura N° 7.12 – Modelo de Negocios Actual



Por su parte, las actividades de los Institutos Profesionales y Universidades autónomas es revisar y aprobar los programas de estudios, establecer los requisitos de ingreso a las carreras, evaluar al cuerpo docente, supervisar los procesos de titulación, otorgar los títulos profesionales y técnicos, entregar certificados de alumnos, junto con realizar la recolección y distribución de los ingresos por ventas (matrículas y aranceles).

En general, las instituciones de educación superior realizan las siguientes actividades:

- Revisar y aprobar los programas especiales que serán implementados.
- Asignar el cuerpo docente que participará.
- Tomar los exámenes de grado de los alumnos.
- Otorgar el Título Profesional o Técnico de Nivel Superior.
- Recibir los pagos de aranceles cancelados por los alumnos.
- Cancelar a GESTAA Ltda., el 70% de los ingresos efectivos por concepto de aranceles, de acuerdo a lo estipulado en el contrato de servicios.
- Control de la ejecución de los programas, independiente del control y gestión de la empresa.

7.2.2 Análisis Financiero

Balance y Estado de Resultados 2005

A continuación y a partir del Balance como del Estado de Resultados del 2005 detallados en los Cuadros N° 7.28 y N° 7.29 del presente documento, se presenta un análisis para determinar la solidez financiera de la empresa (Ver Figura 7.13) y su capacidad de generar recursos.

Figura N° 7.13 – Equilibrio Financiero de la Empresa – Periodo 2005

Activos		Pasivo	
Activo Disp.	0.52%	Exigible de CP	19.86%
Activo Realizable	87.98%	Exigible de LP	7.64%
		Capital Social	4.01%
		Reservas	68.49%
Activo Stocks	0.00%		
Activo Fijo	11.50%		
Total Activos	100%	Total Activos	100%

En la actualidad, el nivel de activos de la empresa es del orden de los \$575 millones de pesos, de los cuales \$70 millones corresponden a activo fijo. El endeudamiento de la empresa es de 0.40, con un capital social, bienes raíces y utilidades acumuladas de \$412 millones de pesos.

El alto nivel de Activo Realizable se explica por 500 millones de pesos correspondientes a “aranceles por cobrar” adeudados por los alumnos. Este activo se encuentra básicamente financiado por utilidades no repartidas, impuestos por pagar y, en menor porcentaje, por cuentas por pagar y honorarios. Se observa que el plazo de cobro a los alumnos es cercano a los trescientos treinta y cinco (335) días.

El activo fijo de 68 millones de pesos, corresponde a inmueble que funciona como Casa Central y se encuentra financiado por un préstamo a pagar en 15 años y el aporte de capital de los socios.

El margen de explotación generado por la empresa asciende a 357 millones de pesos, lo que representa un 64% sobre las ventas totales. El retorno sobre el capital es de un 89% y se explica por rotación de fondos propios de 1.7 y el margen después de impuestos y depreciación sobre las ventas con un 52%.

Evolución de las Ventas y Capital Propio 2001-2005

En los datos presentados en el cuadro N° 7.30, se observa que la empresa sólo ha obtenido un margen importante a partir del año 2004, consistente con el crecimiento de las ventas del periodo. También, es necesario señalar que los socios no han realizado retiros que afecten de manera significativa el patrimonio de la compañía.

Cuadro N° 7.30 – Evolución del Capital Propio 2001-2005

Año	Capital Propio Inicial	Ventas	EBITDA	Resultado después de Impuestos y depreciación	Retiros	Capital Propio Final	Rentabilidad sobre Ventas	Rentabilidad Sobre Capital Propio Final
2001	5,000	32,900	4,140	2,399	0	7,399	7.3%	32.4%
2002	7,399	74,900	17,220	13,255	0	20,654	17.7%	64.2%
2003	20,654	239,960	96,200	78,435	35,000	64,089	32.7%	122.4%
2004	64,089	360,500	148,140	117,188	48,000	133,277	32.5%	87.9%
2005	133,277	555,800	343,440	279,121	0	412,397	50.2%	67.7%

(1) Valores en miles de pesos

(2) Fuente: Elaboración Propia a partir de la estados financieros de GESTAA Ltda.

Evolución de la Estructura Patrimonial 2004-2005

A continuación, a partir de los balances y estado de resultados de los periodos 2004 y 2005 (Ver Cuadros N° 7.28, N° 7.29, N° 7.31 y N° 7.32), se presenta un análisis de la evolución de la estructura patrimonial de la empresa entre los periodos de referencia.

De los cuadros en referencia, es posible observar que el nivel de activos se incremento en un 300%. Esto se debe principalmente al aumento del ítem “aranceles por cobrar” y, en menor medida, al activo fijo que corresponde básicamente a un inmueble utilizado por la empresa como Casa Central. Este último financiado con un préstamo de largo plazo y parte del capital social de la empresa.

Figura N° 7.14 – Equilibrio Financiero de la Empresa – Periodo 2004

Activos		Pasivo	
Activo Disp.	10.46%	Exigible de CP	23.70%
Activo Realizable	87.83%	Exigible de LP	0.00%
		Capital Social	9.14%
		Reservas	67.16%
Activo Stocks	0.00%		
Activo Fijo	1.71%		
Total Activos	100%	Total Activos	100%

También al comparar las estructuras financieras de ambos periodos, se observa que el activo realizable, es financiado con las utilidades del ejercicio no percibidas y los impuestos por pagar de las mismas.

En cuadro N° 7.33, es posible observar que aunque las deudas de la empresa se han incrementado, el leverage o endeudamiento de la empresa no se ha modificado substancialmente, producto del aumento del capital propio que incluye el aporte por los socios y el resultado del ejercicio. Sin embargo, esto ha colaborado a reducir la rentabilidad sobre capital propio del negocio. Además, la solvencia de la empresa se ha mantenido en ambos periodos.

Cuadro N° 7.33 – Ratios Financieros 2004 - 2005

Ratios	Año 2004		Año 2005	
Endeudamiento	<u>41,349</u>	0.31	<u>163,049</u>	0.40
	133,135		412,255	
Solvencia Corriente	<u>171,509</u>	4.15	<u>507,128</u>	4.31
	41,349		117,753	
Tesorería	<u>171,509</u>	4.15	<u>507,128</u>	4.31
	41,349		117,753	
ROA Tot	<u>148,140</u>	0.86	<u>343,440</u>	0.60
	173,044		572,850	
ROA Op	<u>148,140</u>	0.87	<u>343,440</u>	0.62
	169,939		557,981	
Margen de Explotación	<u>148,140</u>	0.41	<u>343,440</u>	0.62
	360,500		555,800	
Rotación del Activo	<u>360,500</u>	2.07	<u>555,800</u>	0.97
	174,484		575,305	
Rent de Fondos Propios	<u>117,188</u>	0.88	<u>279,121</u>	0.68
	133,135		412,255	
Margen Post Imptos	<u>117,188</u>	0.33	<u>279,121</u>	0.50
	360,500		555,800	
Rotación Financiera	<u>360,500</u>	2.71	<u>555,800</u>	1.35
	133,135		412,255	

De cuadro anterior, también, se aprecia que la rentabilidad sobre el capital disminuido producto de una disminución del rendimiento del activo como causa de un aumento de su nivel provocando una menor rotación (mayor plazo de cobro a clientes) y contrarrestando el efecto de un mejor margen de explotación.

Finalmente, se concluye que, en general, la estructura patrimonial de la empresa no ha cambiado significativamente en estos dos periodos y ha mantenido su solidez financiera. Además, no ha habido una tendencia de los socios ha aumentar radicalmente en endeudamiento de la empresa a cuenta de la partida de “aranceles por cobrar”.

7.2.3 Distribución de Ingresos y Margen según Tipo de Programa, Ubicación Geográfica y Carrera

A continuación, se presenta un análisis para describir el crecimiento de la empresa desde el año 2001 al 2005 y determinar el aporte de las carreras y sedes al margen bruto de la empresa en el periodo 2005.

Desde el punto de vista de las líneas de productos, se observa del estado de resultados del 2005 (ver cuadro N° 7.28), que los PE conducentes a Carreras Profesionales aportan más del 90% del margen de explotación y representan el 80% de la ventas de la empresa.

A partir de esto más los datos del cuadro N° 7.34, es posible concluir que la empresa ha utilizado como estrategia de crecimiento, el aumento de la cobertura de los programas especiales, tanto en las carreras profesionales como técnicas. Este crecimiento ha sido inorgánico y sin éxito, si consideramos finalmente que el 65% de los alumnos se concentra en tres sedes y un 75% en carreras profesionales.

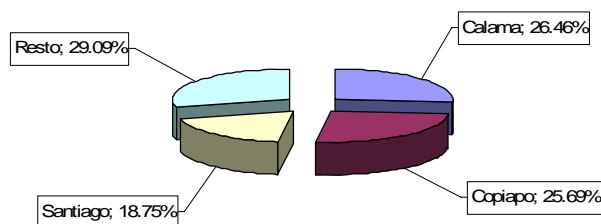
Cuadro N° 7.34 – Crecimiento 2001 - 2005

Año	Ventas [Miles de \$]	Alumnos Carreras Prof. [Cantidad]	P.E. Carreras Prof. [Cantidad]	Carreras Prof. [Cantidad]	Alumnos Carreras Técnicas [Cantidad]	P.E. Carreras Técnicas [Cantidad]	Carreras Técnicas [Cantidad]	Sedes Activas [Cantidad]
2001	32,900	25	1	1	25	1	1	2
2002	74,900	65	3	3	45	2	1	2
2003	239,960	245	16	6	90	11	7	9
2004	360,500	375	26	6	125	24	15	16
2005	555,800	580	26	6	190	24	15	16

Fuente: Elaboración Propia a partir de la estadística de GESTAA Ltda.

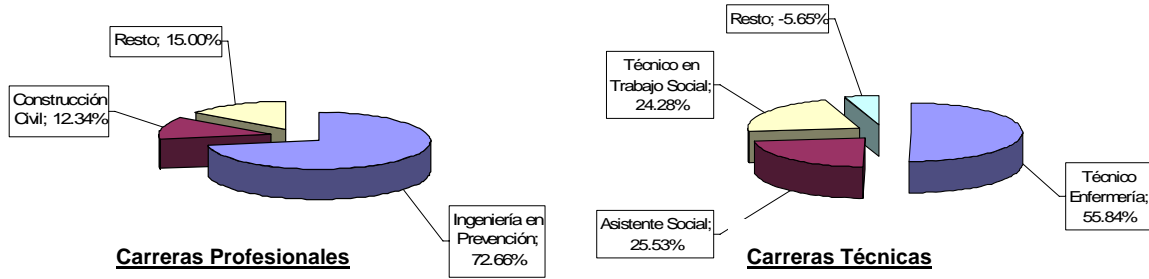
Lo expresado en párrafo anterior, se ve reforzado al observar que la sedes de Calama, Copiapó y Santiago aportan el 26,5%, 25,7% y un 18,8% al margen bruto del periodo 2005, respectivamente (Ver Figura N° 7.15).

Figura N° 7.15 – Aporte de las Carreras al Margen Bruto del 2005



Además, es posible observar que la carrera de Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente representa el 73% del margen bruto de las carreras profesionales, seguida por Construcción Civil con un 12,3% (Ver Figura N° 7.16). El éxito que ha tenido la empresa en estas carreras, se explica por la red de contactos de la dirección en las áreas de Prevención de Riesgos y Construcción Civil. Sin embargo, ha tenido la incapacidad de penetrar otros mercados.

Figura N° 7.16 – Aporte de las Carreras al Margen Bruto del 2005 por Tipo de Programa



7.2.4 Recursos, Capacidades, y Competencias Centrales

Recursos Tangibles

- Recursos financieros. A partir del análisis financiero realizado en el punto anterior, se observa la capacidad de la empresa para generar fondos internamente. Lo anterior, considerando que el margen de explotación para el 2005 fue de 65% sobre las ventas.
- Recursos físicos. La empresa es propietaria de un inmueble en la Región Metropolitana que funciona como Sede Central. El resto de las instalaciones en las distintas regiones se encuentran bajo la modalidad de arriendo y modificadas para funcionar como centros de formación. Por otra parte, la empresa tiene acceso a una red de profesores capacitados para impartir clases en el sistema de educación superior, en el área del conocimiento de "Tecnología". El 90% del cuerpo docente son profesionales que ejercen su docencia en instituciones de educación superior.
- Recursos Tecnológicos. La empresa no cuenta con herramientas tecnológicas avanzadas de administración interna y administración de clientes. Sin embargo, cuenta con una plataforma informática MOODLE que entrega información de los programas y material de apoyo docente.
- Recursos Organizacionales. La organización no cuenta con sistemas formales para planear, controlar y coordinar sus actividades. Se observa una organización paternalista con supervisión directa del Gerente General en todas las actividades de la empresa.

Recursos Intangibles

- Recursos Humanos. Estos se concentran principalmente en la dirección de la empresa considerando su experiencia en el mercado de la educación superior, el nivel confianza de las instituciones asociadas y el prestigio logrado. En la administración interna, no se observan recursos destacables como personal formado en la gestión y administración de empresas.
- Recursos de innovación. La dirección académica de la empresa, no cuenta con actividades sistemáticas de búsqueda de mejoras tecnológicas y nuevos modelos de enseñanza para generar una oferta novedosa y atractiva.
- Recursos de reputación. La empresa ha logrado un prestigio entre los clientes finales como una institución que efectivamente entrega la oportunidad de obtener un título profesional en la carrera de Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambientes, independiente del nombre de la institución autónoma asociada. También, se ha detectado que existen percepciones de buena calidad entre los clientes finales, considerando que efectivamente el título les ha generado oportunidades de crecimiento social y económico. Existe prestigio entre el cuerpo docente que participa de los programas, gracias a relaciones eficaces y responsables para ambas partes.

Capacidades. Las capacidades de la empresa en las distintas funciones son las siguientes:

- **Marketing.** La dirección hasta el momento sólo ha logrado generar una oferta atractiva en las carreras de Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente, y Construcción Civil en las ciudades de Calama, Copiapó y Santiago, lo que se ve reflejado en crecimiento de las ventas en los últimos cinco años. Esta oferta basa su éxito en la utilización de la red de contacto de la dirección y el cuerpo docente, lo que se suma a la demanda laboral por este tipo de profesionales en regiones con actividades económicas asociadas a la Minería.
- **Distribución.** Coherente con lo indicado el párrafo anterior, ha tenido la capacidad de ubicarse en zonas geográficas estratégicas con una oferta de programas principalmente orientados a la tecnología, en áreas de alta actividad económica.
- **Producción.** La empresa sólo ha sido capaz generar servicios confiables y rentables para los clientes de las carreras profesionales. Por otra parte, la estructura de los costos de la empresa es inferior a la estimación realizada para la industria.
- **Recursos Humanos.** La empresa ha logrado captar y mantener un cuerpo docente de calidad, capaz de transmitir los contenidos y habilidades de los programas. Al menos, el 60% del cuerpo se ha mantenido por un período superior a los cinco años con la empresa.
- **Retención de Clientes.** Considerando las facilidades de pago del servicio, la empresa ha logrado tener una tasa de deserción de 5%, muy inferior al 20% de promedio de la industria.

Competencias Centrales

Básicamente la competencia central que le ha permitido a la compañía lograr utilidades, ha sido la capacidad de detectar las necesidades de los clientes y generar una oferta atractiva y accesible, principalmente en las carreras profesionales del área del conocimiento de “Tecnología”, lo que ha ocurrido principalmente en zonas alejadas, como Calama y Copiapó.

La retención de alumnos y atracción de nuevos, se produce debido a las facilidades entregadas, por la empresa, en el pago de aranceles y flexibilidades para terminar los programas.

Finalmente, la empresa tiene una ventaja de costos respecto a la estructura de costos de las instituciones de educación superior, en la implementación de programas especiales.

7.2.5 Análisis de la Cadena de Valor - Actividades Principales.

Logística de Actividades Internas. Es primordial que, para la implementación de los programas se cuente con materiales de estudio, profesores e infraestructura en el plazo y calidad adecuados

Como parte de las actividades de Logística Interna se encuentran las siguientes actividades:

- Procesamiento de las solicitudes postulaciones de los alumnos. La información es recolectada por los encargados de sede y evaluada por el Director de Estudios. A partir de lo anterior, se comunica al postulante la resolución de la institución.
- Procesamiento de la información de los alumnos matriculados por sede y programa. Esta actividad se realiza generando una ficha de los alumnos con la información pertinente.
- A partir de lo anterior, se realiza la planificación del servicio y la asignación de los recursos físicos, financieros y humanos requeridos.
- Coordinación de profesores y material docente. Las actividades de coordinación se realizan desde principio del año, de acuerdo a los programas en ejecución. El apunte central de cada materia es preparado por el profesor de acuerdo a los requerimientos de cada programa y reproducido por el instituto. El resto de los materiales se encuentran en cada una de las sedes.

De estas actividades, es fundamental para lograr una ventaja competitiva, el procesamiento de las solicitudes de postulación que determina las características del alumnado que ingresará al programa.

También es una fuente de ventaja, la adecuación del material docente, preparado por los profesores, a los objetivos, contenidos y profundidad establecidos por las instituciones de educación.

Operaciones y Logística de Actividades Externas. Servicio se materializa a través de la realización de clases, actividades complementarias y evaluaciones periódicas definidas para cada materia y programa en particular. Se lleva a cabo directamente en los clientes que cumplen con los requisitos establecidos para cada programa y durante la duración de la carrera.

El servicio termina, para los clientes finales, con la aprobación de todas las asignaturas, el cumplimiento de los compromisos económicos, la preparación y aprobación de un trabajo de tesis y rendir un examen de grado.

GESTAA Ltda. tramita para los clientes finales certificados de alumno regular, facturas de pago, exámenes de grado, obtención de títulos y, en general, todos los tramites que

requiera con la institución de educación superior. Las gestiones señaladas, se realizan a través del departamento de administración y finanzas.

