



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO PARA UNA EMPRESA DE
TECNOLOGÍA EN EDUCACIÓN

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

SEBASTIÁN ANDRÉS MILOVIC CUADRA

PROFESOR GUÍA:

RICARDO LOYOLA MORAGA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

MAXIMILIANO DÍAZ TAPIA

SANTIAGO DE CHILE

2019

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO PARA UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA EN EDUCACIÓN

El presente Trabajo de Título se desarrolló en Open Green Road S.A. (OGR), en colaboración con el Gerente General de la empresa, y tuvo como objetivo el diseño de una estrategia corporativa para el periodo 2019-2021.

Los principios de acceso e igualdad educacional al sistema escolar con criterios de calidad y equidad deberían permitir a todos los estudiantes chilenos, condiciones equivalentes, independientes de ventajas sociales o posicionales, frente a su futuro educativo. Los resultados de desempeño obtenidos en las Pruebas estandarizadas revelan sistemáticamente diferencias significativas por nivel socioeconómico (NSE), que, en etapas tempranas de la infancia aumentan la brecha con los años. En el marco de estas desigualdades evoluciona la idea en OGR, de iniciar un emprendimiento social con un modelo de negocio que, en función del crecimiento alcanzado, requiere avanzar hacia definiciones estratégicas de mediano y largo plazo, que aseguren el cumplimiento de los desafíos del entorno que debe abordar.

El proyecto comenzó con un diagnóstico de los factores externos e internos relevantes para la organización, a partir de los cuales, se determinaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de OGR y se propuso una nueva Misión y Visión para el periodo estratégico de 2019 a 2021.

Esto permitió generar estrategias y situarlas en seis programas estratégicos: fortalecimiento de la gestión de recursos humanos, mejora de la gestión de la información, ampliación de la oferta de productos y servicios de Licencias, reestructuración de Puntaje Nacional Chile en función del nuevo Sistema de Acceso a la Educación Superior, desarrollo de Nuevos Proyectos para la educación superior y la expansión internacional de la empresa en cada una de sus líneas de negocios: Puntaje Nacional, Licencias y Nuevos Proyectos.

A continuación, se definieron objetivos estratégicos e indicadores de desempeño, en donde destacan, el crecimiento en clientes de los productos y usuarios de las plataformas y la gestión de información relevante para el negocio, en recursos humanos, la satisfacción de los clientes, la efectividad de las ventas y los reportes de errores en las plataformas.

Se diseñó un plan de implementación de la estrategia, que sitúa iniciativas dentro de los programas estratégicos definidos anteriormente, recomendándole a la organización la realización de estudios previo a lanzar nuevos productos o tomar decisiones importantes y realizar una expansión de sus productos a México.

Finalmente, el proyecto concluye con una evaluación económica del proyecto para estudiar la factibilidad de las iniciativas estratégicas propuestas, obteniendo un VAN total de empresa de 1.483.073.290 A pesar del resultado positivo, la expansión a México no resulta rentable por sí sola dentro del periodo estudiado, siendo financiada por las utilidades obtenidas en Chile y Colombia. Pero, dada la capacidad de los productos de escalar en ingresos de manera rápida, se recomienda que OGR expanda sus productos a México para aumentar su cobertura y posteriormente generar utilidades positivas.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| 1. ANTECEDENTES | 1 |
| 1.1. Sistema escolar chileno | 1 |
| 1.2. Pruebas estandarizadas en Chile y Colombia | 1 |
| 1.3. Descripción de la organización | 2 |
| 1.3.1. Open Green Road | 2 |
| 1.3.2. Organigrama | 3 |
| 1.3.3. Puntaje Nacional..... | 4 |
| 1.3.4. Licencias | 6 |
| 1.3.5. Nuevos Proyectos | 8 |
| 1.3.6. Estado financiero | 10 |
| 2. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO | 12 |
| 2.1. Objetivos..... | 13 |
| 2.1.1. Objetivo general..... | 13 |
| 2.1.2. Objetivos específicos..... | 13 |
| 2.2. Alcances | 14 |
| 2.3. Resultados esperados | 14 |
| 3. MARCO CONCEPTUAL | 15 |
| 3.1. Análisis externo | 15 |
| 3.1.1. Análisis PEST..... | 15 |
| 3.2. Declaraciones estratégicas..... | 16 |
| 3.2.1. Misión de la empresa | 16 |
| 3.2.2. Declaración de misión | 16 |
| 3.2.3. Declaración de visión..... | 16 |
| 3.3. Análisis de la cadena de valor | 16 |
| 3.3.1. Cadena de valor | 16 |
| 3.4. Postura estratégica de la empresa | 17 |
| 3.4.1. Directrices estratégicas..... | 17 |
| 3.4.2. Análisis FODA | 17 |
| 3.4.3. Mapa estratégico y Balanced Scorecard (BSC) | 18 |
| 4. METODOLOGÍA | 19 |
| 4.1.1. Análisis externo..... | 19 |
| 4.1.2. Análisis interno | 19 |
| 4.1.3. Postura estratégica de la empresa..... | 20 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.1.4. | Evaluación económica del proyecto | 20 |
| 5. | ANÁLISIS EXTERNO | 21 |
| 5.1. | Análisis político | 21 |
| 5.1.1. | Política Nacional de la Lectura y el Libro | 21 |
| 5.1.2. | Reforma en Educación Parvularia..... | 21 |
| 5.1.3. | Ley de Inclusión Escolar (LIE) | 22 |
| 5.1.4. | Sistema de Desarrollo Profesional Docente..... | 22 |
| 5.1.5. | Sistema de Educación Pública..... | 22 |
| 5.1.6. | Nueva Ley de Educación Superior..... | 23 |
| 5.1.7. | Reforma de la Educación Técnico Profesional | 23 |
| 5.1.8. | Nueva Ley de Protección de Datos Personales..... | 24 |
| 5.1.9. | Enlaces | 24 |
| 5.2. | Análisis económico | 24 |
| 5.3. | Análisis social | 26 |
| 5.3.1. | Matrícula en la educación chilena..... | 26 |
| 5.3.2. | Profesores | 27 |
| 5.3.3. | Agencia de Calidad de la Educación..... | 28 |
| 5.3.4. | Avance curricular en educación superior | 29 |
| 5.4. | Análisis tecnológico..... | 30 |
| 5.4.1. | IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet | 30 |
| 5.4.2. | Estudio Internacional de Alfabetización Computacional y Manejo de Información (ICILS) 2013 | 31 |
| 5.4.3. | Censo de Informática Educativa 2012 | 32 |
| 5.4.4. | SIMCE TIC 2013 | 33 |
| 5.4.5. | Mercado ATE..... | 34 |
| 6. | ANÁLISIS INTERNO | 37 |
| 6.1. | Alcances del negocio | 37 |
| 6.1.1. | Ámbito de los productos | 37 |
| 6.1.2. | Ámbito de los servicios..... | 38 |
| 6.1.3. | Ámbito de los clientes y usuarios | 39 |
| 6.1.4. | Ámbito de los canales | 40 |
| 6.1.5. | Ámbito de las empresas complementarias | 41 |
| 6.1.6. | Ámbito del área geográfica..... | 41 |
| 6.1.7. | Ámbito de las competencias distintivas | 42 |
| 6.2. | Declaraciones estratégicas de la empresa | 42 |

| | | |
|--------|--|----|
| 6.2.1. | Misión | 42 |
| 6.2.2. | Declaración de visión..... | 43 |
| 6.3. | Análisis de la cadena de valor | 43 |
| 6.3.1. | Infraestructura gerencial..... | 43 |
| 6.3.2. | Manejo de recursos humanos | 43 |
| 6.3.3. | Desarrollo de tecnologías | 43 |
| 6.3.4. | Adquisiciones y Logística de entrada | 44 |
| 6.3.5. | Operaciones..... | 44 |
| 6.3.6. | Logística de salida..... | 44 |
| 6.3.7. | Marketing y ventas | 45 |
| 6.3.8. | Servicios..... | 45 |
| 7. | PLAN ESTRATÉGICO..... | 46 |
| 7.1. | Análisis FODA..... | 46 |
| 7.1.1. | Fortalezas | 46 |
| 7.1.2. | Debilidades | 47 |
| 7.1.3. | Oportunidades | 49 |
| 7.1.4. | Amenazas..... | 50 |
| 7.2. | Estrategias FO-FA-DO-DA..... | 51 |
| 7.2.1. | Estrategias FO | 52 |
| 7.2.2. | Estrategias FA..... | 52 |
| 7.2.3. | Estrategias DO | 53 |
| 7.2.4. | Estrategias DA | 53 |
| 7.2.5. | Otras estrategias | 54 |
| 7.3. | Programas Estratégicos..... | 54 |
| 7.3.1. | Fortalecimiento de la gestión de recursos humanos..... | 54 |
| 7.3.2. | Mejora de la gestión de la información | 55 |
| 7.3.3. | Ampliación de la oferta de productos y servicios a colegios..... | 55 |
| 7.3.4. | Reestructuración de Puntaje Nacional Chile..... | 55 |
| 7.3.5. | Desarrollo de Nuevos Proyectos de carácter masivo..... | 56 |
| 7.3.6. | Expansión internacional de las líneas de negocios..... | 56 |
| 7.4. | Mapa Estratégico | 58 |
| 7.4.1. | Perspectiva financiera | 58 |
| 7.4.2. | Perspectiva de los clientes | 59 |
| 7.4.3. | Perspectiva de los procesos | 59 |
| 7.4.4. | Perspectiva del aprendizaje y crecimiento..... | 59 |

| | |
|---|------------|
| 7.5. Balanced Scorecard | 60 |
| 7.5.1. Perspectiva financiera | 62 |
| 7.5.2. Perspectiva de los clientes | 65 |
| 7.5.3. Perspectiva de los procesos | 67 |
| 7.5.4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento | 71 |
| 7.6. Plan de Implementación | 73 |
| 7.6.1. Gestión de recursos humanos | 76 |
| 7.6.2. Gestión de la información | 76 |
| 7.6.3. Ampliación de la oferta de productos y servicios a colegios | 77 |
| 7.6.4. Reestructuración de Puntaje Nacional Chile | 78 |
| 7.6.5. Desarrollo de Nuevos Proyectos de carácter masivo | 78 |
| 7.6.6. Expansión internacional de Puntaje Nacional | 80 |
| 7.6.7. Expansión internacional de Licencias | 81 |
| 7.6.8. Expansión internacional de Nuevos Proyectos | 81 |
| 8. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO | 83 |
| 8.1. Inversión | 83 |
| 8.2. Costos administrativos de OGR | 84 |
| 8.3. Costos de desarrollo | 85 |
| 8.4. Necesidades operativas de fondos | 87 |
| 8.5. Puntaje Nacional | 88 |
| 8.5.1. Ingresos | 88 |
| 8.5.2. Costos | 88 |
| 8.6. Licencias | 89 |
| 8.6.1. Ingresos | 89 |
| 8.6.2. Costos | 91 |
| 8.7. Nuevos Proyectos | 92 |
| 8.7.1. Ingresos | 92 |
| 8.7.2. Costos | 93 |
| 8.8. Resultados de la Empresa | 94 |
| 9. CONCLUSIONES | 96 |
| 10. BIBLIOGRAFÍA | 98 |
| 11. ANEXOS | 104 |
| 11.1. Análisis PEST | 104 |
| 11.2. Cadena de valor de las líneas de negocio | 109 |