En la operación descrita, es posible observar la existencia de fuentes de ventaja competitiva. Los clientes son capaces de evaluar directamente, y en cualquier momento, el servicio recibido. De la misma forma, las instituciones de educación superior asociadas pueden evaluar directamente, si los programas están siendo implementados de manera adecuada y con los recursos comprometidos por GESTAA Ltda.. Adicionalmente, pueden verificar el incremento del reconocimiento de marca de su institución en los clientes y en la región geográfica.

Las instituciones de educación tienen acceso a la información referente a los programas en ejecución. Además, de la posibilidad de cambiar algunos aspectos claves como la forma de implementarlos y los profesores que participarán.

El análisis nos permite concluir que la empresa deberá invertir recursos y/o poner especial énfasis en:

- El diseño de la forma de implementación de programas y en diseño de las actividades complementarias y evaluación.
- Verificar que los conocimientos y habilidades definidas como parte de la formación educacional sean, efectivamente, traspasadas a los alumnos a través de pertinentes y sistemáticas evaluaciones académicas.
- El personal en contacto con los clientes, debe ser adecuadamente seleccionado y capacitado.
- Acceso a información de parte de los clientes. Calendarización de clases, indicadores de desempeño estudiantil (notas, asistencia, etc.), aranceles y actividades complementarias.
- Control y gestión de cada programa de educación superior.
- Incorporar actividades y elementos de posicionamiento de marca de las instituciones.
- Incorporar en las actividades de cada programa al personal de las instituciones asociadas.

Marketing y Ventas. Tiene relación con las actividades que determinan la oferta de productos de GESTAA Ltda.

En conjunto con el Instituto Profesional ARCOS funciona el “Programa de Formalización y Continuidad de Estudios”, administra y dicta:

- Carreras Técnicas en Prevención de Riesgo, Administración de Empresas, En Construcción, Trabajo Social, Relaciones Públicas, Contabilidad, Topografía, Educación de Párvulos, Enfermería, Técnico Forestal y Asistente Jurídico.
- Carreras Profesionales de Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente, Ingeniería en Administración, Construcción Civil, Ingeniería en Operaciones de Emergencia, Asistente Social, Contador Auditor, Ingeniería en Gestión Industrial, Ingeniería en Gestión de Calidad e Ingeniería de Transporte y Tránsito

Con la Universidad ARCIS funciona el “Programa Especial de Ingeniería Civil”, administra y dicta las carreras de Ingeniería Civil en Obras de Construcción e Ingeniería Civil en Gestión Industrial.

La promoción es un elemento relevante para lograr diferenciación y posicionamiento de marca, de manera que se debe comunicar a los clientes, actuales y potenciales, todas las bondades del servicio. La publicidad y promoción se orienta sólo a los clientes finales, a través de medios locales, Internet y venta directa.

La política de precios, debe ser consistente con el objetivo de la empresa de ir creando valor a los clientes. El nivel de precios es definido en conjunto con el Gerente Comercial de GESTAA Ltda. y el representante de la institución asociada. Los aranceles anuales para las carreras profesionales es de \$1.120.000 y de \$760.000 para las carreras técnicas de nivel superior. Este nivel de precio es acorde al tipo de clientes o segmento objetivo, y se encuentra en el promedio de la industria.

En la actualidad, no existen antecedentes para medir si la percepción de precios es alta o baja en relación a la calidad del servicio, aunque existe satisfacción en los clientes que han logrado terminar los programas.

Es fundamental para lograr una ventaja competitiva, que GESTAA incorpore a sus actividades, la divulgación, en el mercado de la educación superior, de las fortalezas y logros de la empresa en la implementación de las carreras.

Servicio de Post Venta. Se refiere a actividades diseñadas para reforzar o conservar el valor del producto.

En la actualidad, la empresa no cuenta con ningún tipo de servicio de post venta. Este elemento es fundamental para mantener el posicionamiento de marca de la organización, tanto en las instituciones de educación superior como en los clientes finales.

7.2.6 Análisis de la Cadena de Valor - Actividades de Apoyo.

Infraestructura de la Empresa. En primer lugar, la empresa no desarrolla ni sigue una estrategia de manera formal y comunicada a toda la organización. Las actividades de gobierno corporativo son realizadas por un líder paternalista e intuitivo y consideran básicamente decisiones de los mercados objetivos. Decisiones que son tomadas sin el adecuado monitoreo del mercado y la competencia de la industria.

En la actualidad, no se realizan actividades de control y gestión con el objetivo de conocer y corregir el desempeño de los programas especiales que se encuentran activos, ni los resultados de iniciativas y proyectos internos.

Existe experiencia de los dueños en el mercado de los programas especiales dentro de los respectivos departamentos de la UTEM y en asociaciones con, al menos, cuatro instituciones de educación durante ocho (8) años de experiencia en Sistema de Educación Superior.

Administración de los Recursos Humanos. Las actividades de reclutamiento de personal administrativo y de dictar clases, se realizan a través de recomendaciones más entrevistas personales y no en forma profesionalizada, sino con pruebas de conocimientos o entrevistas psicológicas. La capacitación y entrenamiento formal dirigido al personal nuevo es nula: éste ingresa directamente a desarrollar actividades de docencia y es supervisado por el responsable de la sede y líder de la empresa.

Las actividades de remuneración, contratos de personal y pago de leyes sociales son llevadas a cabo por el departamento de administración y finanzas de la empresa, centralizado en su oficina de Santiago.

A pesar de la inexistencia de procedimientos y políticas de evaluación de desempeño, de compensaciones e incentivos, actividades y prácticas de transmisión de la cultura organizacional, se ha logrado consolidar un equipo docente de buena calidad que ha sido reconocido por los clientes finales.

Con respecto a la contabilidad y finanzas de la empresa, se lleva a cabo de forma básica. La información generada por esta actividad no permite analizar el desempeño de cada programa especial y sólo permite analizar la información contable y no un análisis financiero de gestión.

Desarrollo de Tecnología. GESTAA Ltda. no ejecuta actividades formales y sistemáticas para mejorar los procesos del servicio docente. Esta actividad se realiza por parte del Gerente General y el Director de Carrera, a partir de una percepción personal acerca del desempeño en la entrega del servicio, investigaciones básicas personales y los requerimientos de la o las empresas asociadas.

La empresa ha realizados algunos intentos de implementar nuevas modalidades de enseñanza como e-learning, aunque sin mucho éxito hasta ahora. Adicionalmente, ha lanzado este año nuevamente su página Web, que por el momento sirve como plataforma de información de la empresa, los servicios que presta y procesar solicitudes de información de potenciales compradores.

GESTAA Ltda. no ha incorporado ningún tipo de tecnología de información para mejorar o procesar atención de clientes, información de alumnos, evaluaciones docentes, entrega de material docente, etc.

El manejo de información se realiza a través de planillas Excel no centralizadas, no existen bases de datos formales, ni motores de búsqueda de información. La compañía no ha desarrollado procedimientos estandarizados para almacenar la información generada en cada uno de los programas.

Las tecnologías de comunicación e Internet otorgan la oportunidad de integrar equipos de trabajo dispersos geográficamente, ya sea de la misma oficina o bien como parte de un equipo mayor.

Adquisiciones. En el caso de GESTAA Ltda., la compra de materiales no ofrece oportunidad de obtener ventajas competitivas o agregar valor. La compra de suministros de oficina, software estándar, computadores y accesorios, estándares e información para diseño, representan una parte relativamente pequeña de los costos de la compañía y esos ítems son relativamente estándares para toda la industria de consultoría en ingeniería.

La compra o adquisición de servicios docentes, sin embargo, sí provee de ventajas competitivas y una oportunidad de agregar valor a los clientes.

Las empresas educacionales, agregan valor al servicio mediante la incorporación de docentes de alta calidad. GESTAA Ltda. utiliza hasta ahora una red de docentes disponibles para trabajar, lo que permite cumplir con los requerimientos de diferentes proyectos sin tener que retener y mantener dentro de la empresa la mano de obra especializada y cara que podría atender contra los costos de la compañía.

Respecto a la adquisición de inmuebles en las diferentes sedes, la empresa ha optado por no realizarla, con excepción de su sede central.

7.3 Mercado Potencial para el Año 2010

7.3.1 Metodología y Supuestos

El mercado potencial ha sido determinado a partir de una estimación del crecimiento de los programas por región y área del conocimiento. La descripción señalada, se ha realizado con el apoyo de cuadros incluidos en el **Anexo F** del presente documento. Para efectos del presente estudio de caso, la estimación señalada considera los siguientes supuestos:

- No aparecerá una demanda por carreras profesionales en áreas de conocimiento distintas a las existentes en cada región, considerando que los mercados laborales ya han determinado la estructura de demanda por profesionales.
- Las tasas de crecimiento han sido determinadas a partir de los antecedentes de matrícula de primer año y la total para el periodo de 2005, clasificada por región y área del conocimiento (Ver Cuadros N° 7.31 y N° 7.32), de acuerdo a los antecedentes disponibles de Consejo Superior de Educación. Es necesario señalar, que las tasas de crecimiento, estas se han limitado tasa de crecimiento a un 60% como máximo, considerando que en algunas regiones, este tipo de programas, se encuentra en una etapa de penetración.
- La tasa de deserción de 22% se produce en la matrícula de primer año.
- El crecimiento del mercado será limitado al 10% del total de la industria de educación superior, debido a que el mercado alcanzaría su madurez en periodo considerado y las expectativas de una regulación gubernamental más restrictiva. De acuerdo a antecedentes disponibles, se estima que para el 2010, uno (1) de cada dos (2) jóvenes de entre 19 y 24 años cursará una carrera de educación superior, entonces el mercado alcanzará un volumen total de 850 alumnos.
- Existe una brecha del nivel educacional de la fuerza laboral que debe tender a un 25% de profesionales y técnicos de nivel superior que corresponde a cifras de países desarrollados, en contraste con el 10% actual.

7.3.2 Crecimiento Esperado

Al analizar el Cuadro N° 7.34, es posible validar la estimación al observar que la participación de cada región no se ha modificado radicalmente con respecto a la distribución del año 2005. Se estima que el crecimiento de estos segmentos seguirá la tendencia de crecimiento de la fuerza laboral que tiene un crecimiento de un 4% anual. Adicionalmente, es necesario considerar el envejecimiento de la población.

Cuadro N° 7.34 – Matricula de Alumnos por Área de Conocimiento y Región para el año 2010

Área de Conocimiento	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XII	RM	Total	Total [%]
Administración y Comercio	1,117	746	124	369	1,027	107	527	1,356	0	7,938	128	14,492	27,931	32.9%
Agropecuaria	0	0	0	184	47	0	0	0	0	0	0	0	231	0.3%
Arte y Arquitectura	0	0	0	0	57	0	0	0	0	0	0	1,670	1,727	2.0%
Ciencias	0	0	0	0	0	0	0	124	0	136	0	117	377	0.4%
Ciencias Sociales	1,070	230	0	0	0	0	0	205	0	3,763	0	3,043	8,311	9.8%
Derecho	176	0	101	0	118	0	0	693	0	0	0	2,825	3,913	4.6%
Educación	1,138	92	0	683	2,624	529	0	506	371	141	12	10,029	16,125	19.0%
FFAA, Orden y Seguridad	0	0	0	0	0	0	0	66	0	0	0	0	66	0.1%
Humanidades	0	136	0	0	0	0	0	23	0	0	0	328	488	0.6%
Salud	0	0	71	0	0	0	0	169	492	134	0	140	1,006	1.2%
Tecnología	1,049	1,986	389	211	1,987	170	201	3,147	0	3,831	248	11,606	24,826	29.2%
Total	4,549	3,191	684	1,446	5,860	805	729	6,289	863	15,944	389	44,251	85,000	100.0%
Total [%]	5.4%	3.8%	0.8%	1.7%	6.9%	0.9%	0.9%	7.4%	1.0%	18.8%	0.5%	52.1%	100.0%	

7.3.3 Rentabilidad

Para determinar la rentabilidad del mercado, se estima que se mantendrá el promedio de arancel del sistema, hasta el año 2010, en un (1) millón de pesos anuales. Por lo tanto, el nivel de ingresos estimado es de 85.000 millones de pesos.

De acuerdo con los antecedentes disponibles, se señala que la distribución de la matrícula de alumnos por área del conocimiento y rango de arancel, se observa que tanto, en el área de Administración y Comercio como en las de Educación y Ciencias Sociales, esta se concentra en aranceles entre \$500.001 y \$1.000.000. Mientras que el área de Tecnología concentra la matrícula de forma uniforme entre \$500.001 y \$2.000.000. (Ver Cuadros N° 7.24)

Cuadro N° 7.24 – Distribución de la Matrícula por Rango de Arancel y Área del Conocimiento

ÁREA	Suma								Total
	Rango Arancel							Sin Información	
	0 - 500,000	500,001 - 1,000,000	1,000,001 - 1,500,000	1,500,001 - 2,000,000	2,000,001 - 2,500,000	2,500,001 y más			
MATRÍCULA TOTAL	71	5306	1749	924	373	254	624	9301	
Administración y Comercio							624	9301	
Agropecuaria			29				58	87	
Arte y Arquitectura			188	75		150		413	
Ciencias		36	28	117				181	
Ciencias Sociales		2581	405	29		302	84	3401	
Derecho		1033	804	106		138	837	2918	
Educación	1501	4878	615	142	88		1437	8661	
FFAA, Orden y Seguridad							15	15	
Humanidades	75	31	11					117	
Salud	32	112	169				104	417	
Tecnología	14	2427	3067	2278	1085	146	296	9313	
Total	1693	16404	7065	3671	1546	990	3455	34824	

7.4 Análisis FODA

7.4.1 Oportunidades

A partir del análisis del marco general, de la industria y de la competencia, se han detectado las siguientes oportunidades:

- O1 - El mercado de los programas especiales ha experimentado un crecimiento a una tasa de un 30% en el 2005, alcanzando los 35 mil matriculados. Se estima que esta tendencia se verá reforzada, en el largo plazo, por la demanda de una mayor profesionalización de la fuerza laboral chilena coherente con el proyecto de desarrollo económico y social del país.
- O2 – El cuestionamiento de los organismos reguladores hacia los programas especiales, ha generado barreras de entrada de nuevos competidores.
- O3 - Aprovechar, según corresponda, las recomendaciones de las políticas gubernamentales, con el objetivo de validar la calidad de los programas especiales dentro de las regulaciones vigentes y futuras.
- O4 - El desarrollo de las tecnologías de información, comunicación permiten la diversificación geográfica de los programas especiales. Se facilita la implementación en diferentes modalidades y un control centralizado independiente de la distancia geográfica.
- O5 - Se observa un aumento de las instituciones que participan de este mercado, generando la oportunidad de nuevos socios. Esto representa la oportunidad de alianzas de riesgo compartido para ampliar cobertura de mercado y capacidad competitiva de la empresa.
- O6 - En la actualidad, la educación superior es considerada por la personas como una fuente de movilidad social y económica. Especialmente, los técnicos de nivel superior y personas con estudios superiores incompletos, perciben este tipo de programas como una oportunidad de desarrollo.
- O7 - El Estado considera a la educación superior como un factor determinante en el desarrollo sustentable de un proyecto país. Las políticas gubernamentales incentivan el desarrollo del sector, incorporando alternativas de financiamiento con garantía estatal para las instituciones acreditadas, además de una creciente preocupación por la calidad de la educación.
- O8 - Los líderes de mercado se encuentran cuestionados por las entidades reguladoras y no han sido acreditados por el Consejo Nacional de Acreditación. Por lo tanto, sus estrategias de negocio se encuentran actualmente congeladas.
- O9 - El nivel de costos de las instituciones de educación superior, tanto estatales como privadas, están por sobre el nivel de costos de la empresa.

- O10 - Existe un segmento de clientes que no es atendido por las instituciones de educación superior, que sólo evalúan el prestigio de la institución de procedencia de los postulantes a los programas.

7.4.2 Amenazas

A partir del análisis del marco general, de la industria y de la competencia, se han detectado las siguientes amenazas:

- A1 - Aunque la industria aparenta ser poco atractiva para nuevos competidores, debido a que los programas especiales representa sólo un 6% del mercado de la educación superior de Chile. Se espera una entrada potencial de nuevos competidores que participan de la industria de educación superior en programas normales hacia la modalidad de programas especiales. En particular, la entrada de instituciones privadas en una industria dominada por instituciones estatales. Lo anterior, considerando los niveles de rentabilidad que es posible alcanzar en la industria.
- A2 – Se espera un aumento de los costos para implementar este tipo de programas, producto del incremento de la regulación del sector.
- A3 - El incremento general de la regulación y, en particular, del sistema de acreditación, puede reducir el interés de las instituciones privadas a participar del proyecto. Limitando la entrada de socios potenciales con prestigio en el sistema.
- A4 - Las universidades e institutos autónomos están poco dispuestas a externalizar o asociarse en una actividad que, se supone, es parte de su competencia central o básica. En particular, las universidades asociadas han propuesto a la empresa, limitar el convenio sólo a la captación de clientes.
- A5 - El sistema de la educación superior, no permite la flexibilidad necesaria para responder a la dinámica mundial. Se trata de un sistema conservador y cerrado. El modelo de la educación superior fija el paradigma de instituciones de educación superior con el rol no sólo de entregar una formación de excelencia, sino aportar al crecimiento del país a través de centros de investigación y extensión.
- A6 - Existe poca participación de los profesores y los estudiantes en los proyectos gubernamentales y privados.
- A7 - La gestión de las universidades privadas medianas, no ha mostrado los resultados de desempeño esperado en el sistema. Esto afecta la calidad de los potenciales socios.
- A8 - Las instituciones asociadas y las potenciales pueden solicitar exclusividad de los servicios de gestión y administración, limitando de esta forma el campo de acción de la empresa.

7.4.3 Fortalezas

A partir del análisis de los recursos y capacidades de la empresa y la forma en que ejecuta sus actividades se han detectado las siguientes fortalezas:

- F1 - La actual estructura de costos de la empresa le permite obtener y proyectar utilidades por sobre el promedio de la industria. Los estados de resultados, reflejan su capacidad de generar recursos financieros para desarrollar el negocio. Esta estructura ha permitido que la empresa entregue facilidades de pago a sus clientes.
- F2 - La capacidad de captar clientes rentables en la carrera de Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medio Ambiente, independientemente de la institución asociada. Las carreras profesionales aportan el 75% de los ingresos de la empresa y pertenecen al área del conocimiento con mayor valor agregado de la industria.
- F3 - Las tasas de deserciones en la empresa son del orden del 5% promedio para los programas en ejecución, cifra inferior al 20% de promedio en la industria.
- F4 – Agilidad respecto a instituciones de mayor tamaño. La empresa ha sido capaz de atender el crecimiento de la demanda de los últimos años, sin modificar sustancialmente su estructura de costos. Tiene la capacidad de ampliar su cobertura geográfica a bajo costo.
- F5 - Retención de un cuerpo docente de calidad y comprometido con el proyecto de la empresa.
- F6 - Experiencia de ocho años del personal y la empresa, en este mercado. Cuenta con programas especiales probados, buenos resultados con instituciones asociadas y una matrícula en aumento. Es posible, utilizar esta experiencia de la empresa para llevar a cabo nuevos negocios y para ampliar la reputación de la empresa en la gestión y administración de programas especiales.
- F9 - El modelo de negocio de integración horizontal, le permite a las instituciones de educación, gestionar y controlar todas las etapas del proceso de formación de profesionales.
- F10 – La empresa ha focalizado sus mercados objetivos en áreas del conocimiento de tecnología y administración, que representan los sectores de mayor importancia de la industria. Los líderes de mercado están concentrados en áreas del conocimiento y sectores geográficos distintos a la actual oferta de la empresa.
- F10 – Considerando el tamaño de la empresa, la atención de clientes ha sido personalizada independiente de la ubicación geográfica, situación opuesta a la burocracia impersonal de las instituciones de mayor tamaño.

7.4.4 Debilidades

A partir del análisis de los recursos y capacidades de la empresa y la forma en que ejecuta sus actividades se han detectado las siguientes debilidades:

- D1 – La empresa no tiene el reconocimiento del mercado, en la gestión y administración de programas especiales. Sólo ha logrado asociarse con instituciones que concentran su actividad central en áreas del conocimiento de la Educación, Ciencias Sociales, Derecho y Arte.
- D2 - La empresa no se encuentra autorizada para impartir carreras profesionales o técnicas de nivel superior, lo que impide atender la demanda en forma independiente, sin la necesidad de un socio.
- D3 – La actual infraestructura de la empresa no le permite lograr la autorización para impartir carreras profesionales o técnicas de nivel superior.
- D4 - Los proyectos de programas especiales no han logrado consolidar relaciones con los actuales socios. Estos proyectos no se han integrado de manera profunda en las instituciones asociadas.
- D5 – La empresa no ha tenido capacidad generar, con éxito, una oferta de otras carreras, distintas a las de Ingeniería en Prevención de Riesgo y Construcción Civil.
- D6 - No existe un sistema profesional de administración y gestión de empresa. La dirección de la empresa no ha tenido la capacidad de detectar las líneas de producto de que son efectivamente rentables y eliminar aquellas que no lo son. Además, existe un bajo nivel de clasificación de información relevante para realizar gestión.
- D7 – La empresa no ha implementado un sistema formal de evaluación de postulantes a los programas. La decisión es tomada unilateralmente por el líder de la empresa.
- D8 - Dependencia unipersonal para el funcionamiento de la empresa en lo que respecta a la generación de ventas y administración.
- D9 - Bajos esfuerzos para realizar capacitación del personal por parte de la empresa.
- D10 - No se cuenta con certificaciones de calidad ISO.
- D11 - No existe en la empresa una orientación formal de atención a clientes activos ni seguimiento a los egresados, lo cual impide establecer claramente el nivel de calidad e impacto social de los programas.

- D12 – En el modelo de negocios, no existen los mecanismos de control que verifiquen el cumplimiento de las responsabilidades de las instituciones asociadas en las etapas del proceso de formación e incentiven su compromiso en estos proyectos.
- D13 - En las instituciones asociadas no existen actividades que permitan una inserción de este tipo de proyectos en la propia organización.
- D14 - La empresa no cuenta con las herramientas tecnológicas avanzadas para realizar actividades de servicio de clientes o gestión interna.
- D15 – Las carreras técnicas no son una línea de producto relevante de la empresa. Existe una desviación de recursos administrativos para atender a 190 alumnos que sólo aportan en 25% de los ingresos de a empresa.

7.5 Comentario al Proceso Analítico

En general, es posible observar que las decisiones tomadas por la dirección de la empresa, han permitido lograr utilidades por sobre el promedio del mercado y de otras industrias. Aunque ha buscado una amplia cobertura nacional, ha tenido la oportunidad de detectar aquellas zonas de mejor demanda, atendiendo a un segmento de clientes que valora la propuesta de la empresa. No obstante, se observa que la empresa no ha consolidado este escenario de alta rentabilidad, para adaptar sus procesos internos a los nuevos escenarios de crecimiento y requerimientos de la regulación gubernamental.

Por otra parte, no ha aprovechado la oportunidad de independizarse como institución de educación con la facultad de entregar títulos en carreras profesionales y técnicas de nivel superior. Sólo en el año 2006, realizó los trámites para transformarse en Instituto Profesional. Se estima que en el año 2008 estará en condiciones de implementar una carrera profesional, iniciando el proceso de acreditación ante el Consejo de Educación Superior que culmina con la obtención de la autonomía. Esta última etapa, tiene una duración cercana cinco (5) años.

8.0 UNA DEBILIDAD SE CONCRETA

8.1 Descripción General

Durante el 2005 y como fue descrito anteriormente, GESTAA Ltda. se encontraba asociada con la Universidad ARCIS y el instituto Profesional ARCOS para la implementación de programas especiales.

En ese momento, una serie de instituciones fueron cuestionadas en su accionar durante los procesos de "Acreditación". Es necesario señalar que a partir de este cuestionamiento, en el 2006, no obtuvieron acreditación instituciones pertenecientes al Consejo de Rectores como la Universidad de Los Lagos, UTEM, Universidad Arturo Prat y Universidad de Playa Ancha. De las privadas, no fue concedida la acreditación a las universidades Mariano Egaña, Bolivariana.

En particular, la Universidad ARCIS recibió algunos comentarios desfavorables, aunque informales, respecto a sus programas especiales en las áreas de tecnología y administración, considerando que no eran coherentes con la imagen de una universidad orientada a las Artes y Ciencias Sociales.

Por lo tanto, para facilitar este proceso de acreditación, la Universidad ARCIS decide dar término al convenio vigente con GESTAA Ltda., imposibilitando el ingreso de nuevos alumnos y planificando una finalización adecuadamente a los programas activos. Independiente de lo anterior, su acreditación quedó pendiente hasta el mes de Octubre de 2006, cuando recibió la aprobación del Consejo Nacional de Acreditación. En esta resolución, no hubo ningún tipo mención a los programas especiales, contrario a lo esperado.

La decisión de finalizar este proyecto conjunto, fue en contra de la determinación de extender el convenio en forma indefinida que fue planteada dos (2) meses antes, considerando los buenos resultados obtenidos. A los problemas de acreditación, se sumó que algunos sectores de la universidad estaban en desacuerdo con estos programas especiales, considerando que los mercados objetivos de los programas eran distintos a los de la universidad.

A su vez, el Instituto Profesional ARCOS también decidió terminar con el convenio. En este caso, a los motivos del proceso de acreditación, se sumaron la intención de la institución de crear en forma independiente escuelas de pregrado en las áreas de participación conjunta.

Considerando este escenario, se realizó una reunión con ejecutivos de la Universidad ARCIS. El objetivo es levantar en detalle los motivos que justificaron su decisión de terminar con el convenio y establecer las condiciones necesarias para eliminar los temores de la universidad a perder la acreditación por realizar estos programas.

8.2 Otros Antecedentes

La universidad ARCIS ha implementado de forma independiente y con relativo éxito programas especiales en las áreas de educación. Por lo tanto, tiene experiencia en la modalidad.

De acuerdo a lo indicado por los ejecutivos de GESTAA Ltda. los resultados financieros de la universidad fueron negativos el 2005, obteniendo una matrícula de 5.000 alumnos, lo que representa una participación de mercado de un 1% en los programas normales de educación superior. Los programas especiales de GESTAA Ltda., fueron los únicos que aportaron utilidades a la universidad.

8.3 Entrevista con los Ejecutivos de ARCIS

En una primera entrevista con el Vice-Rector Académico de la Universidad ARCIS, El Sr Jaime Insunza, señala como principal motivo de la decisión institucional, los eventuales cuestionamientos del proceso de acreditación en curso.

De acuerdo a lo señalado por el Sr. Insunza, la dirección de la universidad se encontraba, en general, conforme con los resultados obtenidos en los programas especiales. El proyecto estaba cumpliendo con los objetivos financieros y de expansión, dando la posibilidad a la universidad de extender su reconocimiento de marca en otras áreas geográficas y de conocimientos.

Las observaciones al proyecto son, principalmente, aspectos como los plazos de cobro de aranceles a los alumnos y la falta de identificación del alumnado con la Universidad.

Por otro lado, se reconoce que la universidad sólo se ha limitado a cumplir con los compromisos establecidos en el convenio y no ha asignado recursos adicionales para aprovechar estos programas como parte de su imagen y oferta académica. Nunca se formuló alguna iniciativa para analizar las causas de los buenos resultados obtenidos, mejorar las deficiencias detectadas, invertir capital en potenciar el crecimiento del proyecto, utilizar efectivamente los programas como una herramienta de extensión de marca, cambiar la imagen de una institución limitada sólo a las Artes y Ciencias Sociales, tanto internamente como externamente, o modificar el convenio para asumir un riesgo mayor en búsqueda de un mejor resultado financiero.

En general, durante la existencia del convenio, no se realizaron propuestas de parte de ninguna de las empresas involucradas con el objetivo aumentar o consolidar los buenos resultados obtenidos.

De lo anteriormente señalado, se concluye que los motivos para terminar el convenio, radican en el temor de un cuestionamiento de parte del aparato gubernamental a toda la universidad. Los organismos aún no reconocen que es posible entregar una formación de calidad, a través, de esta modalidad de programas.

8.4 Acciones para Mitigar la Debilidad

Durante el proceso de ejecución que continua el desarrollo del presente estudio, se planteará una modificación del modelo de negocios utilizado por GESTAA Ltda. de forma de mitigar este tipo de amenazas.

Adicionalmente, se estima que el modelo sugerido posibilitará mejorar la propuesta de valor de la empresa para entregar servicios de gestión y administración de programas especiales.

9.0 PROCESO DE EJECUCIÓN

9.1 Visión

GESTAA tiene como visión alcanzar una participación de mercado de un 5% a nivel nacional en la industria de los programas especiales, en un plazo de (5) años, colocando al alcance de los trabajadores de las principales actividades económicas de las regiones de Chile, la posibilidad de obtener un título profesional, de una universidad autónoma de prestigio a nivel nacional. Mejorar el nivel de la educación de los trabajadores, les asegura mejores oportunidades laborales y económicas, como también poder enfrentar los nuevos desafíos de productividad empresarial cada vez más competitiva.

9.2 Estrategia a Nivel de Negocios

La conclusión más relevante del análisis externo, es el hecho de que el mercado de los programas especiales es una industria atractiva, en expansión, que permite obtener altas rentabilidades. Al mismo tiempo, se detectan áreas de mercado que no han sido suficientemente explotados, donde la rivalidad con los grandes competidores es menor, lo cual genera una buena oportunidad para la empresa.

La empresa deberá intentar obtener ventajas competitivas, a través de una estrategia de diferenciación enfocada a nichos de mercado regionales en las áreas del conocimiento de la “Tecnología”, “Administración y Comercio” y “Educación”. La diferenciación se logrará a través de la habilidad de la empresa de detectar clientes con aspiraciones de obtener un título en carreras profesionales asociadas, necesariamente, a una creciente demanda de profesionales del mercado laboral y una significativa actividad económica de la región objetivo.

En el Cuadro N° 9.1, se muestran los mercados regionales objetivos que permitirán lograr la participación establecida como meta por la empresa, con 4.250 alumnos matriculados. Estos pares “región-área del conocimiento” han sido determinados considerando como referencia el mercado potencial estimado en el punto 7.3.2, del presente estudio.

Cuadro N° 9.1 – Mercados Objetivos por Región y Área del Conocimiento

Región	Participación Meta			Total	Mercado Potencial			Total
	Tecnología	Administ. y Comercio	Educación		Tecnología	Administ. y Comercio	Educación	
I	250	200		450	1,049	1,117	1,138	3,304
II	500	100		600	1,986	746	92	2,824
III	200			200	389	124	0	513
IV				0	211	369	683	1,262
V				0	1,987	1,027	2,624	5,638
VI				0	170	107	529	805
VII				0	201	527	0	729
VIII				0	3,147	1,356	506	5,008
IX				0	0	0	371	371
X				0	3,831	7,938	141	11,911
XI				0				0
XII				0	248	128	12	389
RM	1,000	1000	1000	3,000	11,606	14,492	10,029	36,127
Total	1,950	1,300	1,000	4,250	24,826	27,931	16,125	68,881

Estos han sido seleccionados considerando lo siguiente:

- Es posible potenciar los actuales mercados de la empresa en las regiones II, III y Metropolitana, en el área de Tecnología, aprovechando su posicionamiento y las capacidades desarrolladas.
- En los mercados actuales, la empresa tiene la oportunidad de extender su oferta de carreras a las áreas de “Administración y Comercio” y “Educación”.
- Se visualiza una oportunidad en la I región, considerando que se trata de una zona con una actividad minera y comercial importante. Además, se trata de una zona alejada, poco atractiva para los principales actores de la industria.

Es fundamental para alcanzar los mercados objetivos, lograr una asociación de riesgo compartido, con una universidad de prestigio reconocido en el mercado de la educación superior que facilite la captación de clientes. Para desarrollar una asociación efectiva y estable, es necesario desarrollar habilidades en la administración y gestión de los programas educacionales, para así incrementar y mantener la percepción de un servicio entregado a tiempo, de calidad superior y coordinado.

Con respecto a potenciales asociaciones con instituciones de educación superior, se planteara una estrategia de diferenciación donde el valor del servicio de gestión y administración del proyecto, no radique básicamente en obtener una rentabilidad producto de la captación de clientes. También, el proyecto debe representar para las instituciones asociadas, una forma efectiva de ampliar su oferta académica a un nivel de calidad adecuado, extender su reconocimiento de marca en otras regiones y su reputación de centro de formación que aporta al desarrollo del país. Esto último debe lograrse incorporando a las actividades internas de la empresa, procesos orientados asegurar el desarrollo social y económico de los clientes finales.

La institución asociada recibe un 50% del nivel ventas por concepto de imagen de marca, habilitación de sus instalaciones para los programas en Santiago, adecuación de las sedes a su imagen corporativa, promoción y difusión de carreras, supervisión y control de la implementación de las carreras, gastos administrativos y retorno de inversión.

Para desarrollar habilidades en la gestión y administración, la empresa debe profesionalizar sus procesos internos. Esto facilitará las decisiones estratégicas necesarias para determinar los mercados objetivos. Para lograr el desarrollo de esta habilidad, la actual dirección debe delegar la administración y gestión de la compañía, en un ejecutivo calificado en esta área.

Finalmente, desde el punto de vista del desempeño financiero, es necesario incorporar procesos de gestión para reducir el plazo de cobro a clientes. Estos procesos permitirán que la empresa tenga acceso, efectivamente, a los beneficios del negocio. Y además, tendrá la disponibilidad de los recursos económicos para invertir en proyectos orientados a asegurar su permanencia en el mercado.

9.3 Objetivos Estratégicos

Se ha optado por representar los objetivos estratégicos de la empresa en la forma de Mapa Estratégico basado en las perspectivas de un Balanced Scorecard, según se muestra en la Figura N° 9.1 de la página siguiente.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Incrementar Nivel de Ventas y Rentabilidad de Manera Sustentable

Incrementar Venta de Clientes Finales

Aumentar el Valor de las Instituciones Asociadas

Mejorar Rendimiento de Activos

PERSPECTIVA DE CLIENTES

Asegurar el desarrollo del alumnado

Oferta de programas especialmente diseñados

Facilidades de Pago

Mejorar Atención a Clientes

Mejorar Reconocimiento de Marca

Mejorar Percepción de Pertenencia y Calidad

Mejorar Rentabilidad de las Instituciones Asociadas

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Incorporar procesos de gestión académica

Mantener oferta de programas actualizada y atractiva

Ofrecer Uso de Pago a Través de Tarjetas Comerciales

Incorporar procesos de gestión de clientes

Adaptar Sedes Regionales con Imagen de las Instituciones

Modificar Modelo de Convenios

Incorporar procesos de gestión financiera

Mejorar sistemas de evaluación

Ofrecer programas a la medida

Ofrecer Uso de Pago a Través de Créditos Bancarios

Incorporar procesos para brindar atención ágil e informada

Resaltar la Imagen de Marca

Aumentar y verificar participación de las instituciones

Incorporar inversión de las instituciones en los proyectos

Mejorar sistema de postulaciones de Alumnos

Ofrecer programas a empresas y agrupaciones

Evaluar e incentivar el desempeño del personal en contacto con los clientes

Mantener registro de clientes

Mejorar Infraestructura de las Sedes Regionales

Mantener actualizado registro de titulados

Reducir Plazo de Cobro a Clientes

Mejorar sistema de selección de profesores

Mantener conocimiento actualizado del mercado

Ejecutar Campaña de MKT

Incorporar procesos para vincular a Universidad con el entorno

Incorporar sistema de Centros de Costos

Incorporar Sistema de Cobro a Clientes

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y EL CRECIMIENTO

Incorporar Sistema de Gestión y Administración

Reclutar Administrador de Empresa

Mejorar Sistema Control

Incorporar Sistema de Información

Incorporar Sistema de Comunicación

Incorporar Sistema de Seguimiento a Titulados

Mejorar Capacidades del Personal Docente

Figura Nº 9.1 - Mapa Estratégico

9.4 Estrategia Comercial

La estrategia comercial considera la implementación de programas especiales conducentes a carreras profesionales en las áreas de Tecnología, Administración y Comercio y Educación en los mercados objetivos definidos en el Cuadro N° 9.1 del presente documento.