| | |
|--|------------|
| 11.3. Análisis FODA..... | 112 |
| 11.4. Organigrama futuro | 114 |
| 11.5. Evaluación económica del proyecto | 115 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| TABLA 1: Gasto en educación en Chile (en millones de pesos), entre los años 2010 y 2015 | 25 |
| TABLA 2: Proporción relativa de los niveles educativos sobre el gasto total en educación, entre los años 2010 y 2015 | 25 |
| TABLA 3: Indicadores del gasto en educación en Chile comparados con el promedio de la OCDE | 25 |
| TABLA 4: Matrícula en los distintos niveles de educación en Chile entre 2011 y 2016 | 26 |
| TABLA 5: Comparación del salario de los docentes, cantidad de horas lectivas y número de alumnos por curso entre Chile y el promedio de los países OCDE | 27 |
| TABLA 6: Factores que afectan el rendimiento de los estudiantes en las diferentes pruebas | 29 |
| TABLA 7: Tasa de aprobación mínima y máxima de las carreras por tipo de institución | 30 |
| TABLA 8: Nivel de acceso a Internet por tipo de grupo familiar y quintil de ingresos | 31 |
| TABLA 9: Puntaje promedio en el SIMCE TIC en los años 2011 y 2013, por GSE | 32 |
| TABLA 10: Puntajes de corte por nivel de logro | 33 |
| TABLA 11: Distribución de estudiantes por nivel de logro, según GSE y año de aplicación | 34 |
| TABLA 12: Porcentaje de contratos suscritos y servicios por tipo de contrato entre 2008 y marzo de 2014 | 35 |
| TABLA 13: Número de oferentes ATE según calidad jurídica, en marzo de 2014 y noviembre de 2018 | 36 |
| TABLA 14: Objetivos estratégicos y sus indicadores, para las perspectivas financiera y de los clientes, del Balanced Scorecard propuesto para 2019-2021 | 60 |
| TABLA 15: Objetivos estratégicos y sus indicadores, para las perspectivas de los procesos y del aprendizaje y crecimiento, del Balanced Scorecard propuesto para 2019-2021 | 61 |
| TABLA 16: Objetivos estratégicos, indicadores, metas y responsables de la perspectiva financiera del Balanced Scorecard propuesto para 2019-2021 | 62 |
| TABLA 17: Ingresos del 2018, metas de 2021 y el crecimiento anual esperado para cada línea de negocio, en pesos | 63 |
| TABLA 18: Objetivos estratégicos, indicadores, metas y responsables de la perspectiva de los clientes del Balanced Scorecard propuesto para 2019-2021 | 65 |
| TABLA 19: Cantidad actual y meta de usuarios por país | 66 |
| TABLA 20: Objetivos estratégicos, indicadores, metas y responsables de la perspectiva de los procesos del Balanced Scorecard propuesto para 2019-2021 | 67 |
| TABLA 21: Objetivos estratégicos, indicadores, metas y responsables de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard propuesto para 2019-2021 | 71 |
| TABLA 22: Responsables de las iniciativas para el periodo 2019-2021 | 75 |

| | |
|---|----|
| TABLA 23: Inversión en las plataformas | 83 |
| TABLA 24: Personal administrativo necesario para el plan estratégico | 84 |
| TABLA 25: Presupuesto de capacitaciones para cada país | 85 |
| TABLA 26: Costos administrativos de la empresa | 85 |
| TABLA 27: Costo del desarrollo de investigaciones de mercado y estudios | 86 |
| TABLA 28: Cantidad de preguntas necesarias para mantener actualizadas las plataformas | 86 |
| TABLA 29: Costos totales del desarrollo de las plataformas | 87 |
| TABLA 30: Tasas de crecimiento de Publicidad para cada país | 88 |
| TABLA 31: Clientes de Publicidad para cada país | 88 |
| TABLA 32: Ingresos de Publicidad para cada país | 88 |
| TABLA 33: Personal de venta de Publicidad para cada país | 89 |
| TABLA 34: Costo de Publicidad para cada país | 89 |
| TABLA 35: Predicción de tasas de crecimiento de Licencias entre 2019 y 2023 | 89 |
| TABLA 36: Cantidad de clientes de Licencias entre 2019 y 2023 | 90 |
| TABLA 37: Predicción de la tasa de fuga de Licencias entre 2019 y 2023 | 90 |
| TABLA 38: Ingresos estimados de Licencias entre 2019 y 2023 | 91 |
| TABLA 39: Cantidad total de monitores estimada por producto y país | 91 |
| TABLA 40: Cantidad total de vendedores estimada por producto y país | 92 |
| TABLA 41: Costos totales de Licencias por producto y país | 92 |
| TABLA 42: Tasas de crecimiento de Nuevos Proyectos para cada país | 93 |
| TABLA 43: Clientes de Nuevos Proyectos para cada país | 93 |
| TABLA 44: Ingresos de Nuevos Proyectos para cada país | 93 |
| TABLA 45: Jefes de proyecto para cada país | 93 |
| TABLA 46: Personal de investigación y desarrollo de cada país | 94 |
| TABLA 47: Costos totales de Nuevos Proyectos | 94 |
| TABLA 48: Flujo de caja de la empresa | 94 |
| TABLA 49: Valor actual neto de la empresa y cada país | 95 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| ILUSTRACIÓN 1: Organigrama de OGR | 3 |
| ILUSTRACIÓN 2: Ventas de Publicidad entre 2009 y 2017 | 5 |
| ILUSTRACIÓN 3: Clientes de Publicidad entre 2009 y 2017 | 6 |
| ILUSTRACIÓN 4: Ventas de Licencias entre 2009 y 2017 | 7 |
| ILUSTRACIÓN 5: Clientes de Licencias entre 2009 y 2017 | 8 |
| ILUSTRACIÓN 6: Ventas de Nuevos Proyectos entre 2009 y 2017 | 9 |
| ILUSTRACIÓN 7: Clientes de Nuevos Proyectos entre 2009 y 2017 | 10 |
| ILUSTRACIÓN 8: Ventas totales de OGR entre 2009 y 2017 | 10 |
| ILUSTRACIÓN 9: Etapas y actividades contempladas en el trabajo de título | 19 |
| ILUSTRACIÓN 10: Distribución de los niveles de desempeño de docentes evaluados en 2015 | 27 |
| ILUSTRACIÓN 11: Puntaje promedio en el SIMCE TIC en los años 2011 y 2013, por GSE | 33 |
| ILUSTRACIÓN 12: Situación actual y futura en el ámbito de los productos | 37 |
| ILUSTRACIÓN 13: Situación actual y futura en el ámbito de los servicios | 38 |
| ILUSTRACIÓN 14: Situación actual y futura en el ámbito de los clientes | 39 |
| ILUSTRACIÓN 15: Situación actual y futura en el ámbito de los usuarios | 39 |
| ILUSTRACIÓN 16: Situación actual y futura en el ámbito de los canales | 40 |
| ILUSTRACIÓN 17: Situación actual y futura en el ámbito de las empresas complementarias | 41 |
| ILUSTRACIÓN 18: Situación actual y futura en el ámbito del área geográfica | 41 |
| ILUSTRACIÓN 19: Situación actual y futura en el ámbito de las competencias distintivas | 42 |
| ILUSTRACIÓN 20: Análisis FODA de OGR | 46 |
| ILUSTRACIÓN 21: Estrategias desprendidas del cruce entre los factores internos y externos | 51 |
| ILUSTRACIÓN 22: Mapa estratégico propuesto para 2019-2021 | 58 |
| ILUSTRACIÓN 23: Carta Gantt de las iniciativas propuestas para los años 2019-2021 | 73 |

1. ANTECEDENTES

1.1. Sistema escolar chileno

El sistema escolar chileno está regulado por la Ley General de Educación¹, que “Establece los principios y fines de la Educación Escolar, los derechos y deberes de los integrantes del sistema escolar, los niveles y modalidades educativas existentes, los requisitos que autorizan a los establecimientos a impartir Educación Escolar y el marco institucional para velar por un sistema educativo caracterizado por la calidad y equidad”.

En el marco de esta ley, se encuentra el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar (SAC), cuyo objetivo es “asegurar el acceso a una educación de calidad con equidad para todos los estudiantes del país, mediante la evaluación integral, la fiscalización pertinente, y el apoyo y orientación constante a los establecimientos”².

El SAC está compuesto por el Ministerio de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación, el Consejo Nacional de Educación y la Superintendencia de Educación. A continuación, se describe el rol de cada una de estas instituciones:

- Ministerio de Educación³: “elabora las bases curriculares, planes y programas de estudio y apoya a los establecimientos en su implementación. Propone el Plan Nacional de Evaluaciones (SIMCE) al Consejo Nacional de Educación y entrega asesoría técnico-pedagógica a los establecimientos educacionales”.
- Agencia de Calidad de la Educación⁴: “evalúa los logros de aprendizaje, los indicadores de desarrollo personal y social [...], y el desempeño de las escuelas, para poder orientarlas en su quehacer institucional y pedagógico e informar a la comunidad escolar de estos procesos”.
- Consejo Nacional de Educación⁵: “debe aprobar las bases curriculares, los planes y programas de estudio, los estándares de desempeño y el Plan Nacional de Evaluación que le presenta el Ministerio de Educación”.
- Superintendencia de Educación⁶: “tiene la tarea de fiscalizar el uso de recursos y el cumplimiento de la normativa educacional, atender denuncias y reclamos, y establecer sanciones, de manera que las escuelas cumplan con las necesidades mínimas que los estudiantes requieren”.

1.2. Pruebas estandarizadas en Chile y Colombia

En esta sección se presentará una explicación de las pruebas estandarizadas que existen en Chile (Prueba de Selección Universitaria y Sistema de Medición de la Calidad de la Educación) y en Colombia (SABER 3°, 5°, 9° y 11°). Esta descripción resulta relevante debido a que, OGR ha desarrollado productos importantes que se encuentran actualmente establecidos en Chile y Colombia, diseñados en función de los contenidos y objetivos de estas pruebas.

¹ Reporte Nacional de Chile: Revisión OCDE para mejorar la efectividad del uso de recursos en las escuelas. Pág. 39

² AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Sistema Nacional de Aseguramiento de Calidad.

³ SUPERINTENDENCIA DE EDUCACIÓN. Conoce el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.

⁴ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Sistema Nacional de Aseguramiento de Calidad.

⁵ SUPERINTENDENCIA DE EDUCACIÓN. Conoce el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.