Se plantea reforzar los esfuerzos de ventas en los mercados objetivos, a través de campañas de marketing, que se complementará con la promoción, que debe realizar, la institución asociada.

Para la estrategia planteada, se define el siguiente plan de ventas para el periodo de evaluación:

- “Tecnología”. Se planifica que la empresa, capte el 50% de los clientes en todos mercados objetivos, en el primer año de la evaluación
- “Administración” y “Comercio y Educación” en la Región Metropolitana. Se define como meta captar el 20% de los clientes en este mercado objetivo, en el primer año.
- “Administración y Comercio y Educación” en regiones. Se define como meta captar el 30% de los clientes en este mercado objetivo, sólo el tercer año del periodo de evaluación.
- A partir del cumplimiento de las ventas establecidas en los párrafos anteriores, se planifica crecer en cada mercado, proporcionalmente, hasta lograr el 100% de los clientes finales establecidos para el fin de periodo.

El nivel de precios de los programas será definido tomando como referencia el promedio del mercado para cada carrera. En el proceso de venta, se entregará a los clientes finales alternativas de financiamiento, a través de convenios con instituciones bancarias.

La empresa obtendrá el 50% de los ingresos efectivamente percibidos, por concepto de aranceles anuales, como retribución de los servicios de gestión y administración de programas especiales.

Se plantea reforzar los esfuerzos de ventas en los mercados objetivos, a través de campañas de marketing, que se complementará con la promoción, que debe realizar, la institución asociada.

Se ha optado por eliminar los programas especiales de Carreras Técnicas de Nivel Superior. Se trata de un producto que representa el 10% de los alumnos con un nivel de precios por debajo del promedio de la industria.

9.5 Estrategia Organizacional

La empresa debe incorporar y/o profesionalizar los siguientes procesos internos y áreas:

- Procesos de Gestión Estratégica: Incorporar profesional calificado en la gestión y administración de empresas.
- Procesos de Gestión Académica. Profesionalizar los procesos de selección y contrato de académicos, clasificación de académicos, control de homogeneidad y actualización de contenidos, control de conocimientos adquiridos por los alumnos y control de la calidad de la docencia.
- Procesos de Gestión de Clientes Finales. Incorporar sistemas para procesar órdenes, actualización de registros y capacitar al personal en contacto con los clientes.
- Procesos de Gestión Financiera. Incorporar centros de costos, para gestionar y controlar el desempeño de los programas especiales.
- Procesos de Gestión de Clientes-Socios. El objetivo es incentivar y reforzar la participación de las instituciones asociadas. Por otro lado, generar actividades para vincular a la institución con el entorno.
- Procesos de Investigación y Desarrollo para mejorar el diseño de los programas, en atención, a los requerimientos del mercado. Mejora continua de los convenios con instituciones asociadas.
- Gestión Comercial. Aumentar la dotación de personal de ventas.

9.6 Proceso de Compensación

La empresa debe iniciar su proceso de compensación realizando una revisión de las capacidades del personal de planta para cumplir con las funciones encomendadas. Luego, realizar un benchmarking de sueldos para nivelar los sueldos. El objetivo de lo anterior, es basar las ventajas de costos de la empresa en la forma de ejecutar sus actividades y no en los bajos niveles de sueldo de sus empleados.

Finalmente, incorporar modelos de compensación en función de las responsabilidades y atributos del personal de su empresa. En este punto se propone lo siguiente de acuerdo a la función desempeñada:

- En el área comercial, debe compensarse de acuerdo al nivel de ventas efectuado. Número de alumnos matriculados.
- En atención de clientes, la compensación debe fijarse en función del cumplimiento de solicitudes de información y tramites. Además, de la evaluación de parte de los clientes a los servicios del área.
- El resto del personal de planta debe recompensarse en función del cumplimiento de metas fijadas periódicamente. La compensación de estos dependerá del cumplimiento de los objetivos financieros y de desempeño de la empresa. Esto estará determinado por los indicadores del sistema de gestión y control de los programas.
- El cuerpo docente deberá ser compensado de acuerdo al cumplimiento de las actividades programadas para cada asignatura y la evaluación de la calidad de docencia.

9.7 Evaluación Económica de la Estrategia

9.7.1 Bases de Evaluación

Las bases de evaluación generales utilizadas para ambas alternativas son las siguientes:

- Periodo de evaluación de 5 años
- Tasa de descuento de un 10%.
- Al final del periodo, la matrícula total será de 4.250 alumnos distribuidos, de acuerdo, a lo indicado en el Cuadro N° 9.1 del presente documento. El crecimiento del nivel de ventas se encuentra establecido en el punto 9.4 “Estrategia Comercial” del presente documento.
- Considerando el nivel de precios del mercado y de la empresa, se define que el arancel anual de venta de las carreras, según área del conocimiento, es el siguiente:
 - Tecnología : \$1.200.000 anuales
 - Administración y Comercio : \$1.000.000 anuales
 - Educación : \$ 750.000 anuales
- Gastos de ventas y comercialización se estima en un 2% del nivel de ventas.
- La institución asociada recibe un 50% del nivel ventas por concepto de imagen de marca, habilitación de sus instalaciones para los programas en Santiago, adecuación de las sedes a su imagen corporativa, promoción y difusión de carreras, supervisión y control de la implementación de las carreras, gastos administrativos y retorno de inversión.
- 25 alumnos promedio por programa.
- 12 asignaturas anuales por programa, con un costo unitario de 300 mil pesos por concepto de honorarios del cuerpo docente el área de “Tecnología” y 150 mil pesos en “Administración y Comercio” y “Educación”.
- Considerando que se necesita un administrativo por cada 75 alumnos, el personal de planta necesario por sede que se adaptará de acuerdo al crecimiento de la ventas.

- Contratos de arriendo de inmuebles para las sedes de las regionales, con los siguientes costos:
 - Regiones I y II : \$1.000.000 mensuales
 - III Región : \$ 500.000 mensuales
- 25 Millones anuales en campañas de marketing para captar clientes y posicionar a la institución en la región.
- La administración central de la empresa se ubicará en la Región Metropolitana y estará formada por 10 personas.
- 50 Millones de inversión inicial en herramientas tecnológicas avanzadas de administración, sistemas de información y atención de clientes.
- 25 Millones en gastos de capacitación del personal.

Los antecedentes presentados es posible determinar el 90% de los gastos en los incurrirá la empresa al implementar la estrategia. El 10% restante considera los gastos en servicios básicos e insumos.

9.7.2 Evaluación Económica

A partir del plan de ventas establecido en la estrategia comercial y las bases de evaluación descritas en el punto anterior, se realizó una simulación de los estados de resultados y evaluación económica para el periodo considerado. La evaluación económica presenta una TIR de un 178% y un VAN de \$1.314 millones de pesos para un periodo de cinco (5) años.

La simulación de los estados de resultados y la evaluación económica de la estrategia analizada, se incluyen detalladamente en los cuadros desde el N° 9.2 al N° 9.7, que se incluyen en el **Anexo H** del presente documento.

9.8 Comentario Final

Finalmente es posible observar, que las utilidades obtenidas en este periodo supera en aproximadamente 300 millones de pesos la rentabilidad que obtendría la empresa si mantuviera su actual estrategia con utilidades de 280 millones de pesos anuales. Esto debido a los recursos económicos que son necesarios para financiar el crecimiento de la actual operación. De la misma forma, es preciso señalar que la utilidad obtenida en el último periodo supera en tres (3) veces la rentabilidad actual de la compañía. Esta estimación de utilidades, permite proyectar el éxito económico de la empresa en los periodos siguientes a los cinco (5) años evaluados.

10.0 BIBLIOGRAFÍA

1. “Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios” del profesor Enrique Jofré Rojas, Departamento de Industrias de la Universidad de Chile, Serie Gestión N° 35. Mayo, 2002
2. “Administración Estratégica – Competitividad y Conceptos de Globalización” de Micheal A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E Hoskinsson. Quinta Edición
3. “Administración Estratégica – Textos y Casos” de Thompson y Strickland. 13ª Edición
4. Material docente proporcionado por el Magíster de Gestión y Administración de Empresas del Departamento de Industrias de la Universidad de Chile.
5. “Informe sobre la Educación Superior en Chile”. José Joaquín Brunner, Gregory Elacqua, Anthony Tillett, Javiera Bonnefoy, Soledad González, Paula Pacheco y Felipe Salazar. Santiago de Chile, Marzo 2005.
6. “Planes Especiales de Titulación en Chile. Descripción de la Oferta Académica” Thomas Griggs. Secretaría Técnica. Consejo Superior de Educación.
7. “Evolución de la Oferta y Matrícula de Carreras Impartidas por Universidades e Institutos Profesionales en Chile Entre 1999 Y 2004”. Paula MENA y Karina Rojas. Secretaria Técnica. Consejo Superior de Educación.

ANEXO A
GLOSARIO DE TERMINOS

GLOSARIO DE TERMINOS⁶

Se emplearán los siguientes términos, con sus correspondientes significados:

a) Plan Especial de Titulación (PE): corresponde al plan de estudios conducente a la obtención de un título profesional o grado académico de Licenciado, y se caracteriza, principalmente, por dos elementos:

- Su duración es menor que la de los programas tradicionales conducentes al mismo título o grado. En general, se caracterizan por ofrecer títulos profesionales en periodos más cortos que los tradicionales.
- No está abierto a todos los postulantes a la educación superior, sino sólo a aquellos que cumplan con los requisitos especiales que se definan en cada caso. En este sentido, estos programas suelen requerir de sus postulantes estudios superiores (completos o incompletos) y/o experiencia laboral significativa en el área profesional o disciplinaria a la cual pertenece el programa. En este último caso, el programa les entrega una aproximación a los fundamentos y prácticas de una determinada disciplina.

b) Sede: conjunto de inmuebles de una institución en una determinada ciudad, distinta de aquella en que tiene su casa central. De esta manera, dos o más inmuebles o campus en una misma ciudad corresponden a una misma sede.

c) Área temática: área del conocimiento en que la institución desarrolla sus actividades. Este concepto remite a una clasificación de disciplinas similares o afines, que se agrupan conforme a determinadas convenciones del mundo académico. El Consejo Superior de Educación utiliza una clasificación que reconoce diez áreas, y que son las que se utilizan en el estudio, a saber:

- Administración y Comercio.
- Agropecuaria.
- Arte y Arquitectura.
- Ciencias.
- Ciencias sociales.
- Derecho.
- Humanidades.
- Educación.
- Tecnología.
- Salud.

d) Universidades Tradicionales: fundadas antes de 1980. Estas instituciones reciben aportes fiscales e integran junto a las Universidades Derivadas el Consejo de Rectores.

e) Universidades Derivadas: creadas en 1981 a partir de las sedes regionales de algunas universidades tradicionales. Reciben aportes fiscales directos y junto a las Universidades Tradicionales integran el Consejo de Rectores.

f) Universidades Privadas Autónomas: creadas a partir de 1981 y que han alcanzado su plena autonomía a través de los sistemas de examinación o acreditación.

g) Universidades en Acreditación: universidades que aún no obtienen su certificación de autonomía, encontrándose bajo el proceso de acreditación que administra el Consejo Superior de Educación.

h) Universidades en Examinación: universidades privadas creadas con posterioridad a 1981, que aún no obtienen su certificación de autonomía y cuyos alumnos son examinados por universidades autónomas.

i) Institutos Profesionales Autónomos: que han alcanzado su plena autonomía a través de los sistemas de examinación o acreditación.

j) Institutos Profesionales en Acreditación: creados con posterioridad a 1981, que no gozan de autonomía institucional y que están sometidos al proceso de licenciamiento del Consejo Superior de Educación.

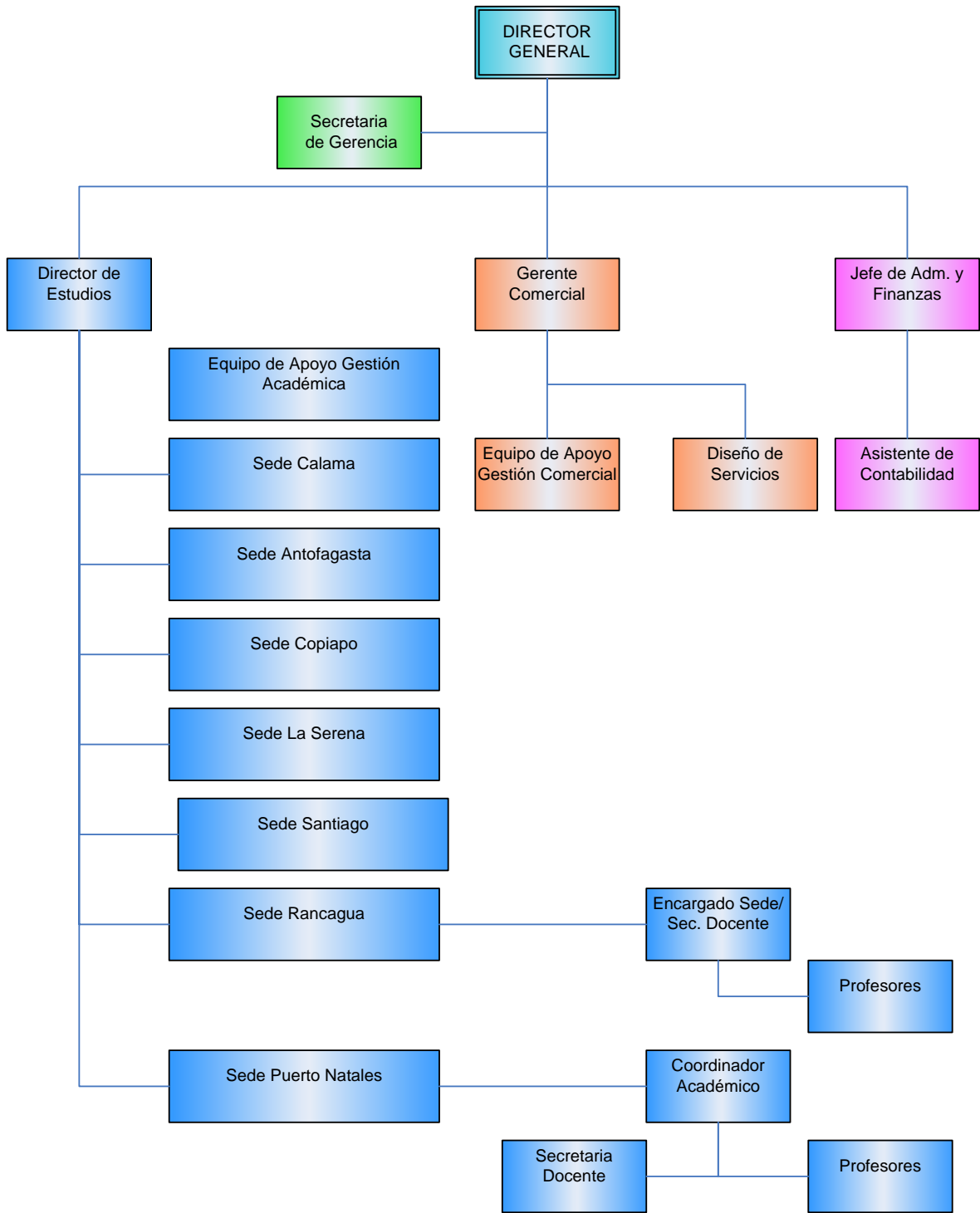
k) Institutos Profesionales en Examinación: creados con posterioridad a 1981, que no gozan aún de autonomía y cuyos planes y programas de estudio son examinados por instituciones autónomas. Además, en esta categoría se consideran aquellos institutos cuyas carreras se encuentran liberadas de examinación pero que no han obtenido su autonomía institucional.

l) Programas de jornada vespertina: aquellos cuyas actividades académicas se realizan en las tardes, generalmente a partir de las 18:00 hrs., pudiendo o no tener actividades complementarias el día sábado. Un programa de esta naturaleza es compatible con la jornada laboral.

m) Docentes con jornada de contratación media o mayor: docentes contratados por una institución de educación superior por 22 horas semanales o más.

n) Arancel: valor anual que debe pagar un alumno por cursar un programa, excluyendo de éste la matrícula que cobra la institución.

ANEXO B
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA



ANEXO C
EDUCACION SUPERIOR EN CHILE - NORMATIVA

- La Constitución Política del Estado, que garantiza el Derecho a la Educación y N° 11 del artículo 19 de la Constitución Política del Estado, que garantiza la libertad de enseñanza.
- Loce, ley orgánica constitucional de enseñanza, que establece la estructura del sistema educacional chileno, ley 18.962. Ley 18.962
- Reestructura Ministerio de Educación, ley 18.956 de 1990. Ley 18.956
- Estatuto Orgánico del Consejo de Rectores, DFL 2 de 1986 del Ministerio de Educación. D.F.L. 2/86
- Crea el Consejo Superior de Educación, Título III Loce. Ley 18.962
- Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CONICYT), DFL 33 de 1981 del Ministerio de Educación. D.F.L.33/81
- Crea la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP), Decreto Supremo 51 de 1999 del Ministerio de Educación. D.S. 51/99
- Crea la Comisión de Evaluación de Calidad de Programas de Postgrado de Universidades Autónomas (CONAP), Decreto Supremo 225 de 1999 del Ministerio de Educación. D.S. 225/99
- Normas y procedimientos para la evaluación experimental de la calidad de los programas de postgrado de las universidades autónomas (CONAP), Decreto Supremo 3380 de 2000 del Ministerio de Educación. D.S. 3380/00
- Regula la creación de universidades y establece el proceso de examinación, DFL 1 de 1981 del Ministerio de Educación. D.F.L. 1/81
- Regula la creación de institutos profesionales y establece el proceso de examinación, DFL 5 de 1981 del Ministerio de Educación. D.F.L. 5/81
- Regula la creación de centros de formación técnica de nivel superior, DFL 24 de 1981 del Ministerio de Educación. D.F.L. 24/81
- Crea el Fondo Solidario de Crédito Universitario, ley 19.287 de 1994. Ley19.287
- Reglamento asignación preferente estudiantes que cuentan con cuenta de ahorro a plazo para la educación superior (artículo 5 de la Ley 19.287), Decreto Supremo 410 de 1998 del Ministerio de Educación. D.S. 410/98
- Reglamenta sistema único de acreditación socioeconómica (artículos 2 y 4 de la ley N° 19.287), Decreto Supremo 938 de 1995 del Ministerio de Educación. D.S. 938/95

- Ley de Donaciones a instituciones de educación superior, ley 18.681 (artículos 69 y 70). Ley 18.681
- Fija requisitos para descuento tributario de las donaciones a instituciones de educación superior, entre otras, DFL 1 de 1986 del Ministerio de Hacienda. D.F.L. 1/86
- Establece normas para el financiamiento de estudios de educación superior, ley 20.027. Ley 20.027
- Ley Protección a los Derechos del Consumidor, ley 19.496. Ley 19.496
- Reglamento sobre reconocimiento, revalidación y convalidación de títulos profesionales y grados académicos obtenidos en el extranjero, Decreto Universitario Exento 0030.203 de 2005 de la Universidad de Chile. D. Ex. 30.203

ANEXO D
ANALISIS EXTERNO - MARCO GENERAL
CUADROS

Cuadro N° 7.1 Distribución de la Fuerza Laboral por Actividad Económica.