⁶ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Sistema Nacional de Aseguramiento de Calidad.

- La Prueba de Selección Universitaria⁷ (PSU) es una evaluación en la que se rinden pruebas estandarizadas obligatorias de selección múltiple de Matemática y Lenguaje y Comunicación y electivas de Ciencias e Historia, Geografía y Ciencias Sociales. Esta prueba es elaborada en base al currículo de la Enseñanza Media y es el principal criterio de selección que utilizan las universidades en el proceso anual de admisión de alumnos, en conjunto con las notas de enseñanza media. La elaboración, aplicación, análisis y publicación de los resultados de esta prueba son realizadas por el Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educativo (DEMRE).
- El Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE)⁸ se establece en 1988 como una evaluación externa, con el fin de proveer información relevante para los distintos actores del sistema educativo. “Su propósito es contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, informando sobre los logros de aprendizaje en diferentes áreas de aprendizaje del currículo nacional, y relacionándolos con el contexto escolar y social en el que estos aprenden”. Estas evaluaciones son realizadas en los niveles de 2°, 4°, 6°, 8° básico y II y III medio en las siguientes materias: Lenguaje y Comunicación; Matemática; Ciencias Naturales; Historia, Geografía y Ciencias Sociales e Inglés.
- Las Pruebas Saber 3°, 5° y 9°⁹, tienen como propósito “contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación colombiana mediante la realización de evaluaciones aplicadas periódicamente para monitorear el desarrollo de las competencias básicas en los estudiantes de educación básica, como seguimiento de calidad del sistema educativo”.
- La Prueba Saber 11° es una evaluación realizada, a los estudiantes que se encuentran por finalizar la educación media, a partir del año 2014, y “se alinea con las evaluaciones de la educación básica, para proporcionar información a la comunidad educativa en el desarrollo de las competencias básicas que debe desarrollar un estudiante, durante el paso por la vida escolar”. Esta prueba se divide en las materias de Ciencias Naturales, Ciencias Sociales y Ciudadanas, Matemáticas, Lectura Crítica e Inglés, y es utilizada como referencia para la selección de estudiantes de universidades, pero a diferencia de la PSU, es complementada por pruebas propias creadas por cada universidad.

1.3. Descripción de la organización

1.3.1. Open Green Road

Open Green Road S.A. (OGR) es una empresa que se desenvuelve en el rubro de la Tecnología Educativa o EdTech, el cual se puede definir como: “el estudio y práctica ética de facilitar el aprendizaje y mejorar el desempeño a través de la creación, uso y gestión de procesos y recursos tecnológicos”.¹⁰

Su misión es “Reducir la brecha educacional, social y económica en Chile y Latinoamérica”.

Su visión es “Convertirse en la mejor herramienta de preparación de tests estandarizados en Chile y Latinoamérica, con el objetivo de incrementar los niveles académicos de nuestros estudiantes”.

La organización fue fundada en 2009 y nació como un emprendimiento ideado por Fabián Martínez, Diego Martínez y Sebastián Arancibia y financiado por Ariel Arancibia, en respuesta al problema que existe en Chile de la relación entre el rendimiento en las pruebas estandarizadas y

⁷ DEMRE. Características generales de la PSU <http://www.psu.demre.cl/la-prueba/que-es-la-psu/caracteristicas-psu>.

⁸ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. SIMCE.

⁹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL DE COLOMBIA. Pruebas Saber.

¹⁰ JANUSZEWSKI, A. Pág. 15.

los ingresos de los hogares. En promedio, a mayores ingresos familiares, el alumno obtiene mejores resultados en las pruebas.

La motivación inicial de sus fundadores fue diseñar una herramienta para que todos los estudiantes, pudieran preparar la PSU. Se planteó como un juego de mesa, con dados y fichas que, luego de su ejercicio resultó ser “poco escalable” y representaba costos unitarios muy altos.

Dicha iniciativa derivó en la creación de una plataforma educativa online llamada Puntaje Nacional, que permite que los alumnos preparen la PSU, accediendo a material de estudio y ensayos de manera completamente gratuita. En la medida que se popularizó y masificó su uso, la plataforma se comenzó a financiar a través de la venta de publicidad a universidades y empresas interesadas. Simultáneamente, se incorporaron nuevas funcionalidades a la plataforma, haciéndola accesible a colegios interesados a través de la compra de una licencia de uso, con el fin de mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

En 2013, OGR cambió su estructura de sociedad limitada a sociedad anónima, con el objetivo de facilitar la inversión externa. Junto con ello, desplegó una línea de negocios llamada Nuevos Proyectos, enfocada en la realización de proyectos educativos en conjunto y financiados por empresas. En el año 2014 abrió una sucursal en Colombia, con el objetivo de internacionalizar su plataforma, como también, de entregar servicios acordes a las necesidades educativas del país. Este ha sido un proceso gradual, en el que recién comenzó a obtener utilidades a partir de 2017.

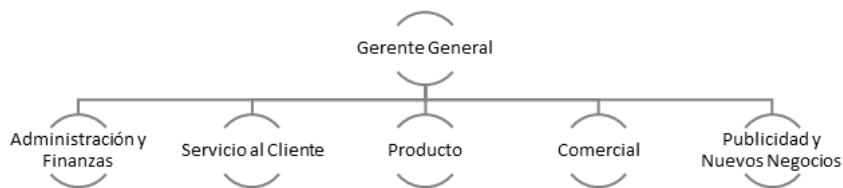
La casa matriz de OGR se encuentra en Chile. Actualmente se compone por un directorio conformado por los socios fundadores y tres asesores externos. Su Gerente General es Sebastián Arancibia, Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile. La empresa opera con tres líneas de negocio principales: Puntaje Nacional, Licencias y Nuevos Proyectos.

OGR ha recibido diversos reconocimientos asociados a la innovación e impacto social, como: el Emprendimiento del Año en 2013, entregado por el gobierno; el Premio i3 como uno de los diez startups con mayor innovación e impacto social en América Latina, entre otros.

1.3.2. Organigrama

La organización para su funcionamiento se divide en cinco áreas, como muestra el siguiente organigrama:

Ilustración 1: Organigrama de OGR.



Fuente: Elaboración propia, en base a información entregada por la empresa.

- El Área de Administración y Finanzas está encargada de realizar la contabilidad, la facturación y la gestión de recursos humanos.
- El Área de Servicio al Cliente se preocupa de resolver las consultas y problemas de los usuarios de las plataformas web que OGR gestiona.
- El Área de Producto se ocupa del diseño de los sistemas informáticos, las bases de datos y las plataformas que maneja la organización, como también de la preparación del material académico incluido en ellas.

- El Área Comercial se encarga de la venta y el marketing de los servicios asociados a la línea de negocios de Licencias.
- El área de Publicidad y Nuevos Negocios se encarga de la gestión de proyectos asociados con educación y tecnología, en conjunto o financiados por empresas y de la venta de espacios publicitarios, la promoción de ciertas universidades a través de mailing a los usuarios dentro de las bases de datos y la creación de pequeñas plataformas de preparación de la PSU para universidades.

La empresa opera con 37 trabajadores por planilla, compuestos por ingenieros comerciales, ingenieros en computación, profesores, y técnicos (contadores, publicistas, entre otros). Adicionalmente, contrata entre 10 y 30 trabajadores freelance que dependen del número de proyectos y las necesidades anuales asociadas. Estos trabajadores externos corresponden principalmente a profesores, para la generación de contenido en las plataformas de estudio de OGR, y relatores, para impartir charlas y clases por streaming.

La organización tiene una sucursal en Colombia, conformada en un principio por un equipo de trabajadores enviados desde Chile con el objetivo de expandir los productos de la empresa. Sin embargo, debido a la dificultad que tuvo la empresa para poder vender sus productos y por lo tanto, generar utilidades, se decidió dejar de sostener la oficina y solamente funcionar con personas trabajando desde sus casas. En el país, actualmente se desempeñan dos personas, una encargada de posventa y otra de la venta de los productos que están establecidos en el país. Los aspectos financieros y contables son llevados a cabo por una empresa externa.

1.3.3. Puntaje Nacional

Puntaje Nacional es una plataforma web gratuita de apoyo para la preparación de la Prueba de Selección Universitaria en Chile y Saber 11 en Colombia. Esta plataforma contiene material de estudio como ensayos, guías, materia y clases por video. Pone a disposición de quienes la visitan un foro donde se pueden realizar consultas respecto a ejercicios, materia o preguntas de algún ensayo. Asimismo, los usuarios tienen la posibilidad de construir un plan de estudio, donde pueden evaluar su progreso en las distintas materias cubiertas por la PSU.

El material que se encuentra en la plataforma proviene de distintas fuentes, aun cuando, la mayor parte es generado por profesores contratados por OGR para su desarrollo. Recientemente la organización concretó una alianza con Editorial Moraleja, empresa chilena que crea libros de texto con contenidos y preguntas de tipo PSU. Actualmente la empresa se encuentra en proceso de incorporar este material en Puntaje Nacional.

La plataforma fue desarrollada y es actualizada constantemente por el Área de Producto de la organización, la cual también se preocupa de resolver las dificultades técnicas que presenten los usuarios al navegar por la página. El hosting de los servidores de todas las plataformas es realizado por Amazon.

OGR ofrece un chat dentro de la página web de Puntaje Nacional en el que los usuarios pueden reportar problemas en la plataforma, gestionado por el Área de Servicio al Cliente.

En la actualidad, la plataforma es utilizada por aproximadamente 200.000 usuarios distintos anualmente. Esto permite que Puntaje Nacional se constituya en un espacio interesante para exhibir publicidad y que cuente con un manejo de una base de datos con una porción importante de los alumnos que rendirán la PSU (el último año registró 295.365¹¹ inscritos). El uso masivo de la

¹¹ DEMRE. Registro máximo: 295 mil Inscritos para la PSU.

plataforma posibilita el conocimiento de esta herramienta de preparación de la PSU, entre las diversas generaciones de usuarios.