OCUPADOS POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA, NIVEL NACIONAL, SEGUN PERIODO. 1/ 2/
(MILES DE PERSONAS)
Abr - Jun 2006

Periodo	Total	Agricultura, Caza, Pesca	Minas y Canteras	Industria Manufacturera	Electricidad, Gas y Agua	Construcción	Comercio	Transporte, Almacenaje y Comunicaciones	Servicios Financieros	Servicios Comunales, Sociales, Personales	N.E.O.C 3/
Abr - Jun 2005	5,784.22	685.01	73.07	798.13	30.69	451.36	1,122.93	478.80	510.32	1,633.90	-
May -Jul	5,774.80	659.58	75.41	796.17	30.96	442.95	1,112.23	476.21	520.07	1,661.24	-
Jun - Ago	5,772.67	674.41	74.53	779.85	30.50	445.54	1,120.00	463.17	512.83	1,671.85	-
Jul - Sep	5,779.66	683.21	76.64	765.58	29.98	447.48	1,117.90	470.11	509.89	1,678.88	-
Ago - Oct	5,802.68	707.71	75.67	767.63	32.32	458.71	1,108.38	463.37	509.85	1,679.07	-
Sep - Nov	5,843.80	736.58	76.93	767.41	32.37	467.84	1,107.29	469.54	520.80	1,665.04	-
Oct - Dic	5,905.00	777.06	74.32	774.99	34.76	471.30	1,114.82	471.46	521.16	1,665.14	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nov - Ene 2006	5,973.47	823.19	78.53	776.74	32.62	469.58	1,137.60	479.33	518.40	1,657.48	-
Dic - Feb	6,005.86	822.89	82.66	781.01	32.31	481.99	1,147.31	493.98	520.50	1,643.20	-
Ene - Mar	6,015.54	817.16	86.39	783.04	31.87	502.24	1,136.69	516.09	520.05	1,621.99	-
Feb - Abr	6,024.50	783.98	86.69	794.97	30.02	498.30	1,139.19	526.73	518.36	1,646.25	-
Mar - May	6,027.51	755.79	87.21	809.47	30.83	501.61	1,153.83	512.51	516.48	1,659.78	-
Abr - Jun	5,989.01	710.39	84.75	810.56	33.63	494.65	1,158.59	505.29	520.53	1,670.63	-

FUENTE: Encuesta Nacional del Empleo. INE.

1/ Cifras Preliminares

2/ En algunos casos los totales difieren de la suma de los subtotales, debido a redondeo de cifras, propio del proceso de expansión.

3/ N.E.O.C. Actividades no bien especificadas

ANEXO E
ANALISIS EXTERNO - MARCO DE LA INDUSTRIA
CUADROS

Cuadro N° 7.2 – Características de las Instituciones

RÉGIMEN	N			
	TIPO DE INSTITUCION			
	CFT	IP	UNIV	Total
Autónoma	2	7	18	27
Consejo Rectores			15	15
No Autónoma	2	3	1	6
Total	4	10	34	48

Cuadro N° 7.3 – Distribución de la Matrícula por Tipo de Institución

	RÉGIMEN	Suma		
		TIPO DE INSTITUCION		
		IP	UNIV	Total
MATRICULA TOTAL	Autónoma	1038	5570	6608
PROGRAMAS	Consejo Rectores		24849	24849
ESPECIALES	No Autónoma	236	722	958
	Total	1274	31141	32415

Cuadro N° 7.4 – Participación de Mercado – Nivel de Ventas, Número de Matriculados y Arancel Promedio por Institución

Institución	Nivel de Ventas	%	Matricula Total	%	Arancel Promedio
U. DE LOS LAGOS	7,277,792,700	20.86%	10,180	29.23%	714,911
U. TECNOLÓGICA METROPOLITANA	5,721,783,800	16.40%	6,772	19.45%	844,918
U. ARTURO PRAT	3,488,131,800	10.00%	3,110	8.93%	1,121,586
U. DE SANTIAGO DE CHILE	3,997,326,800	11.46%	2,423	6.96%	1,649,743
U. DE LAS AMÉRICAS	3,174,313,200	9.10%	1,728	4.96%	1,836,987
U. UNIACC	2,313,704,900	6.63%	750	2.15%	3,084,940
RESTO DE LAS INSTITUCIONES	8,912,769,000	25.55%	9,861	28.32%	903,840
Total	34,885,822,200	100.00%	34,824	100.00%	1,001,775

Cuadro N° 7.5 – Distribución de la Oferta Académica por Institución

Institución	Número de Programas Ofertados	%
U. TECNOLÓGICA METROPOLITANA	50	9.58%
U. ARTURO PRAT	44	8.43%
U. TECNOLÓGICA DE CHILE	44	8.43%
U. DE VIÑA DEL MAR	36	6.90%
U. DE LOS LAGOS	32	6.13%
U. DE ACONCAGUA	31	5.94%
U. DE SANTIAGO DE CHILE	25	4.79%
RESTO DE LAS INSTITUCIONES	260	49.81%
Total	522	100.00%

Cuadro N° 7.6 – Distribución de la Oferta de Programas según duración y tipo de institución

DURACION	N				
	REGIMEN INSTITUCION				
	Autónoma	Consejo Rectores	FFAA	No Autónoma	Total
1	1	1	1		3
2	46	23		2	71
3	10	3		2	15
4	29	11	1	3	44
5	62	24		27	113
6	36	48		1	85
7	20	1			21
8	10	35			45
9		28		1	29
10	25	19			44
12		4			4
Total	239	197	2	36	474

Cuadro N° 7.7 – Distribución de la Matrícula por Duración en Semestres

DURACION	Suma	% de la suma total
MATRICULA TOTAL 1	35	.1%
2	555	2.1%
3	772	3.0%
4	1287	4.9%
5	4483	17.1%
6	5345	20.4%
7	231	.9%
8	6719	25.7%
9	2845	10.9%
10	3529	13.5%
12	343	1.3%
Total	26144	100.0%

Cuadro N° 7.8 – Distribución de la Matrícula según duración y tipo de institución

DURACION	Suma				
	REGIMEN INSTITUCION				
	Autónoma	Consejo Rectores	FFAA	No Autónoma	Total
MATRICULA TOTAL 1		20	15		35
2	306	217		32	555
3	614	136		22	772
4	703	495		89	1287
5	2565	1271		647	4483
6	1354	3943		48	5345
7	231				231
8	660	6059			6719
9		2845			2845
10	785	2744			3529
12		343			343
Total	7218	18073	15	838	26144

Cuadro Nº 7.9 – Distribución de la Matrícula según el Título al que Conduce

TIPO CARRERA		Suma				
		REGIMEN INSTITUCION				
		Autónoma	Consejo Rectores	FFAA	No Autónoma	Total
MATRICULA TOTAL	BACHILLERATO	38				38
	LICENCIATURA	128	997			1125
	PROFESIONAL	2149	13110	15	797	16071
	PROFESIONAL CON LICENCIATURA	4065	10214			14279
	TÉCNICO NIVEL SUPERIOR	1025	2224		62	3311
	Total	7405	26545	15	859	34824

Cuadro Nº 7.10 – Oferta Académica según el Título al que Conduce

TIPO CARRERA		N				
		REGIMEN INSTITUCION				
		Autónoma	Consejo Rectores	FFAA	No Autónoma	Total
ANO DE INICIO INSTITUCION	BACHILLERATO	1	1			2
	LICENCIATURA	5	8			13
	PROFESIONAL	97	126	2	33	258
	PROFESIONAL CON LICENCIATURA	98	81			179
	TÉCNICO NIVEL SUPERIOR	44	22		4	70
	Total	245	238	2	37	522

Cuadro Nº 7.11 – Distribución de la Oferta de PE y Normales por Región Sede

Tabla Nº - PE y Normales por Region Sede

Region Sede	Programa Especial		Programa Normal		Total	
I	23	4.4%	324	4.0%	347	4.1%
II	28	5.4%	320	4.0%	348	4.1%
III	10	1.9%	107	1.3%	117	1.4%
IV	14	2.7%	338	4.2%	352	4.1%
V	56	10.7%	1,001	12.5%	1,057	12.4%
VI	12	2.3%	192	2.4%	204	2.4%
VII	14	2.7%	372	4.6%	386	4.5%
VIII	67	12.8%	1,000	12.4%	1,067	12.5%
IX	8	1.5%	299	3.7%	307	3.6%
X	30	5.7%	495	6.2%	525	6.1%
XI	3	0.6%	44	0.5%	47	0.5%
XII	10	1.9%	152	1.9%	162	1.9%
R.M.	247	47.3%	3,389	42.2%	3,636	42.5%
Total	522	100.0%	8,033	100.0%	8,555	100.0%

Cuadro N° 7.12 – Distribución de la Matrícula de PE y Normales por Región Sede

Tabla N° - PE y Normales por Region Sede

Region Sede	Programa Especial		Programa Normal		Total	
I	1,365	3.9%	14,932	2.5%	16,297	2.5%
II	864	2.5%	20,951	3.4%	21,815	3.4%
III	225	0.6%	4,877	0.8%	5,102	0.8%
IV	487	1.4%	22,297	3.7%	22,784	3.5%
V	2,740	7.9%	78,795	12.9%	81,535	12.7%
VI	324	0.9%	7,078	1.2%	7,402	1.2%
VII	398	1.1%	21,070	3.5%	21,468	3.3%
VIII	2,344	6.7%	74,610	12.3%	76,954	12.0%
IX	210	0.6%	23,622	3.9%	23,832	3.7%
X	5,666	16.3%	30,346	5.0%	36,012	5.6%
XI		0.0%	797	0.1%	797	0.1%
XII	171	0.5%	5,198	0.9%	5,369	0.8%
R.M.	20,030	57.5%	304,250	50.0%	324,280	50.4%
Total	34,824	100.0%	608,823	100.0%	643,647	100.0%

Cuadro N° 7.13 – Distribución de la Oferta según Area del Conocimiento

Tabla N° - PE y Normales por Area del Conocimiento

Region Sede	Programa Especial		Programa Normal		Total	
Administración y Comercio	163	31.2%	1,611	20.1%	1,774	20.7%
Agropecuaria	9	1.7%	390	4.9%	399	4.7%
Arte y Arquitectura	9	1.7%	484	6.0%	493	5.8%
Ciencias	4	0.8%	282	3.5%	286	3.3%
Ciencias Sociales	43	8.2%	720	9.0%	763	8.9%
Derecho	13	2.5%	438	5.5%	451	5.3%
Educación	63	12.1%	1,084	13.5%	1,147	13.4%
FFAA, Orden y Seguridad	2	0.4%	53	0.7%	55	0.6%
Humanidades	5	1.0%	201	2.5%	206	2.4%
Salud	6	1.1%	818	10.2%	824	9.6%
Tecnología	205	39.3%	1,952	24.3%	2,157	25.2%
Total	522	100.0%	8,033	100.0%	8,555	100.0%

Cuadro N° 7.14 – Distribución de la Matrícula según Area del Conocimiento

Tabla N° - PE y Normales por Area del Conocimiento

Region Sede	Programa Especial		Programa Normal		Total	
Administración y Comercio	9,301	26.7%	91,768	15.1%	101,069	15.7%
Agropecuaria	87	0.2%	33,596	5.5%	33,683	5.2%
Arte y Arquitectura	413	1.2%	44,878	7.4%	45,291	7.0%
Ciencias	181	0.5%	17,364	2.9%	17,545	2.7%
Ciencias Sociales	3,401	9.8%	63,368	10.4%	66,769	10.4%
Derecho	2,918	8.4%	45,247	7.4%	48,165	7.5%
Educación	8,661	24.9%	88,892	14.6%	97,553	15.2%
FFAA, Orden y Seguridad	15	0.0%	2,314	0.4%	2,329	0.4%
Humanidades	117	0.3%	10,209	1.7%	10,326	1.6%
Salud	417	1.2%	70,793	11.6%	71,210	11.1%
Tecnología	9,313	26.7%	140,394	23.1%	149,707	23.3%
Total	34,824	100.0%	608,823	100.0%	643,647	100.0%

Cuadro N° 7.15 – Distribución de la Oferta según Horario y Tipo de Programa

	N		
	TIPO PROGRAMA		
	Programa Especial	Programa Normal	Total
Vespertino			
Distancia	7	24	31
Diurno	119	5409	5528
Mañana		23	23
Semi-presencial	1	10	11
Sólo Fines de Semana	6	38	44
Tarde	1	43	44
Vespertino	388	2486	2874
Total	522	8033	8555

Cuadro N° 7.16 – Distribución de la Matrícula según Area de Conocimiento y Horario

TIPO INSTITUCION: Total

AREA	Suma					
	Vespertino					
	Distancia	Diurno	Semi-presencial	Sólo Fines de Semana	Vespertino	Total
MATRICULA TOTAL						
Administración y Comercio	74	376		11	8840	9301
Agropecuaria		29			58	87
Arte y Arquitectura		98			315	413
Ciencias					181	181
Ciencias Sociales		492		177	2732	3401
Derecho					2918	2918
Educación	1233	1481	33	1224	4690	8661
FFAA, Orden y Seguridad		15				15
Humanidades		86			31	117
Salud		144			273	417
Tecnología		381		11	8921	9313
Total	1307	3102	33	1423	28959	34824

Cuadro N° 7.27 – Requisitos de Admisión por Programa

Requisitos generales	N°	%
Sin información	74	25,69
Título técnico de nivel superior	51	17,71
Título profesional o de técnico de nivel superior y experiencia	48	16,66
Título profesional	34	11,80
Otros	28	9,72
Título técnico de nivel superior y otros (como examen de admisión).	16	5,55
Experiencia laboral	13	4,51
Sólo título profesional o técnico de nivel superior	11	3,81
Título o grado académico	10	3,47
Experiencia laboral y otros requisitos (como examen de admisión)	3	1,04
Total	288	100

Fuente: Consejo Superior de Educación.

Cuadro N° 7.18 – Tasa de Deserción de los Programas Especiales por Tipo de Institución

REGIMEN INSTITUCION		Mínimo	Máximo	Media	Desv. tip.
TASA DESERCIÓN	Autónoma	1.00%	60.00%	19.83%	18.40%
	Consejo Rectores	1.90%	60.00%	32.62%	18.98%
	Total	1.00%	60.00%	22.09%	18.96%

Cuadro N° 7.19 – Tasa de Deserción de los Programas Especiales por Area del Conocimiento

AREA		Máximo	Mínimo	Media	Desv. tip.
TASA DESERCIÓN	Administración y Comercio	50.00%	1.00%	16.93%	16.51%
	Arte y Arquitectura	17.00%	17.00%	17.00%	.
	Ciencias Sociales	21.00%	1.90%	12.47%	9.99%
	Derecho	52.00%	1.00%	15.25%	24.60%
	Educación	60.00%	3.00%	25.97%	21.25%
	Tecnología	60.00%	1.00%	29.06%	19.67%
	Total	60.00%	1.00%	22.09%	18.96%

Cuadro N° 7.20 – Rangos de Arancel por Tipo de Programa

Rango Arancel	N		
	TIPO PROGRAMA		
	Programa Especial	Programa Normal	Total
0 - 500,000	12	413	425
500,001 - 1,000,000	162	2818	2980
1,000,001 - 1,500,000	129	1455	1584
1,500,001 - 2,000,000	57	1102	1159
2,000,001 - 2,500,000	19	424	443
2,500,001 y más	13	393	406
Sin Información	130	1428	1558
Total	522	8033	8555

Cuadro N° 7.21 – Distribución de la Matrícula por Rango de Arancel

Rango Arancel	Suma		
	TIPO PROGRAMA		
	Programa Especial	Programa Normal	Total
MATRÍCULA TOTAL 0 - 500,000	1693	23080	24773
500,001 - 1,000,000	16404	157260	173664
1,000,001 - 1,500,000	7065	148679	155744
1,500,001 - 2,000,000	3671	136969	140640
2,000,001 - 2,500,000	1546	71606	73152
2,500,001 y más	990	54573	55563
Sin Información	3455	16656	20111
Total	34824	608823	643647

Cuadro Nº 7.22 – Distribución de la Oferta Académica por Rango de Arancel y Región

SEDE REGION	N								
	Rango Arancel							Sin Informaci ón	Total
	0 - 500,000	500,001 - 1,000,000	1,000,001 - 1,500,000	1,500,001 - 2,000,000	2,000,001 - 2,500,000	2,500,001 y más			
1		9	8	3	1		2	23	
2		9	6	4	1	1	7	28	
3		3					7	10	
4	1	2	4				7	14	
5	3	11	22	4			16	56	
6	1	6	5					12	
7		6	7				1	14	
8	1	29	18	2	1		16	67	
9		2					6	8	
10		21	1	1			7	30	
11		1					2	3	
12		1	2	6			1	10	
13	6	62	56	37	16	12	58	247	
Total	12	162	129	57	19	13	130	522	

Cuadro Nº 7.23 – Distribución de la Matrícula por Rango de Arancel y Tipo de Programa

SEDE REGION	Suma								
	Rango Arancel							Sin Informaci ón	Total
	0 - 500,000	500,001 - 1,000,000	1,000,001 - 1,500,000	1,500,001 - 2,000,000	2,000,001 - 2,500,000	2,500,001 y más			
MATRICULA TOTAL 1		687	501	139	38			1365	
2		352	193	226	10	43	40	864	
3		43					182	225	
4	71	309	36				71	487	
5	1185	108	961	90			396	2740	
6		270	54					324	
7		65	333					398	
8	14	894	827	178	97		334	2344	
9		112					98	210	
10		5521	33	33			79	5666	
12		12	47	112				171	
13	423	8031	4080	2893	1401	947	2255	20030	
Total	1693	16404	7065	3671	1546	990	3455	34824	

Cuadro Nº 7.24 – Distribución de la Matrícula por Rango de Arancel y Area del Conocimiento

AREA	Suma								
	Rango Arancel							Sin Informaci ón	Total
	0 - 500,000	500,001 - 1,000,000	1,000,001 - 1,500,000	1,500,001 - 2,000,000	2,000,001 - 2,500,000	2,500,001 y más			
MATRICULA TOTAL	71	5306	1749	924	373	254	624	9301	
Administración y Comercio									
Agropecuaria			29				58	87	
Arte y Arquitectura			188	75		150		413	
Ciencias		36	28	117				181	
Ciencias Sociales		2581	405	29		302	84	3401	
Derecho		1033	804	106		138	837	2918	
Educación	1501	4878	615	142	88		1437	8661	
FFAA, Orden y Seguridad							15	15	
Humanidades	75	31	11					117	
Salud	32	112	169				104	417	
Tecnología	14	2427	3067	2278	1085	146	296	9313	
Total	1693	16404	7065	3671	1546	990	3455	34824	

Cuadro N° 7.25 – Distribución de la Matrícula según Región Sede

Region Sede	Matrícula 1º Año		Matrícula Total		Matric. 1ºAño/Total
I	710	6.3%	1,365	3.9%	52.0%
II	475	4.2%	864	2.5%	55.0%
III	96	0.9%	225	0.6%	42.7%
IV	223	2.0%	487	1.4%	45.8%
V	754	6.7%	2,740	7.9%	27.5%
VI	110	1.0%	324	0.9%	34.0%
VII	86	0.8%	398	1.1%	21.6%
VIII	845	7.5%	2,344	6.7%	36.0%
IX	164	1.5%	210	0.6%	78.1%
X	2,229	19.8%	5,666	16.3%	39.3%
XI		0.0%		0.0%	
XII	51	0.5%	171	0.5%	29.8%
R.M.	5,512	49.0%	20,030	57.5%	27.5%
Total	11,255	100.0%	34,824	100.0%	32.3%

Cuadro N° 7.26 – Distribución de la Matrícula según Tipo y Régimen Institución

Tabla N° - Matrícula PE por Tipo y Regimen de Institución

Tipo	Regimen Institución	Matrícula 1º Año		Matrícula Total		Matric. 1ºAño/Total
CFT	Autónoma	375	96.2%	381	96.2%	98.4%
	No Autónoma	15	0.1%	15	0.0%	100.0%
	Total	390	96.3%	396	96.3%	98.5%
FFAA	FFAA	15	0.1%	15	0.0%	100.0%
	Total	15	0.1%	15	0.0%	100.0%
IP	Autónoma	619	91.6%	1,305	94.6%	47.4%
	No Autónoma	57	8.4%	75	5.4%	76.0%
	Total	676	100.0%	1,380	100.0%	49.0%
UNIV	Autónoma	2,254	22.1%	5,772	17.5%	39.1%
	Consejo Rectores	7,677	75.3%	26,545	80.3%	28.9%
	No Autónoma	258	2.5%	731	2.2%	35.3%
	Total	10,189	100.0%	33,048	100.0%	30.8%
Total	Autónoma	3,195	28.4%	7,405	21.3%	43.1%
	Consejo Rectores	7,677	68.2%	26,545	76.2%	28.9%
	FFAA	15	0.1%	15	0.0%	100.0%
	No Autónoma	368	3.3%	859	2.5%	42.8%
	Total	11,255	100.0%	34,824	100.0%	32.3%

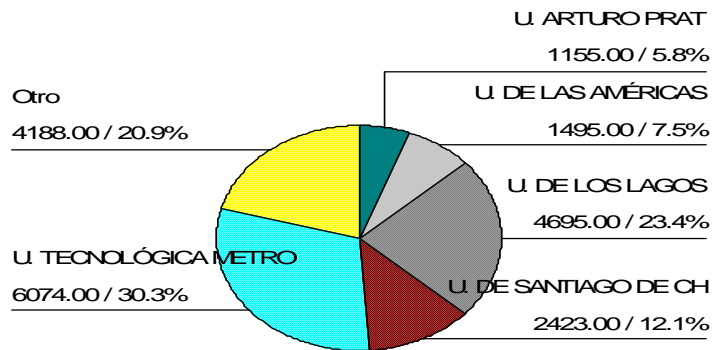
Cuadro N° 7.27 – Distribución de la Matrícula según Area del Conocimiento

Tabla N° - Matrícula PE por Area del Conocimiento

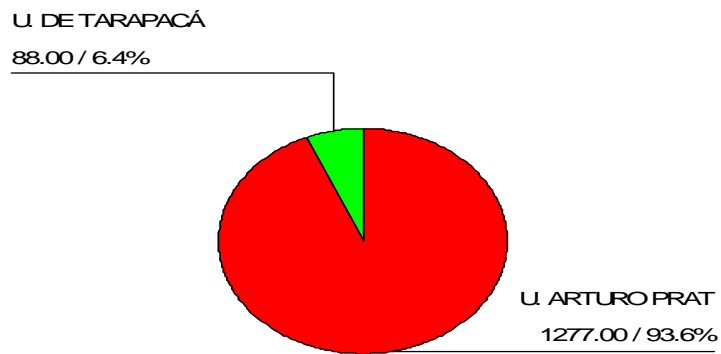
Region Sede	Matrícula 1º Año		Matrícula Total		Matric. 1ºAño/Total
Administración y Comercio	3,948	35.1%	9,301	26.7%	42.4%
Agropecuaria	31	0.3%	87	0.2%	35.6%
Arte y Arquitectura	238	2.1%	413	1.2%	57.6%
Ciencias	36	0.3%	181	0.5%	19.9%
Ciencias Sociales	1,134	10.1%	3,401	9.8%	33.3%
Derecho	237	2.1%	2,918	8.4%	8.1%
Educación	1,896	16.8%	8,661	24.9%	21.9%
FFAA, Orden y Seguridad	15	0.1%	15	0.0%	100.0%
Humanidades	79	0.7%	117	0.3%	67.5%
Salud	169	1.5%	417	1.2%	40.5%
Tecnología	3,472	30.8%	9,313	26.7%	37.3%
Total	11,255	100.0%	34,824	100.0%	32.3%

ANEXO F
ANALISIS EXTERNO – PARTICIPACION DE MERCADO POR REGION

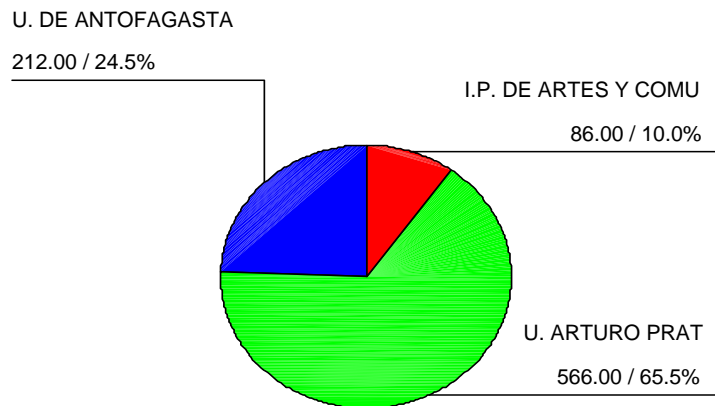
Matricula Región Metropolitana



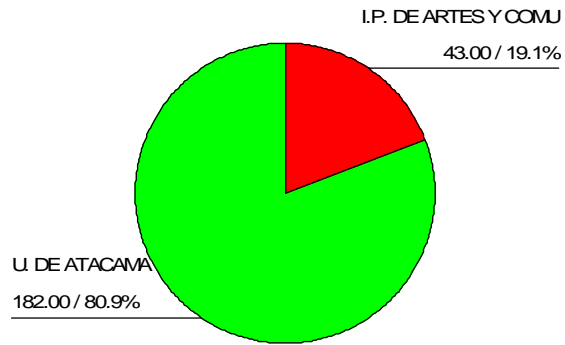
Matricula Primera región



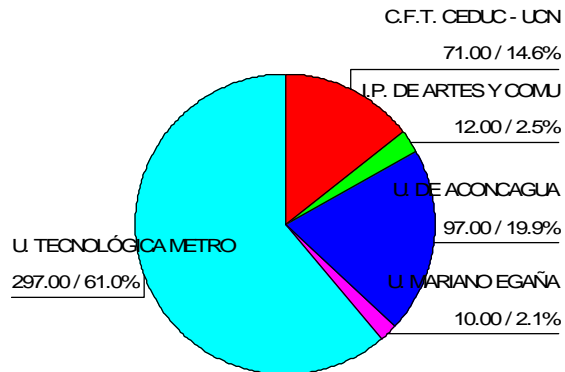
Matricula Segunda Región



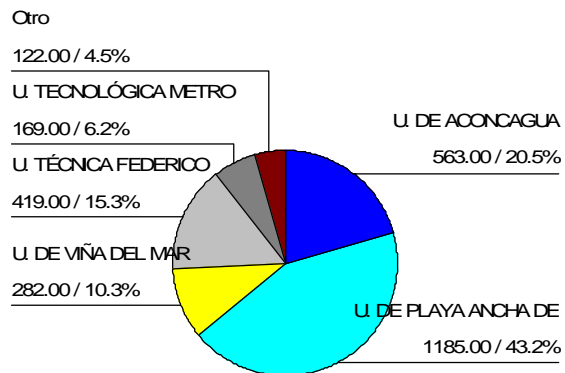
Matricula Tercera Región



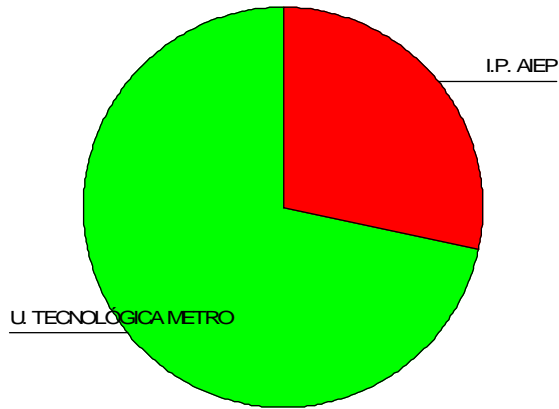
Matricula Cuarta Región



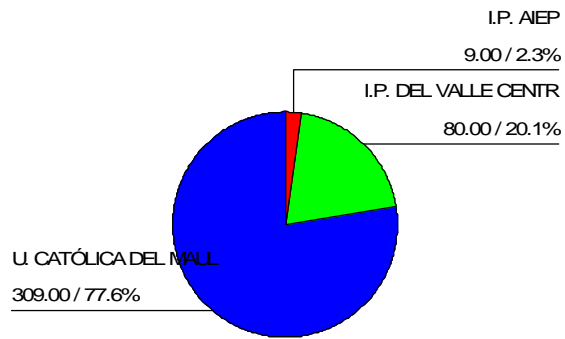
Matricula Quinta Región



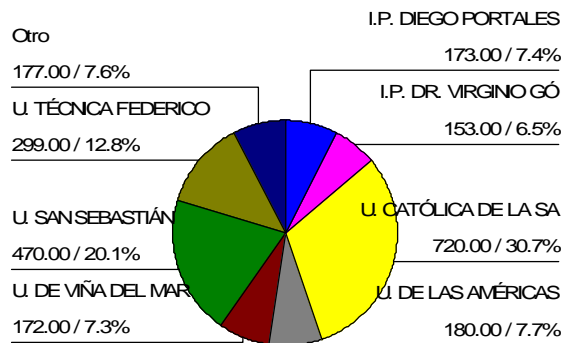
Matricula Sexta Región



Matricula Septima Región



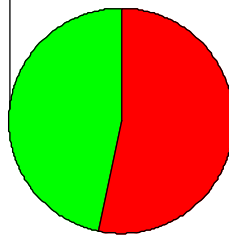
Matricula Octava Región



Matricula Novena Región

U. CATÓLICA DE TEMUCO

98.00 / 46.7%



U. ARTURO PRAT

112.00 / 53.3%

Matricula Décima Región

I.P. AIEP

79.00 / 1.4%

I.P. DE ARTES Y COMU

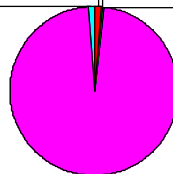
16.00 / .3%

I.P. INACAP

20.00 / .4%

U. GABRIELA MISTRAL

66.00 / 1.2%



U. DE LOS LAGOS

5485.00 / 96.8%

ANEXO G
ANALISIS INTERNO – CUADROS

Cuadro N° 7.28 – Balance 2005 y Ratios Financieros

Activos		Pasivo	
Activo Circulante		Exigible de Corto Plazo	Remuneraciones por pagar 1,628
Activo Disponible	Caja 3,076		Imposiciones por pagar Fonasa 126
Activo Realizable	Cuentas por Cobrar 7,613		Imposiciones por pagar A F P 223
	Aranceles por Cobrar 471,349		Seguro Cesantia por pagar 39
	P. P. M. 2,901		Honorarios por pagar 4,524
	Monto a Recuperar INP 39		Impuesto de Segunda Categoría 1,269
	Asignación Familiar 11		P. P. M. por pagar 186
	Crédito Sence 0		Cuentas por pagar 30,566
	Arriendos en Garantía 712		Provisión Gastos 0
	Credito Accionistas 11,207		Provisión Honorarios 0
	Inversion en EERR 10,220		Provisión Impuesto Renta 3,843
Activo Stocks			Aporte patronal por pagar 17
Activo Fijo	Muebles y Equipos 5,632	Exigible de Largo Plazo	Impuesto por pagar 75,332
	Bienes Raices 65,000		Prestamo por pagar 45,297
	Crédito 4% Activo Fijo 0	Capital Social	Capital Social -2,849
	Depreciación acumulada -2,455		Revalorización del capital propio 500
			Capital por Bienes Raices 18,296
			Provisión
		Reservas	Utilidad acumulada 117,188
			Resultado 2005 279,121
Total Activos	575,305	Total Activos	575,305

Activos		Pasivo	
Activo Disp.	0.53%	Exigible de CP	20.47%
Activo Realizable	87.61%	Exigible de LP	7.87%
		Capital Social	2.77%
		Reservas	68.89%
Activo Stocks	0.00%		
Activo Fijo	11.85%		
Total Activos	100%	Total Activos	100%

(1) Valores en miles de pesos

Endeudamiento	0.40	
Total Exigible	163,049	
Exigible Corto Plazo	117,753	72.2%
Exigible Largo Plazo	45,297	27.8%
		12 Años/Banc
Fondo de Maniobra	389,375	
Importancia del FM	77%	
Liquidez del FM	Alta	No hay Stocks
Exigible Expreso/Ciclico		
Ratio de Solvencia	4.3	
Ratio de Tesorería	4.3	
Ratio de Liquidez	0.0	
Rotación Goblal de Activo	0.97	
Rotación Activo Fijo	8.15	
Rotación Activo Circulante	1.10	333
Rotación de Stocks	Alta	0
Plazo de Cobro a Clientes		315
Rotación Proveedores	16.66	22
Plazo de Pago a Proveedores		
ROA Totales	343,440	0.60
	572,850	
ROA Op	343,440	0.62
	557,981	
Margen de Explotación	343,440	0.62
	555,800	
Margen Post Imptos	279,121	0.50
	555,800	
Rotación del Activo	555,800	0.97
	575,305	
Apalancamiento	575,305	1.40
	412,255	
Rent de Fondos Propios	279,121	0.68
	412,255	
Rotación Financiera	555,800	1.35
	412,255	

Cuadro N° 7.29 – Estado de Resultados 2005

				Carreras Profesionales		Carreras Técnicas	
Número de Alumnos		770	100.00%	580	75.32%	190	24.68%
Ingresos por Ventas	Ventas	555,800	100.00%	454,720	81.81%	101,080	18.19%
Gasto Variable	Honorarios	88,000		52,000		36,000	
Gasto Variable	Pago por Dictar Clases	20,920		16,120		4,800	
Comisiones	2% sobre ventas			9,094		2,022	
Distribución							
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viaticos	34,580		21,200		13,380	
Total Gastos Variables		143,500	25.82%	98,414	68.58%	56,202	39.16%
Margen de Producción		412,300	74.18%	356,306	86.42%	44,878	10.88%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	34,229		23,680		10,550	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	5,266		3,643		1,623	
Gasto Fijo Imputable	Gastos varios	7,899		5,465		2,435	
Gasto Fijo Imputable	Publicidad	5,266		3,643		1,623	
Total Gastos Fijos Imputables		52,660	9.47%	36,430	69.18%	16,230	30.82%
Margen Bruto		359,640	64.71%	319,876	88.94%	28,648	7.97%
Gasto Fijo Común	Remuneraciones	13,000					
Gasto Fijo Común	Gratificación	2,500					
Gasto Fijo Común	Gastos varios	500					
Gasto Fijo Común	Patente	200					
Total Gastos Fijos Comunes		16,200	2.91%				
Margen Bruto		343,440	61.79%				
Gastos Financiero	Multas e Intereses	500					
	Amortización Deuda	5,000					
Gastos Atipicos	Aporte patronal	150					
Impuestos	Impuesto timbre y estampillas	500					
Total Gastos Fuera de Explotación		6,150	1.11%				
Resultados Antes de Impuestos y Depreciación		337,290	60.69%				
Depreciación	Depreciación	1,000	0.18%				
Resultados Antes de Impuestos		336,290	60.51%				
Impuestos	Impuesto primera Categoría	57,169					
Impuestos							
Total Impuestos		57,169	10.29%				
Resultados Después de Impuestos y Depreciación		279,121	50.22%				