La publicidad es la forma de financiamiento de la plataforma y esta se realiza a través de la venta de espacios publicitarios para empresas, como también, mediante la creación de Leads:

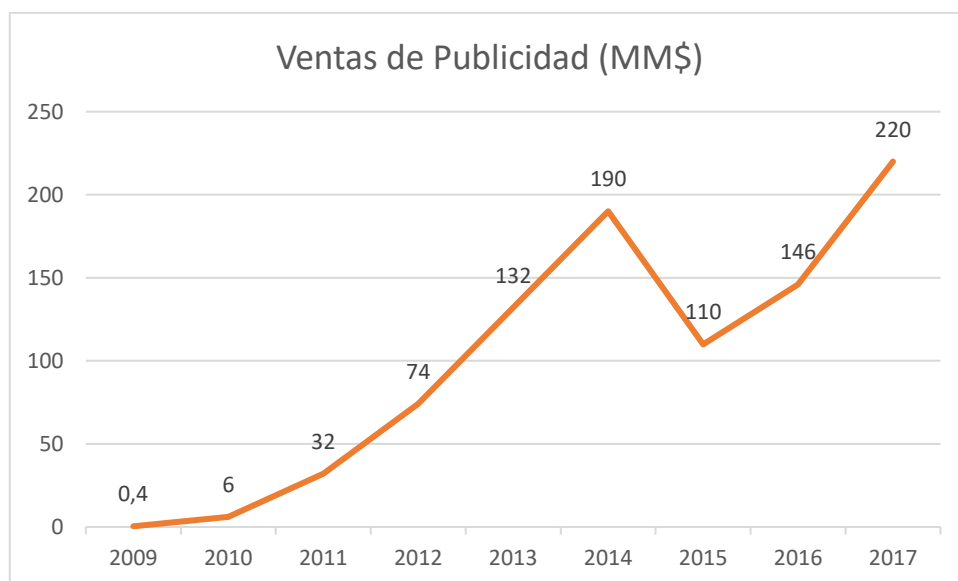
- Venta de espacios publicitarios: Se exhibe publicidad en las clases por stream de PSU o para subir las Notas de Enseñanza Media (NEM), en la página de Puntaje Nacional y en una aplicación móvil de apoyo para la preparación de Saber 11.
- Leads: Realizan mailing a los usuarios de la plataforma utilizando distintos filtros, como los puntajes que están obteniendo y las carreras de preferencia, con el fin de promocionar a las universidades que han contratado publicidad.
- La organización, también desarrolla sondas, las que corresponden a minisitios diseñados para universidades, en donde los usuarios (alumnos interesados en la universidad) pueden realizar ensayos PSU y en algunos casos, inscribirse para asistir a un ensayo presencial masivo, en el que la empresa elabora el contenido del ensayo y la universidad organiza el evento. Luego, OGR procesa los resultados utilizando un sistema de corrección masiva desarrollado por ellos, que permite a partir del escaneo de las hojas de respuesta, revisar los ensayos para posteriormente entregar los resultados a las universidades.

El Área de Publicidad y Nuevos Negocios se encarga de contactar a las áreas de admisión de universidades, para agendar reuniones y ofrecer alternativas de marketing por las que estas instituciones podrían optar en la plataforma. De igual forma, los jefes de proyecto son los encargados de acompañar a la universidad durante el periodo en que se trabaja con dicha institución.

El Área de Producto se ocupa de generar la solución de marketing que se busca, ya sean los leads, habilitar espacios publicitarios en la página o el diseño de los minisitios.

La Ilustración 2 muestra las ventas de publicidad entre 2009 y 2017:

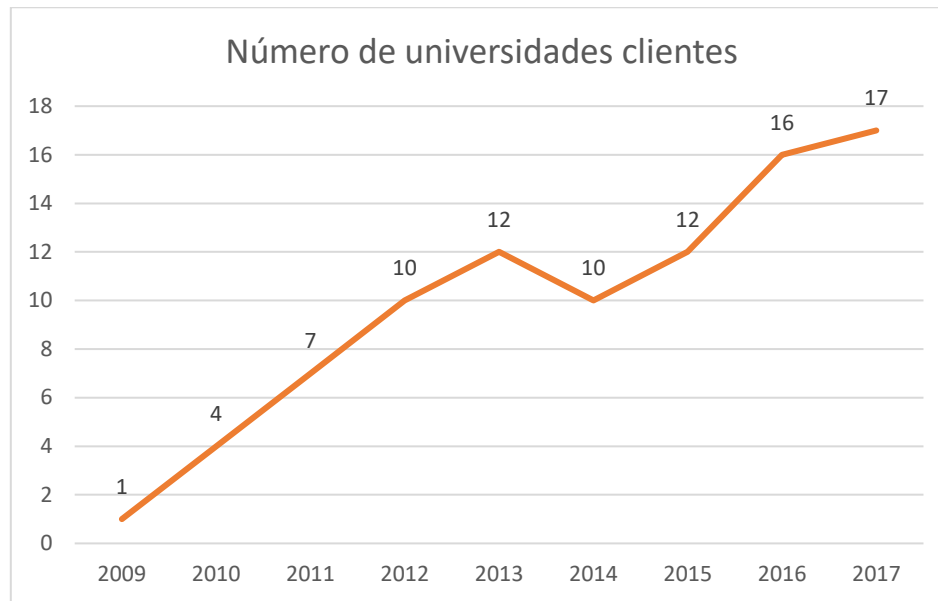
Ilustración 2: Ventas de Publicidad entre 2009 y 2017.



Fuente: Elaboración propia, en base a información entregada por la empresa.

En la Ilustración 3, se presenta la cantidad de clientes que ha tenido la empresa en publicidad entre el año 2009 y 2017:

Ilustración 3: Clientes de Publicidad entre 2009 y 2017.



Fuente: Elaboración propia, en base a información entregada por la empresa.

De los gráficos anteriores se puede observar una tendencia al crecimiento en las ventas y clientes de publicidad, aunque la creencia que existe en la empresa es que en el área de publicidad no habrá un crecimiento en las ventas, debido a que existe un presupuesto limitado, para su contratación, por parte de las universidades (el mayor cliente de publicidad) para comprar este tipo de servicio. En 2014 y 2015 se produjo una caída importante en las ventas de publicidad, asociada a la nueva ley de universidades, la cual provocó una asignación de una menor parte del presupuesto, por parte de las universidades, en actividades de marketing para esos años.

El crecimiento de las ventas de publicidad en los siguientes años se explica por la incorporación de nuevo personal de venta, y a que se avanza en el ofrecimiento de nuevas soluciones ajustadas a las últimas tendencias del marketing digital.

1.3.4. Licencias

Las Licencias son plataformas web de apoyo docente para colegios de educación básica y media que son contratadas para monitorear estadísticas asociadas al aprendizaje de los alumnos de la institución. Estas plataformas también han sido vendidas a otros clientes, como por ejemplo, preuniversitarios, profesores particulares, municipalidades y al Ministerio de Educación. El servicio es entregado por un año, a cambio de un pago periódico por el acceso a la plataforma.

Los usuarios de esta plataforma son los profesores y los alumnos. Los profesores cuentan con facilidades para poder diseñar y corregir evaluaciones curriculares o pruebas estandarizadas (PSU, SIMCE y SABER), al tener acceso a una librería de preguntas con contenidos similares a los de los tests estandarizados, lo que les permite reducir el tiempo que dedican a la creación de pruebas para sus alumnos y a subir rápidamente en la plataforma, los resultados de los alumnos para su corrección automática. Los estudiantes en tanto tienen a su disposición material de estudio en la plataforma, como, por ejemplo, guías, pruebas, ensayos de tests estandarizados, clases en video, entre otras.

La venta de la plataforma es realizada por el Área Comercial de la empresa, a partir del agendamiento de reuniones en colegios con jefes de UTP (Unidad Técnico-Pedagógica) y/o con sus directores. En estas instancias se presenta el producto y los impactos que este puede tener sobre el desempeño de sus estudiantes. A propósito de la alianza con Editorial Moraleja, OGR ofrece a los colegios, además de las plataformas, los libros de texto de preparación PSU que elabora la editorial.

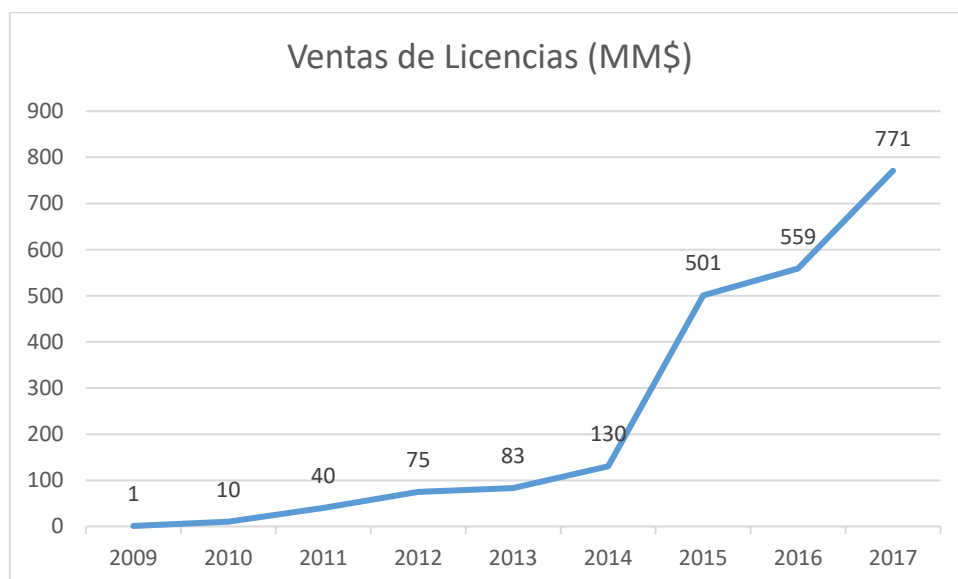
Las plataformas son desarrolladas por el Área de Producto y son constantemente actualizadas por esta misma área. El Área de Servicio al Cliente, en conjunto con el Área de Producto, se ocupan de resolver los problemas que reportan en la plataforma los profesores, sin relacionarse directamente con los alumnos para la resolución de estos. La posventa de licencias consiste de capacitaciones anuales a los colegios sobre el uso de las plataformas y sus principales funcionalidades, el monitoreo del uso del producto y el contacto mensual con los clientes y el envío de reportes periódicos (el periodo lo define cada colegio) de los resultados de los estudiantes y del uso que estos les dan a las plataformas.

Las Licencias se dividen en dos principales productos. El primer producto es Puntaje Nacional Colegios, usando a la plataforma del mismo nombre como base, ofrece servicios para profesores y alumnos enfocados en la preparación de la PSU en Chile y Saber 11 en Colombia. En la versión colegios se utiliza el mismo contenido que el de la plataforma gratuita, pero la diferencia es que se agrega la funcionalidad de poder generar contenido y evaluar según distintos indicadores el desempeño de los estudiantes. El segundo producto es Aprendo Libre, de características similares a Puntaje Nacional Colegios, pero está enfocado en la preparación del SIMCE en Chile y de las pruebas Saber 3, 5 y 9 en Colombia.

Además, entre 2015 y 2018, la empresa se adjudicó una licitación con el Ministerio de Educación (MINEDUC) para la que, construyeron una plataforma similar a Puntaje Nacional, llamada En Clase, con algunas modificaciones en función de los requerimientos del ministerio. Esta plataforma es utilizada actualmente por 761 colegios.

A continuación, la Ilustración 4 muestra las ventas de licencias entre 2009 y 2017, en donde se incluye Puntaje Nacional, Aprendo Libre y En Clase:

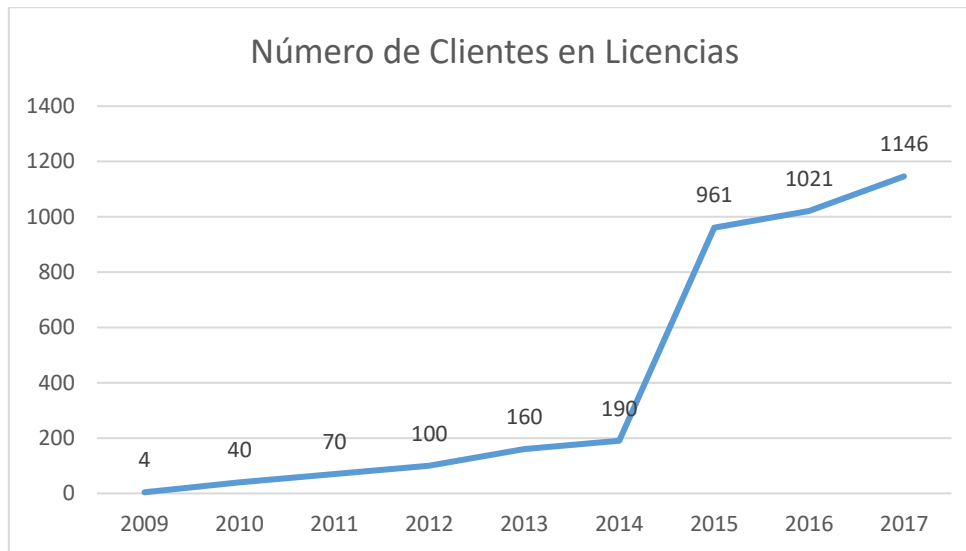
Ilustración 4: Ventas de Licencias entre 2009 y 2017.



Fuente: Elaboración propia, en base a información entregada por la empresa.

La Ilustración 5 presenta la evolución de la cantidad de clientes de licencias entre los años 2009 y 2017:

Ilustración 5: Clientes de Licencias entre 2009 y 2017.



Fuente: Elaboración propia, en base a información entregada por la empresa.

Se observa que la empresa ha estado en un constante crecimiento de las ventas y cantidad de clientes en los años en que la línea de negocios de licencia ha funcionado. En 2015 se produjo un aumento considerable en estas dos variables, debido a la adjudicación de la licitación de En Clase, como también, el leve crecimiento de 2017 está asociado al lanzamiento de Aprendo Libre.

1.3.5. Nuevos Proyectos

Nuevos Proyectos es la línea de negocio enfocada en diseño y ejecución de proyectos relacionados con la educación, financiados y realizados en conjunto con otras empresas. Lo que diferencia a estos proyectos de los que se realizan en las otras áreas es que son a menor escala, varían con el pasar del tiempo y no tienen tantos elementos comunes para ser gestionados de la misma manera.

El Área de Publicidad y Nuevos Negocios es la encargada de elaborar un plan de venta de proyectos a una empresa. Una vez construido, se efectúa una reunión en que se presentan proyectos que pueden ser de interés para el potencial cliente. Definido el proyecto a realizar, su desarrollo se concreta en el Área de Producto si requiere una solución tecnológica y en el Área de Publicidad y Nuevos negocios si es otro tipo de solución. La posventa es realizada por los jefes de proyecto o por el Área de Servicio al Cliente, buscando entregar una atención personalizada y cercana al cliente.

Actualmente se están realizando proyectos de educación financiera, los cuales son:

- Plataforma de aprendizaje de contenidos de educación financiera, financiada y co-creada por Banco Estado.
- Creación de una aplicación de educación financiera, en el marco de una licitación de Banco Estado.

- Realización de talleres y ferias de educación financiera y previsional en colegios. Para esto se contratan productoras para gestionar el evento y profesores para dictar charlas y guiar los talleres.

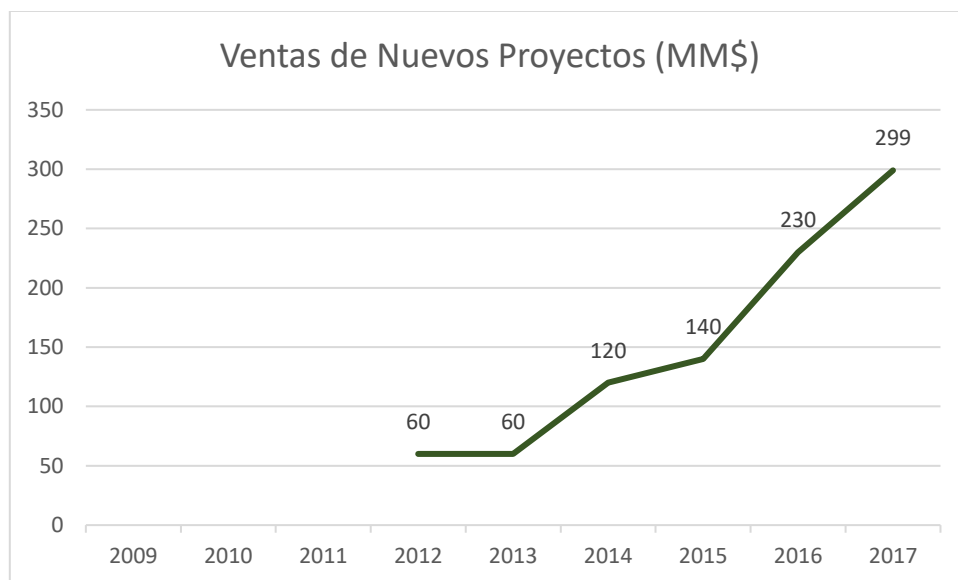
Dentro de los otros proyectos que ofrece la empresa se encuentran:

- Aprendo Emprendo: Es un concurso de innovación y emprendimiento que se realiza anualmente, en donde postulan alumnos de distintos colegios con una idea o proyecto, y el equipo ganador viaja a Silicon Valley. Este proyecto se realiza en conjunto con una universidad, la que ofrece clases de innovación y emprendimiento online, junto con un certificado.
- Gradúate: Es una plataforma web que contiene planes de estudio, evaluaciones, clases en video, entre otros, para entregar apoyo a adultos que quieren terminar la educación media a través de los exámenes libres.

Además, OGR desarrolló un sistema de corrección de ensayos PSU para smartphone, que permite al usuario con solo tomar una foto de su hoja de respuesta, recibir los resultados del ensayo de manera inmediata.

La Ilustración 6 permite visualizar las ventas de Nuevos Proyectos entre 2009 y 2017:

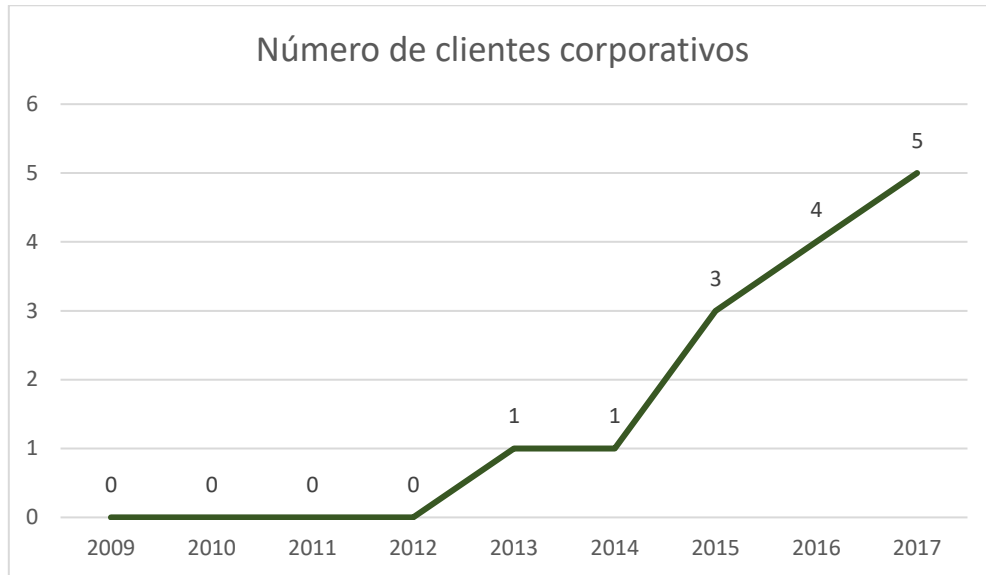
Ilustración 6: Ventas de Nuevos Proyectos entre 2009 y 2017.



Fuente: Elaboración propia, en base a información entregada por la empresa.

En la Ilustración 7 se muestra la cantidad de clientes corporativos de Nuevos Proyectos entre 2009 y 2017:

Ilustración 7: Clientes corporativos de Nuevos Proyectos entre 2009 y 2017.



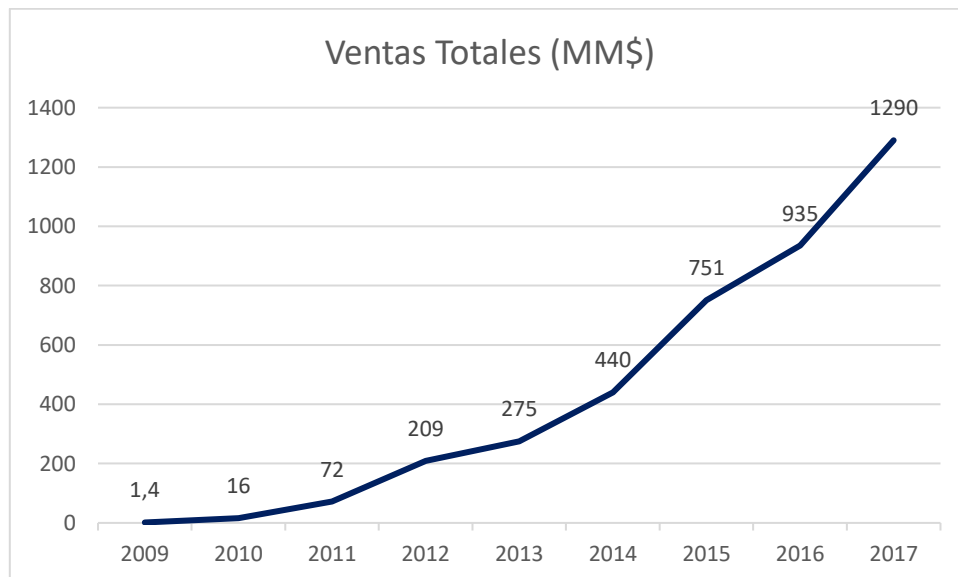
Fuente: Elaboración propia, en base a información entregada por la empresa.

Las ilustraciones anteriores permiten observar una tendencia al crecimiento en las ventas y clientes de nuevos negocios, principalmente asociado al aumento de proyectos realizados en los últimos años.

1.3.6. Estado financiero

La Ilustración 8 presenta las ventas anuales de la empresa entre los años 2009 y 2017:

Ilustración 8: Ventas totales de OGR entre 2009 y 2017.



Fuente: Elaboración propia, en base a información entregada por la empresa.