(1) Valores en miles de pesos

Cuadro N° 7.31 – Balance 2004 y Ratios Financieros

Activos			Pasivo		
Activo Circulante			Exigible de Corto Plazo		
Activo Disponible	Caja	18,254	Remuneraciones por pagar		959
Activo Realizable	Cuentas por Cobrar	31,608	Imposiciones por pagar Fonasa		76
	Aranceles por Cobrar	118,541	Imposiciones por pagar A F P		134
	P. P. M.	2,414	Seguro Cesantia por pagar		20
	Monto a Recuperar INP		Honorarios por pagar		0
	Asignacion Familiar	7	Impuesto de Segunda Categoría		1,396
	Crédito Sence	684	P. P. M. por pagar		192
	Arriendos en Garantia		Cuentas por pagar		2,272
	Credito Accionistas		Provisión Gastos		313
	Inversión en EERR		Provisión Honorarios		11,956
			Provisión Impuesto Renta		4,021
Activo Stocks			Aporte patronal por pagar		10
Activo Fijo	Muebles y Equipos	4,378	Impuesto por pagar		20,000
	Bienes Raices		Exigible de Largo Plazo		0
	Crédito 4% Activo Fijo	37	Capital Social		15,947
	Depreciación acumulada	-1,440	Revalorización del capital propio		0
			Capital por Bienes Raices		
			Provisión		
			Reservas		
			Utilidad acumulada		
			Resultado 2005		117,188
Total Activos		174,484	Total Activos		174,484

Activos		Pasivo	
Activo Disp.	10.46%	Exigible de CP	23.70%
Activo Realizable	87.83%	Exigible de LP	0.00%
Activo Stocks	0.00%	Capital Social	9.14%
Activo Fijo	1.71%	Reservas	67.16%
Total Activos	100%	Total Activos	100%

Endeudamiento	0.31		
Total Exigible	41,349		
Exigible Corto Plazo	41,349	100.0%	
Exigible Largo Plazo	0	0.0%	
Fondo de Maniobra	130,159		12 Años/Banco
Importancia del FM	76%		
Liquidez del FM	Alta	No hay Stocks	
Exigible Expreso/Ciclico			
Ratio de Solvencia	4.1		
Ratio de Tesorería	4.1		
Ratio de Liquidez	0.4		
Rotación Goblal de Activo	2.07		
Rotación Activo Fijo	121.17		
Rotación Activo Circulante	2.10		174 [días]
Rotación de Stocks	Alta		0 [días]
Plazo de Cobro a Clientes			152 [días]
Rotación Proveedores	91.62		4 [días]
Plazo de Pago a Proveedores			
ROA Totales	148,140		0.86
	173,044		
ROA Op	148,140		0.87
	169,939		
Margen de Explotación	148,140		0.41
	360,500		
Margen Post Imptos	117,188		0.33
	360,500		
Rotación del Activo	360,500		2.07
	174,484		
Apalancamiento	174,484		1.31
	133,135		
Rent de Fondos Propios	117,188		0.88 0.88
	133,135		
Rotación Financiera	360,500		2.71
	133,135		

Cuadro N° 7.32 – Estado de Resultados 2004

		Carreras Profesionales		Carreras Técnicas			
Número de Alumnos		500	100.00%	375	75.00%	125	25.00%
Ingresos por Ventas	Ventas	360,500	100.00%	294,000	81.55%	66,500	18.45%
Gasto Variable	Honorarios	88,000		52,000		36,000	
Gasto Variable	Pago por Dictar Clases	20,920		16,120		4,800	
Comisiones	2% sobre ventas			5,880		1,330	
Distribución							
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamiento y Viáticos	34,580		21,200		13,380	
Total Gastos Variables		143,500	39.81%	95,200	66.34%	55,510	38.68%
Margen de Producción		217,000	60.19%	198,800	91.61%	10,990	5.06%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	34,229		23,680		10,550	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	5,266		3,643		1,623	
Gasto Fijo Imputable	Gastos varios	7,899		5,465		2,435	
Gasto Fijo Imputable	Publicidad	5,266		3,643		1,623	
Total Gastos Fijos Imputables		52,660	14.61%	36,430	69.18%	16,230	30.82%
Margen Bruto		164,340	45.59%	162,370	98.80%	-5,240	-3.19%
Gasto Fijo Común	Remuneraciones	13,000					
Gasto Fijo Común	Gratificaciones	2,500					
Gasto Fijo Común	Gastos varios	500					
Gasto Fijo Común	Patente	200					
Total Gastos Fijos Comunes		16,200	4.49%				
Margen Bruto		148,140	41.09%				
Gastos Financiero	Multas e Intereses	500					
	Amortización Deuda	5,000					
Gastos Atípicos	Aporte patronal	150					
Impuestos	Impuesto timbre y estampillas	500					
Total Gastos Fuera de Explotación		6,150	1.71%				
Resultados Antes de Impuestos y Depreciación		141,990	39.39%				
Depreciación	Depreciación	800	0.22%				
Resultados Antes de Impuestos		141,190	39.17%				
Impuestos	Impuesto primera Categoría	24,002					
Impuestos							
Total Impuestos		24,002	6.66%				
Resultados Después de Impuestos y Depreciación		117,188	32.51%				

(1) Valores en miles de pesos

ANEXO H
ANALISIS DE ATRACTIVO DE CLIENTES - CUADROS

Cuadro N° 7.35 - Alumnos Matriculados según Área del Conocimiento y Región

Área de Conocimiento	SEDE REGION												Total	Total [%]	
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XII	RM			
Administración y Comercio	288	170	50	84	418	38	309	528		2,946	47	4,423	9,301	26.7%	
Agropecuaria				58	29								87	0.2%	
Arte y Arquitectura					20								393	1.2%	
Ciencias								28		36			117	0.5%	
Ciencias Sociales	516	134						85		1,416			1,250	3,401	9.8%
Derecho	40		25		27			217					2,609	2,918	8.4%
Educación	282	21		297	1,531	232		324	98	62	12	5,802	8,661	24.9%	
FFAA, Orden y Seguridad								15					15	0.0%	
Humanidades		31						11					75	117	0.3%
Salud			25					169	112	79			32	417	1.2%
Tecnología	239	508	125	48	715	54	89	967		1,127	112	5,329	9,313	26.7%	
Total	1,365	864	225	487	2,740	324	398	2,344	210	5,666	171	20,030	34,824	100.0%	
Total [%]	3.9%	2.5%	0.6%	1.4%	7.9%	0.9%	1.1%	6.7%	0.6%	16.3%	0.5%	57.5%	100.0%		

Cuadro N° 7.36 – Matrícula Primer Año según Área del Conocimiento y Región

Área de Conocimiento	SEDE REGION												Total	Total [%]	
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XII	RM			
Administración y Comercio	156	120	17	75	141	15	59	188		1,110	18	2,049	3,948	35.1%	
Agropecuaria				26	5								31	0.3%	
Arte y Arquitectura					8								230	2.1%	
Ciencias								17		19			36	0.3%	
Ciencias Sociales	138	26						28		525			417	1,134	10.1%
Derecho	29		14		26			98					70	237	2.1%
Educación	158	21		92	295	71		51	52	19		1,137	1,896	16.8%	
FFAA, Orden y Seguridad								15					15	0.1%	
Humanidades		31						3					45	79	0.7%
Salud			10						112	15			32	169	1.5%
Tecnología	229	277	55	30	279	24	27	445		541	33	1,532	3,472	30.8%	
Total	710	475	96	223	754	110	86	845	164	2,229	51	5,512	11,255	100.0%	
Total [%]	6.3%	4.2%	0.9%	2.0%	6.7%	1.0%	0.8%	7.5%	1.5%	19.8%	0.5%	49.0%	100.0%		

ANEXO I
EVALUACION DE LA ESTRATEGIA – CUADROS

Cuadro N° 9.2 – Estado de Resultados 2006

		Tecnología		Administración y Comercio		Carreras Técnicas			
Alumnos - I Región		125	100.00%	125	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ingresos por Ventas	Ventas	75,000	100.00%	75,000	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Variable	Honorarios	21,000		21,000		0		0	
Comisiones	2% sobre ventas	1,500		1,500		0		0	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viaticos	3,600		3,600		0		0	
Total Gastos Variables		26,100	34.80%	26,100	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Margen de Producción		48,900	65.20%	48,900	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	12,000		12,000		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	15,000		15,000		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	10,000		10,000		0		0	
Total Gastos Fijos Imputables		37,000	49.33%	37,000	49.33%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Margen Bruto Operacional		11,900	15.87%	11,900	15.87%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Alumnos - II Región		250	100.00%	250	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ingresos por Ventas	Ventas	150,000	100.00%	150,000	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Variable	Honorarios	42,000		42,000		0		0	
Comisiones	2% sobre ventas	3,000		3,000		0		0	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viaticos	3,600		3,600		0		0	
Total Gastos Variables		48,600	32.40%	48,600	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Margen de Producción		101,400	67.60%	101,400	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	12,000		12,000		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	30,000		30,000		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	10,000		10,000		0		0	
Total Gastos Fijos Imputables		52,000	34.67%	52,000	34.67%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Margen Bruto Operacional		49,400	32.93%	49,400	32.93%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Alumnos - III Región		100	100.00%	100	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ingresos por Ventas	Ventas	60,000	100.00%	60,000	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Variable	Honorarios	16,800		16,800		0		0	
Comisiones	2% sobre ventas	1,200		1,200		0		0	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viaticos	3,600		3,600		0		0	
Total Gastos Variables		21,600	36.00%	21,600	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Margen de Producción		38,400	64.00%	38,400	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	6,000		6,000		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	12,000		12,000		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	10,000		10,000		0		0	
Total Gastos Fijos Imputables		28,000	46.67%	28,000	46.67%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Margen Bruto Operacional		10,400	17.33%	10,400	17.33%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Alumnos - Región Metropolitana		900	100.00%	500	55.56%	200	22.22%	200	22.22%
Ingresos por Ventas	Ventas	475,000	100.00%	300,000	63.16%	100,000	21.05%	75,000	15.79%
Gasto Variable	Honorarios	117,600		84,000		14,400		19,200	
Comisiones	2% sobre ventas	9,500		6,000		2,000		1,500	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viaticos	0		0		0		0	
Total Gastos Variables		127,100	26.76%	90,000	70.81%	16,400	12.90%	20,700	16.29%
Margen de Producción		347,900	73.24%	210,000	60.36%	83,600	24.03%	54,300	15.61%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	12,000		6,667		2,667		2,667	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	108,000		60,000		24,000		24,000	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	30,000		16,667		6,667		6,667	
Total Gastos Fijos Imputables		150,000	31.58%	83,333	27.78%	33,333	33.33%	33,333	44.44%
Margen Bruto Operacional		197,900	41.66%	126,667	42.22%	50,267	50.27%	20,967	27.96%
Total Nacional		1,375	100.00%	975	70.91%	200	14.55%	200	14.55%
Ingresos por Ventas	Ventas	760,000	100.00%	585,000	76.97%	100,000	13.16%	75,000	9.87%
Gasto Variable	Honorarios	197,400		163,800		14,400		19,200	
Comisiones	2% sobre ventas	15,200		11,700		2,000		1,500	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viaticos	10,800		10,800		0		0	
Total Gastos Variables		223,400	29.39%	186,300	83.39%	16,400	7.34%	20,700	9.27%
Margen de Producción		536,600	70.61%	398,700	74.30%	83,600	15.58%	54,300	10.12%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	42,000		36,667		2,667		2,667	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	165,000		117,000		24,000		24,000	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	60,000		46,667		6,667		6,667	
Total Gastos Fijos Imputables		267,000	35.13%	200,333	34.25%	33,333	33.33%	33,333	44.44%
Margen Bruto Operacional		269,600	35.47%	198,367	33.91%	50,267	50.27%	20,967	27.96%
Gasto Fijo Común	Administración	90,000							
Gasto Fijo Común	Servicios Casa Central	10,000							
Total Gastos Fijos Comunes		100,000	133.33%						
Margen Bruto		169,600	22.32%						
Gastos Financiero	Amortización Deuda	5,000							
Total Gastos Fuera de Explotación		5,000	0.66%						
Resultados Antes de Impuestos y Depreciación		164,600	21.66%						
Depreciación	Depreciación	10,000	1.32%						
Resultados Antes de Impuestos		154,600	20.34%						
Impuestos	Impuesto primera Categoría	26,282							
Total Impuestos		26,282	3.46%						
Resultados Después de Impuestos y Depreciación		128,318	16.88%						

(1) Valores en miles de pesos

Cuadro N° 9.3 – Estado de Resultados 2007

				Tecnología		Administración y Comercio		Carreras Técnicas	
Alumnos - I Región		150	100.00%	150	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ingresos por Ventas	Ventas	90,000	100.00%	90,000	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Variable	Honorarios	25,200		25,200		0		0	
Comisiones	2% sobre ventas	1,800		1,800		0		0	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamiento y Viáticos	3,600		3,600		0		0	
Total Gastos Variables		30,600	34.00%	30,600	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Margen de Producción		59,400	66.00%	59,400	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	12,000		12,000		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	18,000		18,000		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	10,000		10,000		0		0	
Total Gastos Fijos Imputables		40,000	44.44%	40,000	44.44%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Margen Bruto Operacional		19,400	21.56%	19,400	21.56%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Alumnos - II Región		300	100.00%	300	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ingresos por Ventas	Ventas	180,000	100.00%	180,000	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Variable	Honorarios	50,400		50,400		0		0	
Comisiones	2% sobre ventas	3,600		3,600		0		0	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamiento y Viáticos	3,600		3,600		0		0	
Total Gastos Variables		57,600	32.00%	57,600	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Margen de Producción		122,400	68.00%	122,400	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	12,000		12,000		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	36,000		36,000		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	10,000		10,000		0		0	
Total Gastos Fijos Imputables		58,000	32.22%	58,000	32.22%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Margen Bruto Operacional		64,400	35.78%	64,400	35.78%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Alumnos - III Región		120	100.00%	120	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ingresos por Ventas	Ventas	72,000	100.00%	72,000	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Variable	Honorarios	20,160		20,160		0		0	
Comisiones	2% sobre ventas	1,440		1,440		0		0	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamiento y Viáticos	3,600		3,600		0		0	
Total Gastos Variables		25,200	35.00%	25,200	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Margen de Producción		46,800	65.00%	46,800	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	6,000		6,000		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	14,400		14,400		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	10,000		10,000		0		0	
Total Gastos Fijos Imputables		30,400	42.22%	30,400	42.22%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Margen Bruto Operacional		16,400	22.78%	16,400	22.78%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Alumnos - Región Metropolitana		1,400	100.00%	600	42.86%	400	28.57%	400	28.57%
Ingresos por Ventas	Ventas	710,000	100.00%	360,000	50.70%	200,000	28.17%	150,000	21.13%
Gasto Variable	Honorarios	168,000		100,800		28,800		38,400	
Comisiones	2% sobre ventas	14,200		7,200		4,000		3,000	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamiento y Viáticos	0		0		0		0	
Total Gastos Variables		182,200	25.66%	108,000	59.28%	32,800	18.00%	41,400	22.72%
Margen de Producción		527,800	74.34%	252,000	47.75%	167,200	31.68%	108,600	20.58%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	12,000		5,143		3,429		3,429	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	168,000		72,000		48,000		48,000	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	30,000		12,857		8,571		8,571	
Total Gastos Fijos Imputables		210,000	29.58%	90,000	25.00%	60,000	30.00%	60,000	40.00%
Margen Bruto Operacional		317,800	44.76%	162,000	45.00%	107,200	53.60%	48,600	32.40%
Total Nacional		1,970	100.00%	1,170	59.39%	400	20.30%	400	20.30%
Ingresos por Ventas	Ventas	1,052,000	100.00%	702,000	66.73%	200,000	19.01%	150,000	14.26%
Gasto Variable	Honorarios	263,760		196,560		28,800		38,400	
Comisiones	2% sobre ventas	21,040		14,040		4,000		3,000	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamiento y Viáticos	10,800		10,800		0		0	
Total Gastos Variables		295,600	28.10%	221,400	74.90%	32,800	11.10%	41,400	14.01%
Margen de Producción		756,400	71.90%	480,600	63.54%	167,200	22.10%	108,600	14.36%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	42,000		35,143		3,429		3,429	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	236,400		140,400		48,000		48,000	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	60,000		42,857		8,571		8,571	
Total Gastos Fijos Imputables		338,400	32.17%	218,400	31.11%	60,000	30.00%	60,000	40.00%
Margen Bruto Operacional		418,000	39.73%	262,200	37.35%	107,200	53.60%	48,600	32.40%
Gasto Fijo Común	Administración	90,000							
Gasto Fijo Común	Servicios Casa Central	10,000							
Total Gastos Fijos Comunes		100,000	111.11%						
Margen Bruto		318,000	30.23%						
Gastos Financiero	Amortización Deuda	5,000							
Total Gastos Fuera de Explotación		5,000	0.48%						
Resultados Antes de Impuestos y Depreciación		313,000	29.75%						
Depreciación	Depreciación	10,000	0.95%						
Resultados Antes de Impuestos		303,000	28.80%						
Impuestos	Impuesto primera Categoría	51,510							
Impuestos									
Total Impuestos		51,510	4.90%						
Resultados Después de Impuestos y Depreciación		251,490	23.91%						