La empresa muestra un crecimiento anual en ventas desde su creación. Como se explicó en las secciones anteriores, todas las líneas de negocio se encuentran en un nivel alto de ventas respecto a sus valores históricos.

En 2017 la línea de negocios de Licencias representó cerca de un 60% de las ventas totales de OGR, mientras que Puntaje Nacional y Nuevos Proyectos representaron cerca de un 20% cada una.

De la información del año 2017 se tiene que la empresa vendió 49.593 UF (tomando el valor de la UF correspondiente al 31 de diciembre de 2017 de \$26.798,14) lo que clasifica a la organización como una de tamaño mediano por número de ventas según el Servicio de Impuestos Internos¹².

¹² SOFOFA. Clasificación Pyme.

2. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto corresponde al “Diseño de una estrategia corporativa para la empresa Open Green Road S.A.” Este trabajo fue solicitado por el Gerente General, con el objetivo de generar una estructura de gestión robusta, como también, de tener claridad de la estrategia que la compañía debe seguir en los próximos tres años.

Históricamente la organización ha funcionado con un horizonte de corto plazo, enfocado esencialmente en la elaboración de estrategias comerciales, sin lograr formular una estrategia corporativa determinada y desatendiendo ciertas definiciones que pueden ser relevantes para mejorar la forma en que funciona OGR.

En general, se ha trabajado en función de la misión de la empresa, sin embargo, no existe claridad respecto a la relación estratégica que existe entre la línea de negocios de Nuevos Proyectos y las otras, como también, cuál es el límite que determina que un proyecto se transforme en una nueva línea de negocio con un mayor grado de independencia en la toma de decisiones y gestión.

Lo anterior en conjunto con el crecimiento de los productos, ventas, clientes y de los recursos físicos, tecnológicos y humanos que posee la empresa, ha provocado distintos problemas como, la falta de despliegue y comunicación de la estrategia, la nula gestión de recursos humanos y la escasez de mecanismos efectivos para controlar la gestión. Los problemas fueron detectados por OGR, y son de conocimiento del Gerente General, como también, de los jefes de las distintas áreas, quienes los plantearon en una reunión de planificación estratégica realizada en agosto de 2018.

Los problemas anteriores han generado distintas dificultades:

- En 2017, un estudio realizado, en el contexto de un curso, por alumnos de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile, detectó que las notas de crédito que emitía la empresa correspondían a un 18,42% del monto facturado, y que el 22,41% de las facturas fueron modificadas utilizando una nota de crédito o débito. La organización no tenía un conocimiento adecuado de cuáles eran las principales razones por las que tenían que modificar las facturas que enviaban, debido a que cada área gestionaba de forma independiente sus tareas dentro de una misma línea de negocio, preocupándose solamente de cumplir sus metas.
- En general, los trabajadores de la empresa tienden a no documentar la información y conocimiento, como también, los errores y la estacionalidad que existen en los sucesos.
- Los trabajadores en general no tenían conocimiento de las principales declaraciones estratégicas de OGR. Esto se debe a que, en el proceso de inducción de los empleados, a estos no se les transmitían los principales componentes de la visión, misión y valores de la empresa.
- Existen trabajadores que cumplen roles muy importantes en la empresa, ya que ellos son los únicos que conocen cómo se realizan ciertas tareas o actividades dentro de su área y no existen instancias en las cuales se logre transmitir el conocimiento de estos trabajadores a los demás.
- La visión de la empresa está solamente enfocada en Puntaje Nacional, de manera que no refleja los avances que se quieren alcanzar en otras líneas de negocios como Licencias y Nuevos Proyectos. La organización tampoco tiene definida una filosofía corporativa clara.

- Los indicadores de desempeño están enfocados en métricas muy generales, como, por ejemplo, número de clientes y número de ventas, lo que no motiva a que exista una correcta cultura de mejoramiento continuo en los distintos procesos que se llevan a cabo en los negocios.
- La nula gestión de recursos humanos ha provocado que no exista una estructura organizacional formal y documentada, con definiciones de cargo en la mayoría de las áreas (sólo postventa los tiene definidos), que no se cuente con un plan de desarrollo de la carrera profesional para los trabajadores, como tampoco un plan de formación y que no exista un buen proceso de búsqueda de personas con el perfil que le interesa a la empresa. De igual forma no se realizan evaluaciones de desempeño efectivas.

Este diseño y/o reformulación de la estrategia corporativa ocurre en el marco del alejamiento de dos de los socios fundadores de OGR, quienes dejaron sus puestos de trabajo recientemente (uno de ellos se desempeñaba como gerente general y el otro ejercía como gerente de finanzas). Estos cambios en la organización sugieren la generación de un nuevo plan estratégico adaptado a la forma de gestión de la empresa bajo la nueva gerencia general.

OGR actualmente no cuenta con una estrategia corporativa, lo que significa que no existe claridad respecto a los planes de acción y a la dirección que quiere tomar en el futuro, considerando la forma en que está cambiando el entorno en que se mueve, como también, las competencias y ventajas competitivas que esta ha logrado construir en su funcionamiento. La formulación de la estrategia de la organización permitirá incluir dentro del foco de atención estratégica maneras de poder hacerse cargo de los problemas y debilidades que ha presentado la empresa durante los últimos años.

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

Diseñar una estrategia corporativa en la empresa Open Green Road S.A., con el fin de establecer un foco estratégico claro, identificar las principales vías de mejora y generar programas de acción que permitan mantener a la empresa como un referente en servicios informáticos enfocados a la educación

2.1.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis externo, en el que se estudien las distintas tendencias en el entorno educativo que pueden influir sobre las actividades de la empresa.
- Formular las declaraciones estratégicas de la empresa, de manera que puedan reflejar la evolución en los alcances del negocio que los socios quieren que se produzcan, junto con la misión y visión de la empresa.
- Realizar un análisis interno, para diagnosticar las actividades de creación de valor que cada línea de negocio efectúa en el día a día.
- Formular la estrategia corporativa de la empresa, sus programas de acción y las diferentes indicadores y metas que permitan su mejor desarrollo en los próximos años.
- Elaborar una evaluación económica, con el fin de determinar las principales fuentes de creación de valor dentro de la nueva agenda estratégica de la organización.

2.2. Alcances

El trabajo de memoria se realizó en la empresa Open Green Road S.A y sus resultados serán aplicados a las unidades de negocios en Chile, generando dentro del plan de implementación, una propuesta de los factores claves a considerar al evaluar estrategias en Colombia (donde cuenta con una sucursal en operaciones) y en otros países (si existe el interés de expandirse internacionalmente).

La implementación de la estrategia corporativa no está considerada dentro del alcance del trabajo, sin embargo, se desarrollará una propuesta de estrategia, junto con un plan para su implementación efectiva.

El proyecto se enfoca en la dimensión corporativa de la organización, lo que significa hacer una revisión general de la empresa y su entorno y definir la estrategia en ese nivel. Esto implica que no se analizaron con detalle, las unidades de negocios y funcionales de la empresa y su entorno, sino que será tarea de cada unidad realizarlo en el momento en que diseñen sus estrategias.

Asimismo, cuando se crearon las nuevas declaraciones estratégicas de OGR, no se realizó una declaración de valores debido a que la empresa no tiene dentro de su foco actual la definición de los valores corporativos Su mayor necesidad es la definición de la misión y visión, junto con una estrategia que esté alineada con estas.

Por falta de información respecto al rubro EdTech en Chile, no se realizará un análisis del sector industrial de la empresa, sino que se analizará el panorama actual y las tendencias de la educación en Chile.

Conjuntamente, no se cuenta con información respecto de los resultados financieros de la empresa entre 2009 y 2015, lo que limita realizar comparaciones respecto a la evolución de los distintos ratios financieros y el crecimiento de la empresa de una forma más detallada, al momento de incluirlo en el análisis interno corporativo.

2.3. Resultados esperados

En concordancia con los objetivos definidos para el trabajo de título, junto con los alcances del proyecto, se esperaba, que los resultados obtenidos fueran los siguientes:

- Un análisis de los factores y tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas que existen en el entorno de la empresa, junto con las oportunidades y amenazas sobre las que se tiene que poner una especial atención estratégica.
- La definición de las declaraciones estratégicas de OGR, de manera que la empresa tenga claridad respecto al alcance del negocio, sus principales focos de atención estratégica y misión, visión y valores para los próximos tres años.
- Un análisis de la cadena de valor de las líneas de negocio de la compañía, que determine las ventajas competitivas a nivel corporativo.
- Un plan estratégico elaborado en base a los análisis realizados del entorno y el interior de la organización, que permita que la empresa pueda establecerse en una posición competitiva en sus líneas de negocio y que incluya un plan de implementación con las acciones a realizar en la agenda estratégica, junto con las medidas de desempeño y metas que la empresa debe alcanzar para desarrollar su estrategia corporativa.
- Una evaluación económica de la estrategia corporativa que permita que la empresa pueda seleccionar las acciones a seguir, en base al valor que estas generan, y también, facilite la priorización de tareas a la hora de ejecutar la nueva estrategia.

3. MARCO CONCEPTUAL

En el proyecto se utilizó como base la metodología propuesta por Hax y Majluf en su libro “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”. Comienza por un análisis externo e interno de la organización, a partir del cual se definirá una postura estratégica a nivel corporativo, para finalizar el trabajo con la asignación de recursos de las iniciativas a realizar, para cumplir con la estrategia corporativa propuesta. Esta se complementará con apoyo de literatura especializada que se puede encontrar en la sección bibliografía.

Se analizaron varias metodologías para usar como base para el desarrollo de este proyecto.

En primer lugar, se revisó la propuesta en el libro de Hax y Majluf “Gestión de Empresa con una Visión Estratégica”. Debido a que la metodología de Estrategias para el Liderazgo Competitivo cubre los mismos puntos y corresponde a una versión más actualizada, se optó por esta última.

En segundo lugar, se estudió el Modelo Delta de Hax, pero se encontró que este era una mejor opción para diseñar una estrategia comercial, en lugar de una corporativa. Sin embargo, se tomaron elementos actualizados de la metodología elegida, para incorporarlos en la definición de misión y otros aspectos.

Finalmente, se revisaron metodologías planteadas en la literatura, aun cuando, ante la necesidad que existe en la empresa de formular una estrategia corporativa sin tener una base estratégica previa, el proceso se debe hacer de una forma más meticulosa, como sugiere el libro Estrategias para el Liderazgo Competitivo.

3.1. Análisis externo

El análisis externo¹³ tiene la finalidad de formalizar “el proceso de comprensión de las fuerzas externas que están ejerciendo un impacto sobre la empresa”. Para ello, se desagrega en tres elementos: el panorama económico, los sectores industriales primarios y los factores externos básicos.

- El panorama económico “trata de captar las condiciones y las tendencias que caracterizan las actividades económicas en todas las principales ubicaciones geográficas relevantes para la empresa”.
- El análisis de los sectores industriales primarios “trata de diagnosticar las condiciones pasadas y futuras de las industrias relacionadas con la cartera de negocios de la corporación”. Debido a que el rubro de la EdTech no ha sido estudiado en profundidad en Chile, se tomará como sector industrial primario la educación en Chile.
- El análisis de los factores externos básicos consiste en “describir los impactos favorables y desfavorables para la empresa de las tendencias tecnológicas, el suministro de recursos humanos, los factores políticos, los factores sociales y los factores legales”.

Para poder abordar los tres elementos anteriormente descritos, se consideró la realización de un Análisis PEST con foco en la educación en Chile.

3.1.1. Análisis PEST

El Análisis PEST¹⁴ es un análisis de la importancia de las influencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas que influyen en las organizaciones. OGR se mueve principalmente en el

¹³ HAX, A. MAJLUF, N. Estrategias para el Liderazgo Competitivo. Pág. 245.

¹⁴ JOHNSON, G. SCHOLE, K. Dirección Estratégica. Pág. 75.

ámbito educativo, por lo tanto, en este trabajo el análisis de las distintas influencias se realizará en torno a cómo estas impactan sobre la educación, siempre y cuando estas afecten las decisiones y el desempeño de la organización.

3.2. Declaraciones estratégicas

La definición de las declaraciones estratégicas es la primera parte del análisis interno que se tiene que realizar a nivel de la empresa. Esta se divide en la definición de la misión de la organización, la segmentación en unidades estratégicas de negocios y la filosofía de la empresa.

3.2.1. Misión de la empresa

La misión de la empresa¹⁵ aborda la esencia de lo que ella es en realidad. Tiene dos componentes principales: la definición del alcance del negocio, y las competencias únicas que la empresa ha desarrollado y que seguirá cultivando en el futuro.

Definir el alcance del negocio significa identificar el estado actual y deseable de los productos y servicios que ofrece, los clientes y usuarios atendidos, los canales utilizados, las empresas complementarias con las que se relaciona y el alcance geográfico cubierto por la organización¹⁶.

3.2.2. Declaración de misión

La declaración de misión¹⁷ es “un texto breve que define la razón de ser de la compañía. La misión debe describir el propósito fundamental de la entidad, y en especial, lo que brinda a los clientes. La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados del objetivo general que deben perseguir juntos”.

3.2.3. Declaración de visión

La declaración de visión¹⁸ es la definición de “los objetivos de mediano y largo plazo de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar cómo quiere la empresa que el mundo la perciba”.

3.3. Análisis de la cadena de valor

Es la segunda parte del análisis interno en la metodología formulada por Hax y Majluf en “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”, y permite visualizar las actividades que realiza la empresa en sus líneas de negocio para identificar luego fortalezas y debilidades en los procesos internos.

3.3.1. Cadena de valor

La cadena de valor¹⁹ es una herramienta que disgrega a la empresa en las actividades estratégicas relevantes que desempeña y cómo interactúan entre sí, para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Se pueden identificar dos tipos principales de actividades, las primarias y las de apoyo.

¹⁵ HAX, A. MAJLUF, N. Estrategias para el Liderazgo Competitivo. Pág. 257.

¹⁶ HAX, A. The Delta Model. Págs. 94-96.

¹⁷ KAPLAN, R. Y NORTON, D. The Execution Premium. Pág. 61.

¹⁸ KAPLAN, R. Y NORTON, D. The Execution Premium. Pág. 62.

¹⁹ PORTER, M. Ventaja Competitiva. Pág. 51.

Las actividades primarias²⁰ pueden ser de:

- Logística interna: Son las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto.
- Operaciones: Son las actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto.
- Logística externa: Son las actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
- Mercadotecnia y ventas: Son las actividades que se relacionan con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo.
- Servicio: Son las actividades que tienen que ver con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto.

Las actividades de apoyo²¹ pueden ser de:

- Abastecimiento: Es la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa.
- Desarrollo de tecnología: Son los conocimientos, procedimientos o tecnología utilizadas para mejorar el producto y el proceso.
- Administración de recursos humanos: Son las actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todos los tipos del personal.
- Infraestructura de la empresa: Consiste de actividades que incluyen la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales o gubernamentales y gestión de calidad.

3.4. Postura estratégica de la empresa

La formulación de la postura estratégica de la empresa es vista por Hax y Majluf como la definición de las directrices estratégicas de la empresa y los objetivos de desempeño asociados a estas.

3.4.1. Directrices estratégicas

Las directrices estratégicas²² son temas fundamentales que debe abordar la empresa durante los siguientes tres a cinco años para establecer una posición competitiva saludable en los mercados claves en los que participa.

3.4.2. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que²³ “busca determinar la situación actual de la empresa y de su entorno competitivo, y evaluar las oportunidades y amenazas que el entorno y sus capacidades brindan a la empresa”.

²⁰ PORTER, M. Ventaja Competitiva. Págs. 57-58.

²¹ PORTER, M. Ventaja Competitiva. Págs. 58-61.

²² HAX, A. MAJLUF, N. Estrategias para el Liderazgo Competitivo. Pág. 329.

²³ TARZIJÁN, J. Fundamentos de Estrategia Empresarial. Pág. 31.

3.4.3. Mapa estratégico y Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es definido como²⁴ una herramienta que complementa indicadores de medición del desempeño con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización.

El BSC se divide en cuatro perspectivas²⁵:

1. Perspectiva financiera: Describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos.
2. Perspectiva del cliente: Comprende los indicadores de resultado relativos al cliente.
3. Perspectiva de los procesos: Identifica los pocos procesos de negocios críticos que satisfarán los objetivos financieros y del cliente.
4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de la información) y el clima (capital organizacional), que sustentan a los procesos que crean valor.

El Mapa Estratégico²⁶ es un esquema que describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

²⁴ KAPLAN, R. Y NORTON, D. Cuadro de Mando Integral. Pág. 4.

²⁵ KAPLAN, R. Y NORTON, D. The Execution Premium. Pág. 129-130.

²⁶ KAPLAN, R. Y NORTON, D. The Execution Premium. Pág. 129.

4. METODOLOGÍA

El trabajo realizado se divide en las siguientes etapas, las cuales fueron ejecutadas en orden cronológico según como se muestra en la Ilustración 9:

Ilustración 9: Etapas y actividades contempladas en el trabajo de título.

| 1. Análisis Externo | 2. Análisis Interno | 3. Postura Estratégica de la Empresa | 4. Evaluación económica del proyecto |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Análisis PEST• Identificación de oportunidades y amenazas | <ul style="list-style-type: none">• Declaración estratégica de la empresa• Análisis de la cadena de valor• Identificación de fortalezas y debilidades | <ul style="list-style-type: none">• Directrices estratégicas• Mapa estratégico• Balanced Scorecard• Plan de implementación | <ul style="list-style-type: none">• Evaluación económica |

Fuente: Elaboración propia en base al marco conceptual y metodología del proyecto.

4.1.1. Análisis externo

El primer paso para la definición de la estrategia corporativa es la realización de un análisis externo. Este se efectuó con la finalidad de determinar cuáles son los principales factores externos que afectarán a la organización durante el periodo estratégico que se está evaluando. La metodología para realizar el análisis externo corporativo se dividió en cuatro pasos:

1. Definición del marco temporal: Dado el tipo de productos y servicios que la empresa entrega y la importancia de estar al tanto con las nuevas tecnologías, se definió el marco temporal del estudio desde 2019 hasta el año 2021.
2. Segmentación geográfica: Debido a que la empresa opera principalmente en Chile, y ofrece productos de carácter masivo, se definió el país completo como foco del estudio.
3. Análisis PEST: Para conocer el panorama educacional chileno, se revisaron fuentes de información en la web y estudios relacionados con los ámbitos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que son relevantes para la empresa y los servicios que esta ofrece.
4. Identificación de oportunidades y amenazas claves: Como resultado del análisis PEST, se identificaron las oportunidades y amenazas principales que enfrenta la empresa en su entorno. Estas fueron finalmente presentadas al Gerente General y complementadas con otras que habían sido observadas por las áreas de la organización.

4.1.2. Análisis interno

Una vez finalizado el análisis externo, se dio comienzo al análisis interno de la empresa. La metodología aplicada para realizar el análisis interno a nivel corporativo se describe a continuación:

1. Elaboración de una propuesta de declaraciones estratégicas: En conjunto con el Gerente General, se identificó el estado actual de la empresa en los ámbitos de productos, servicios, clientes, usuarios finales, canales, empresas complementarias, área geográfica y competencias distintivas. Este trabajo posteriormente fue presentado en una jornada de planificación estratégica, donde se definió el estado futuro (deseado) por los socios en los ámbitos. Finalmente se elaboró una propuesta de los desafíos para conseguir el estado futuro definido, y de la declaración de misión y visión, que fue presentada al Gerente General.
2. En cada línea de negocio se realizó un análisis de la cadena de valor, con el fin de detectar las principales actividades de creación de valor que se encuentran detrás de las fortalezas de la organización. El levantamiento de información se realizó a partir de reuniones con personas de las áreas Comercial, Producto, Servicio al Cliente y Publicidad y Nuevos Negocios, que participan en las actividades de la cadena de valor de la empresa.
3. Una vez definidas las declaraciones estratégicas de la empresa y habiendo analizado la cadena de valor, fue posible identificar las principales fortalezas y debilidades detectadas a partir de los análisis anteriores.

4.1.3. Postura estratégica de la empresa

En esta sección, la metodología propuesta por Hax y Majluf en Estrategias para el Liderazgo Competitivo se complementa con el Mapa Estratégico y Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, de manera de lograr un análisis más completo de los tópicos a estudiar.

Las directrices estratégicas fueron elaboradas como una propuesta que fue presentada al Gerente General de OGR e incluye:

1. Programas estratégicos: A partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la empresa se elaboró una Matriz FODA en donde se evaluaron las estrategias FO, FA, DA, DO y se seleccionaron las más relevantes en conjunto con el Gerente General. Una vez realizado esto, se confeccionaron los programas estratégico en base a los alcances del negocio, el análisis FODA y las estrategias FO, FA, DO, DA.
2. Medidas de control: Se elaboraron los objetivos estratégicos, los cuales conformaron el mapa estratégico de la empresa. A partir de estos se generaron indicadores de desempeño para las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos y del aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard.
3. Plan de implementación: El programa estratégico fue desagregado en iniciativas, a las cuales se les asignó un responsable de su realización, y fueron explicadas en un plan de implementación para el periodo estratégico de 2019 a 2021.

4.1.4. Evaluación económica del proyecto

Esta etapa consistió en la elaboración de un flujo de caja para evaluar la factibilidad de la realización de las distintas iniciativas diseñadas en la estrategia corporativa propuesta en el proyecto.

5. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo se realizó utilizando el análisis PEST, según se ha descrito, en el ámbito educativo chileno. OGR orienta su accionar principalmente hacia la comunidad escolar nacional, de allí que se han identificado las principales influencias, cambios y/o tendencias que puedan afectar el desempeño de la organización.