(1) Valores en miles de pesos

Cuadro N° 9.4 – Estado de Resultados 2008

				Tecnología		Administración y Comercio		Carreras Técnicas	
Alumnos - I Región		235	100.00%	175	74.47%	60	25.53%	0	0.00%
Ingresos por Ventas	Ventas	135,000	100.00%	105,000	77.78%	30,000	22.22%	0	0.00%
Gasto Variable	Honorarios	33,720		29,400		4,320		0	
Comisiones	2% sobre ventas	2,700		2,100		600		0	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viaticos	7,200		3,600		3,600		0	
Total Gastos Variables		43,620	32.31%	35,100	80.47%	8,520	19.53%	0	0.00%
Margen de Producción		91,380	67.69%	69,900	76.49%	21,480	23.51%	0	0.00%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	12,000		8,936		3,064		0	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	28,200		21,000		7,200		0	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	10,000		7,447		2,553		0	
Total Gastos Fijos Imputables		50,200	37.19%	37,383	35.60%	12,817	42.72%	0	#DIV/0!
Margen Bruto Operacional		41,180	30.50%	32,517	30.97%	8,663	28.88%	0	#DIV/0!
Alumnos - II Región		380	100.00%	350	92.11%	30	7.89%	0	0.00%
Ingresos por Ventas	Ventas	225,000	100.00%	210,000	93.33%	15,000	6.67%	0	0.00%
Gasto Variable	Honorarios	60,960		58,800		2,160		0	
Comisiones	2% sobre ventas	4,500		4,200		300		0	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viaticos	3,600		3,600		0		0	
Total Gastos Variables		69,060	30.69%	66,600	96.44%	2,460	3.56%	0	0.00%
Margen de Producción		155,940	69.31%	143,400	91.96%	12,540	8.04%	0	0.00%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	12,000		11,053		947		0	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	45,600		42,000		3,600		0	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	10,000		9,211		3,600		0	
Total Gastos Fijos Imputables		67,600	30.04%	62,263	29.65%	8,147	54.32%	0	#DIV/0!
Margen Bruto Operacional		88,340	39.26%	81,137	38.64%	4,393	29.28%	0	#DIV/0!
Alumnos - III Región		140	100.00%	140	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ingresos por Ventas	Ventas	84,000	100.00%	84,000	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Variable	Honorarios	23,520		23,520		0		0	
Comisiones	2% sobre ventas	1,680		1,680		0		0	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viaticos	3,600		3,600		0		0	
Total Gastos Variables		28,800	34.29%	28,800	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Margen de Producción		55,200	65.71%	55,200	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	6,000		6,000		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	16,800		16,800		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	10,000		10,000		0		0	
Total Gastos Fijos Imputables		32,800	39.05%	32,800	39.05%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Margen Bruto Operacional		22,400	26.67%	22,400	26.67%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Alumnos - Región Metropolitana		1,900	100.00%	700	36.84%	600	31.58%	600	31.58%
Ingresos por Ventas	Ventas	945,000	100.00%	420,000	44.44%	300,000	31.75%	225,000	23.81%
Gasto Variable	Honorarios	218,400		117,600		43,200		57,600	
Comisiones	2% sobre ventas	18,900		8,400		6,000		4,500	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viaticos	0		0		0		0	
Total Gastos Variables		237,300	25.11%	126,000	53.10%	49,200	20.73%	62,100	26.17%
Margen de Producción		707,700	74.89%	294,000	41.54%	250,800	35.44%	162,900	23.02%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	12,000		4,421		3,789		3,789	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	228,000		84,000		72,000		72,000	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	30,000		11,053		9,474		9,474	
Total Gastos Fijos Imputables		270,000	28.57%	99,474	23.68%	85,263	28.42%	85,263	37.89%
Margen Bruto Operacional		437,700	46.32%	194,526	46.32%	165,537	55.18%	77,637	34.51%
Total Nacional		2,655	100.00%	1,365	51.41%	690	25.99%	600	22.60%
Ingresos por Ventas	Ventas	1,389,000	100.00%	819,000	58.96%	345,000	24.84%	225,000	16.20%
Gasto Variable	Honorarios	336,600		229,320		49,680		57,600	
Comisiones	2% sobre ventas	27,780		16,380		6,900		4,500	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viaticos	14,400		10,800		3,600		0	
Total Gastos Variables		378,780	27.27%	256,500	67.72%	60,180	15.89%	62,100	16.39%
Margen de Producción		1,010,220	72.73%	562,500	55.68%	284,820	28.19%	162,900	16.13%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	42,000		30,410		7,801		3,789	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	318,600		163,800		82,800		72,000	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	62,811		37,710		15,627		9,474	
Total Gastos Fijos Imputables		423,411	30.48%	231,920	28.32%	106,228	30.79%	85,263	37.89%
Margen Bruto Operacional		586,809	42.25%	330,580	40.36%	178,592	51.77%	77,637	34.51%
Gasto Fijo Común	Administración	90,000							
Gasto Fijo Común	Servicios Casa Central	10,000							
Total Gastos Fijos Comunes		100,000	74.07%						
Margen Bruto		486,809	35.05%						
Gastos Financiero	Amortización Deuda	5,000							
Total Gastos Fuera de Explotación		5,000	0.36%						
Resultados Antes de Impuestos y Depreciación		481,809	34.69%						
Depreciación	Depreciación	10,000	0.72%						
Resultados Antes de Impuestos		471,809	33.97%						
Impuestos	Impuesto primera Categoría	80,208							
Total Impuestos		80,208	5.77%						
Resultados Después de Impuestos y Depreciación		391,602	28.19%						

(1) Valores en miles de pesos

Cuadro Nº 9.5 – Estado de Resultados 2009

				Tecnología		Administración y Comercio		Carreras Técnicas	
Alumnos - I Región		345	100.00%	225	65.22%	120	34.78%	0	0.00%
Ingresos por Ventas	Ventas	195,000	100.00%	135,000	69.23%	60,000	30.77%	0	0.00%
Gasto Variable	Honorarios	46,440		37,800		8,640		0	
Comisiones	2% sobre ventas	3,900		2,700		1,200		0	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viaticos	7,200		3,600		3,600		0	
Total Gastos Variables		57,540	29.51%	44,100	76.64%	13,440	23.36%	0	0.00%
Margen de Producción		137,460	70.49%	90,900	66.13%	46,560	33.87%	0	0.00%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	12,000		7,826		4,174		0	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	41,400		27,000		14,400		0	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	10,000		6,522		3,478		0	
Total Gastos Fijos Imputables		63,400	32.51%	41,348	30.63%	22,052	36.75%	0	#DIV/0!
Margen Bruto Operacional		74,060	37.98%	49,552	36.71%	24,508	40.85%	0	#DIV/0!
Alumnos - II Región		510	100.00%	450	88.24%	60	11.76%	0	0.00%
Ingresos por Ventas	Ventas	300,000	100.00%	270,000	90.00%	30,000	10.00%	0	0.00%
Gasto Variable	Honorarios	79,920		75,600		4,320		0	
Comisiones	2% sobre ventas	6,000		5,400		600		0	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viaticos	7,200		3,600		3,600		0	
Total Gastos Variables		93,120	31.04%	84,600	90.85%	8,520	9.15%	0	0.00%
Margen de Producción		206,880	68.96%	185,400	89.62%	21,480	10.38%	0	0.00%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	12,000		10,588		1,412		0	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	61,200		54,000		7,200		0	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	10,000		8,824		1,176		0	
Total Gastos Fijos Imputables		83,200	27.73%	73,412	27.19%	9,788	32.63%	0	#DIV/0!
Margen Bruto Operacional		123,680	41.23%	111,988	41.48%	11,692	38.97%	0	#DIV/0!
Alumnos - III Región		180	100.00%	180	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ingresos por Ventas	Ventas	108,000	100.00%	108,000	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Variable	Honorarios	30,240		30,240		0		0	
Comisiones	2% sobre ventas	2,160		2,160		0		0	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viaticos	3,600		3,600		0		0	
Total Gastos Variables		36,000	33.33%	36,000	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Margen de Producción		72,000	66.67%	72,000	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	6,000		6,000		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	21,600		21,600		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	10,000		10,000		0		0	
Total Gastos Fijos Imputables		37,600	34.81%	37,600	34.81%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Margen Bruto Operacional		34,400	31.85%	34,400	31.85%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Alumnos - Región Metropolitana		2,600	100.00%	900	34.62%	900	34.62%	800	30.77%
Ingresos por Ventas	Ventas	1,290,000	100.00%	540,000	41.86%	450,000	34.88%	300,000	23.26%
Gasto Variable	Honorarios	292,800		151,200		64,800		76,800	
Comisiones	2% sobre ventas	25,800		10,800		9,000		6,000	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viaticos	0		0		0		0	
Total Gastos Variables		318,600	24.70%	162,000	50.85%	73,800	23.16%	82,800	25.99%
Margen de Producción		971,400	75.30%	378,000	38.91%	376,200	38.73%	217,200	22.36%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	12,000		4,154		4,154		3,692	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	312,000		108,000		108,000		96,000	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	30,000		10,385		10,385		9,231	
Total Gastos Fijos Imputables		354,000	27.44%	122,538	22.69%	122,538	27.23%	108,923	36.31%
Margen Bruto Operacional		617,400	47.86%	255,462	47.31%	253,662	56.37%	108,277	36.09%
Total Nacional		3,635	100.00%	1,755	48.28%	1,080	29.71%	800	22.01%
Ingresos por Ventas	Ventas	1,893,000	100.00%	1,053,000	55.63%	540,000	28.53%	300,000	15.85%
Gasto Variable	Honorarios	449,400		294,840		77,760		76,800	
Comisiones	2% sobre ventas	37,860		21,060		10,800		6,000	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viaticos	18,000		10,800		7,200		0	
Total Gastos Variables		505,260	26.69%	326,700	64.66%	95,760	18.95%	82,800	16.39%
Margen de Producción		1,387,740	73.31%	726,300	52.34%	444,240	32.01%	217,200	15.65%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	42,000		28,568		9,740		3,692	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	436,200		210,600		129,600		96,000	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	60,000		35,730		15,039		9,231	
Total Gastos Fijos Imputables		538,200	28.43%	274,898	26.11%	154,379	28.59%	108,923	36.31%
Margen Bruto Operacional		849,540	44.88%	451,402	42.87%	289,861	53.68%	108,277	36.09%
Gasto Fijo Común	Administración	90,000							
Gasto Fijo Común	Servicios Casa Central	10,000							
Total Gastos Fijos Comunes		100,000	51.28%						
Margen Bruto		749,540	39.60%						
Gastos Financiero	Amortización Deuda	5,000							
Total Gastos Fuera de Explotación		5,000	0.26%						
Resultados Antes de Impuestos y Depreciación		744,540	39.33%						
Depreciación	Depreciación	10,000	0.53%						
Resultados Antes de Impuestos		734,540	38.80%						
Impuestos	Impuesto primera Categoría	124,872							
Impuestos									
Total Impuestos		124,872	6.60%						
Resultados Después de Impuestos y Depreciación		609,668	32.21%						

(1) Valores en miles de pesos

Cuadro N° 9.6 – Estado de Resultados 2010

		Tecnología		Administración y Comercio		Carreras Técnicas			
Alumnos - I Región		450	100.00%	250	55.56%	200	44.44%	0	0.00%
Ingresos por Ventas	Ventas	250,000	100.00%	150,000	60.00%	100,000	40.00%	0	0.00%
Gasto Variable	Honorarios	56,400		42,000		14,400		0	
Comisiones	2% sobre ventas	5,000		3,000		2,000		0	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viáticos	7,200		3,600		3,600		0	
Total Gastos Variables		68,600	27.44%	48,600	70.85%	20,000	29.15%	0	0.00%
Margen de Producción		181,400	72.56%	101,400	55.90%	80,000	44.10%	0	0.00%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	12,000		6,667		5,333		0	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	54,000		30,000		24,000		0	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	10,000		5,556		4,444		0	
Total Gastos Fijos Imputables		76,000	30.40%	42,222	28.15%	33,778	33.78%	0	#DIV/0!
Margen Bruto Operacional		105,400	42.16%	59,178	39.45%	46,222	46.22%	0	#DIV/0!
Alumnos - II Región		600	100.00%	500	83.33%	100	16.67%	0	0.00%
Ingresos por Ventas	Ventas	350,000	100.00%	300,000	85.71%	50,000	14.29%	0	0.00%
Gasto Variable	Honorarios	91,200		84,000		7,200		0	
Comisiones	2% sobre ventas	7,000		6,000		1,000		0	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viáticos	7,200		3,600		3,600		0	
Total Gastos Variables		105,400	30.11%	93,600	88.80%	11,800	11.20%	0	0.00%
Margen de Producción		244,600	69.89%	206,400	84.38%	38,200	15.62%	0	0.00%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	12,000		10,000		2,000		0	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	72,000		60,000		12,000		0	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	10,000		8,333		1,667		0	
Total Gastos Fijos Imputables		94,000	26.86%	78,333	26.11%	15,667	31.33%	0	#DIV/0!
Margen Bruto Operacional		150,600	43.03%	128,067	42.69%	22,533	45.07%	0	#DIV/0!
Alumnos - III Región		200	100.00%	200	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Ingresos por Ventas	Ventas	120,000	100.00%	120,000	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Variable	Honorarios	33,600		33,600		0		0	
Comisiones	2% sobre ventas	2,400		2,400		0		0	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viáticos	3,600		3,600		0		0	
Total Gastos Variables		39,600	33.00%	39,600	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Margen de Producción		80,400	67.00%	80,400	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	6,000		6,000		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	24,000		24,000		0		0	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	10,000		10,000		0		0	
Total Gastos Fijos Imputables		40,000	33.33%	40,000	33.33%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Margen Bruto Operacional		40,400	33.67%	40,400	33.67%	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Alumnos - Región Metropolitana		3,000	100.00%	1,000	33.33%	1,000	33.33%	1,000	33.33%
Ingresos por Ventas	Ventas	1,475,000	100.00%	600,000	40.68%	500,000	33.90%	375,000	25.42%
Gasto Variable	Honorarios	336,000		168,000		72,000		96,000	
Comisiones	2% sobre ventas	29,500		12,000		10,000		7,500	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viáticos	0		0		0		0	
Total Gastos Variables		365,500	24.78%	180,000	49.25%	82,000	22.44%	103,500	28.32%
Margen de Producción		1,109,500	75.22%	420,000	37.85%	418,000	37.67%	271,500	24.47%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	12,000		4,000		4,000		4,000	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	360,000		120,000		120,000		120,000	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	30,000		10,000		10,000		10,000	
Total Gastos Fijos Imputables		402,000	27.25%	134,000	22.33%	134,000	26.80%	134,000	35.73%
Margen Bruto Operacional		707,500	47.97%	286,000	47.67%	284,000	56.80%	137,500	36.67%
Total Nacional		4,250	100.00%	1,950	45.88%	1,300	30.59%	1,000	23.53%
Ingresos por Ventas	Ventas	2,195,000	100.00%	1,170,000	53.30%	650,000	29.61%	375,000	17.08%
Gasto Variable	Honorarios	517,200		327,600		93,600		96,000	
Comisiones	2% sobre ventas	43,900		23,400		13,000		7,500	
Supervisión Cursos	Viajes, Alojamientos y Viáticos	18,000		10,800		7,200		0	
Total Gastos Variables		579,100	26.38%	361,800	62.48%	113,800	19.65%	103,500	17.87%
Margen de Producción		1,615,900	73.62%	808,200	50.02%	536,200	33.18%	271,500	16.80%
Gasto Fijo Imputable	Arriendo	42,000		26,667		11,333		4,000	
Gasto Fijo Imputable	Personal Administrativo	510,000		234,000		156,000		120,000	
Gasto Fijo Imputable	Servicios	60,000		33,889		16,111		10,000	
Total Gastos Fijos Imputables		612,000	27.88%	294,556	25.18%	183,444	28.22%	134,000	35.73%
Margen Bruto Operacional		1,003,900	45.74%	513,644	43.90%	352,756	54.27%	137,500	36.67%
Gasto Fijo Común	Administración	90,000							
Gasto Fijo Común	Servicios Casa Central	10,000							
Total Gastos Fijos Comunes		100,000	40.00%						
Margen Bruto		903,900	41.18%						
Gastos Financiero	Amortización Deuda	5,000							
Total Gastos Fuera de Explotación		5,000	0.23%						
Resultados Antes de Impuestos y Depreciación		898,900	40.95%						
Depreciación	Depreciación	10,000	0.46%						
Resultados Antes de Impuestos		888,900	40.50%						
Impuestos	Impuesto primera Categoría	151,113							
Impuestos									
Total Impuestos		151,113	6.88%						
Resultados Después de Impuestos y Depreciación		737,787	33.61%						

(1) Valores en miles de pesos

Cuadro 9.7 – Evaluación Económica

EVALUACION ECONOMICA
(Unidades en Millones de Pesos)

ITEM	PERIODO					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Producto/Servicio/Proceso más importante	0.0	760.0	1,052.0	1,389.0	1,893.0	2,195.0
Otros Ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ingresos totales	0.0	760.0	1,052.0	1,389.0	1,893.0	2,195.0
EGRESOS						
Costos fijos	0.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Costos Variables	0.0	475.2	613.0	774.4	1,005.6	1,147.2
Gastos de ventas y comercialización	0.0	15.2	21.0	27.8	37.9	43.9
Depreciación y amortización	0.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Egresos totales	0.0	600.4	744.0	912.2	1,153.5	1,301.1
Utilidades antes de impuesto	0.0	159.6	308.0	476.8	739.5	893.9
Impuesto a las utilidades (17%)	0.0	27.1	52.4	81.1	125.7	152.0
Utilidad después de impuesto	0.0	132.5	255.6	395.8	613.8	741.9
Más depreciación y amortización	0.0	142.5	265.6	405.8	623.8	751.9
INVERSIONES						
Costo de LICENCIAS/Royalties a pagar a la Institución	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Inversión en equipos e instalaciones	50.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Capital de trabajo	50.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
Valor residual	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
FLUJO DE CAJA NETO	-100.0	107.5	230.6	370.8	588.8	716.9
TIR						178%
VAN						Ch\$1,314.19