Cabe señalar que, dentro de los ámbitos estudiados, hay secciones del análisis externo que no son consideradas en la formulación de estrategias, pero que se presentan porque pueden ser importantes para la organización, en proyectos futuros. Las secciones utilizadas²⁷ como insumo para la propuesta de estrategia corporativa se encuentran subrayadas para su mejor identificación.

5.1. Análisis político

5.1.1. Política Nacional de la Lectura y el Libro

Es una política cuyo objetivo²⁸ es asegurar a todos los habitantes del país la participación y el acceso a la lectura, protegiendo y fomentando la diversidad cultural y territorial, con equidad e integración social.

En los últimos años se ha ido avanzando en políticas relacionadas con la lectura²⁹ mediante la creación de seis planes regionales de lectura, la actualización de colecciones de bibliotecas escolares y de aula, la capacitación a docentes y la instalación de bibliotecas en todas las regiones del país.

5.1.2. Reforma en Educación Parvularia

La reforma³⁰ crea la Subsecretaría de Educación Parvularia y la Intendencia de Educación Parvularia y, además, le entrega a la Agencia de Calidad de la Educación el rol de desarrollar los estándares de calidad para el nivel.

Conjuntamente, se generaron políticas relacionadas con la actualización del currículum y el fortalecimiento de la profesión docente tanto en la formación inicial como en la formación continua de los educadores. A través de la Ley N°20.832, se mejoraron los estándares para los espacios físicos educativos de educación parvularia.

La Subsecretaría de Educación Parvularia³¹ tiene el deber de “colaborar con el Ministro de Educación en la elaboración, coordinación, aplicación y evaluación de políticas y programas en materias destinadas al desarrollo y promoción de la educación parvularia”. La Intendencia de Educación tiene la función de elaborar los criterios técnicos que permitan que los establecimientos de educación preescolar tengan autorización o reconocimiento oficial del Estado para su funcionamiento.

²⁷ Secciones 5.1.4.-5.1.9., 5.3.3., 5.3.4., 5.4.1.-5.4.3. y 5.4.5.

²⁸ CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES. Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020. Pág. 26.

²⁹ MINISTERIO DE LAS CULTURAS, LAS ARTES Y EL PATRIMONIO. Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020.

³⁰ CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC, Hacia donde avanza el sistema educativo en Chile. Pág. 7.

³¹ BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. Reforma Educacional: Educación Parvularia.

5.1.3. Ley de Inclusión Escolar (LIE)

Es una ley que está vigente desde 2015 y que cambia drásticamente el funcionamiento de los establecimientos particulares subvencionados³²:

En primer lugar, establece que todos los establecimientos educacionales que reciben una subvención del Estado deben convertirse en gratuitos para los estudiantes, eliminando el cobro de copago a las familias de los estudiantes.

En segundo lugar, los sostenedores y sostenedoras de los establecimientos deberán ser instituciones sin fines de lucro, y todos los recursos que reciban deberán reinvertirse en educación para eliminar la posibilidad de lucrar con ellos.

En último lugar, a ningún niño, niña o joven se le podrá cancelar la matrícula por motivos académicos, políticos, ideológicos o de cualquier otra índole.

Al martes 2 de enero de 2018³³, un 93,9% del total de los establecimientos particulares subvencionados pasaron a ser sin fines de lucro y un 42% de los establecimientos particulares subvencionados son completamente gratuitos.

5.1.4. Sistema de Desarrollo Profesional Docente

Este sistema³⁴ fue creado por la Ley N° 20.903 el año 2016 y principalmente introduce cambios en la Formación Inicial Docente (FID) y en el desarrollo profesional de los educadores del país.

En el ámbito de la FID, la ley busca mejorar la calidad y aumentar las exigencias para el ingreso a las carreras de pedagogía. Establece que los programas de pedagogía deben estar acreditados y que sólo pueden ser impartidos por universidades. Además, se introducen pruebas diagnósticas no habilitantes, al inicio y al término de la carrera, como también, se establece un aumento progresivo hasta 2023 de los requisitos mínimos de puntaje PSU y ranking de notas para ingresar a carreras de pedagogía.

Respecto a los cambios laborales que presenta el sistema, existirán tres tramos de desarrollo profesional, en donde uno de ellos es obligatorio y los otros dos son voluntarios, sin embargo, cada nivel de desarrollo profesional está asociado a una remuneración, que es de un 30% (en promedio) mayor al salario que recibían los educadores antes de la existencia del nuevo sistema. Además, habrá un aumento de la proporción de cantidad de horas no lectivas (horas en las que se preparan las clases, evaluaciones y otras actividades) de un 30% de las horas de contrato a un 35% en 2019.

Por último, el sistema traerá una nueva oferta de oportunidades para la formación continua de docentes, a cargo del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP).

5.1.5. Sistema de Educación Pública

El proyecto de ley que crea este sistema fue aprobado el año 2017 y estipula que “la administración de los establecimientos educacionales volverá al Estado y será llevada a cabo por Servicios Locales de Educación (SLE), una nueva institución intermedia creada especialmente para ello”³⁵. La

³² CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC, Hacia donde avanza el sistema educativo en Chile. Pág. 10.

³³ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Ministra de Educación: “Se terminó el lucro en la educación”.

³⁴ CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC, Hacia donde avanza el sistema educativo en Chile. Pág. 18.

³⁵ CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC, Hacia donde avanza el sistema educativo en Chile. Pág. 14.

Dirección de Educación Pública es un servicio público centralizado que se encargará de la conducción estratégica y la coordinación del Sistema de Educación Pública.

Los SLEs³⁶ son órganos públicos funcional y territorialmente descentralizados que tienen personalidad jurídica y patrimonio propios. Buscan velar por la calidad y mejora constante y reemplazan a las municipalidades o corporaciones municipales que estaban a cargo de la educación en las comunas. Se conformarán por un Consejo Local de Educación con la participación de docentes, estudiantes, apoderados e instituciones de educación superior y un Comité Directivo conformado por centros de padres, la(s) municipalidad(es) y el gobierno regional.

El Consejo Local de Educación representará ante el Director Ejecutivo del SLE los intereses de las comunidades educativas, con el fin de que el servicio educacional considere las necesidades y particularidades de estas, mientras que el Comité Directivo Local velará por el “adecuado desarrollo estratégico del SLE, por la rendición de cuentas del Director Ejecutivo ante la comunidad local, y contribuir a la vinculación del Servicio Local con las instituciones de gobierno de las comunas y la región”.

5.1.6. Nueva Ley de Educación Superior

La nueva Ley de Educación Superior está vigente desde fines de mayo de 2018 y modifica el sistema actual, de la siguiente manera³⁷:

- Crea la Subsecretaría de Educación Superior, con el fin de coordinar las políticas educativas y tener una mirada en el largo plazo respecto a las necesidades en Educación Superior del país.
- Crea la Superintendencia de Educación Superior como un ente que controla y fiscaliza el estado financiero de las instituciones, en el marco de la prohibición del lucro, que con la ley es considerado delito.
- Genera cambios en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior (SACES) al hacer obligatoria la acreditación de las instituciones de educación superior, entre otras medidas.
- Establece la gratuidad en Educación Superior bajo una ley, de manera de que no exista la necesidad de aprobarla año a año en la Ley de Presupuesto.
- En 2020 entrará en vigencia el Sistema de Acceso, en donde se elaborarán los procesos e instrumentos para la postulación y admisión de estudiantes a las instituciones de educación superior³⁸.

5.1.7. Reforma de la Educación Técnico Profesional

En primer lugar³⁹, se promulgó la Ley N° 20.910 que crea centros de formación técnica (CFT) a cargo del estado, en cada región del país. Estas instituciones estarán relacionadas con una universidad estatal y tendrán una oferta formativa acorde con las necesidades de desarrollo y empleo local.

La Nueva Ley de Educación Superior contemplará tener una división dentro de la Subsecretaría de Educación Superior preocupada de los temas relacionados con la educación superior técnico-

³⁶ BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. Nuevo Sistema de Educación Pública.

³⁷ EDUCACIÓN 2020. Antes y después: esos son los cambios que trae la nueva Ley de Educación Superior.

³⁸ INGRESA. Ley 21.091 sobre Educación Superior. Págs. 5-6.

³⁹ CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC, Hacia donde avanza el sistema educativo en Chile. Pág. 24.

profesional. Además, se diferenciará la evaluación de calidad respecto a la que se realiza sobre las universidades.

Se generó una Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional que orienta el desarrollo e implementación de las políticas públicas en este tipo de educación. Esta estrategia tiene previsto un cambio en las bases curriculares de la educación media técnico profesional.

5.1.8. Nueva Ley de Protección de Datos Personales

Es un proyecto de Ley⁴⁰ que está en proceso de primer trámite constitucional y tiene como objetivo actualizar y modernizar el marco normativo e institucional con el fin de proteger a las personas naturales respecto al manejo de sus datos personales, asegurando estándares de calidad, información, transparencia y seguridad.

Además, crea la Agencia de Protección de Datos Personales como la institución encargada de velar y fiscalizar el cumplimiento de la normativa establecida en la ley.

5.1.9. Enlaces

Enlaces es el Centro de Educación y Tecnología del Ministerio de Educación y su misión⁴¹ es “Integrar las TIC⁴² en el sistema escolar para lograr el mejoramiento de los aprendizajes y el desarrollo de competencias digitales en los diferentes actores”.

En los últimos años han llevado a cabo distintas iniciativas con diferentes objetivos:

- Programas como “Yo elijo mi pc” y “Me conecto para aprender”, que buscan dotar a alumnos de computadores personales.
- La creación de estándares TIC para la Formación Inicial Docente en educación primaria y secundaria, como también, la capacitación a profesores para incentivar la formación continua en temas de tecnologías para la información y comunicación.
- La realización de talleres para estudiantes en distintas áreas de formación TIC en colegios, como, por ejemplo, programación, videojuegos, robótica, entre otras.
- La mejora en infraestructura TIC de los colegios a través de la dotación de recursos financieros, computadores y equipamiento.

5.2. Análisis económico

Como se puede observar en el estudio “Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016” elaborado por el Centro de Estudios del Ministerio de Educación de Chile, en los últimos años ha habido una tendencia al aumento en el gasto total en educación, asociado al aumento del gasto público en educación (Tabla 1), como también, un aumento de la proporción de gasto público sobre el total (Anexo 1).

⁴⁰ CÁMARA DE DIPUTADOS DE CHILE. Legislatura 365.

⁴¹ ENLACES. Quiénes Somos.

⁴² Tecnologías de la información y la comunicación

Tabla 1: Gasto en educación en Chile (en millones de pesos), entre los años 2010 y 2015.

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| Gasto Público | 4.904.008 | 5.036.775 | 5.756.108 | 5.973.178 | 6.741.674 | 6.824.622 |
| Gasto Privado | 3.422.871 | 3.669.263 | 3.856.971 | 3.514.023 | 3.524.859 | 3.228.293 |
| Gasto Total | 8.326.879 | 8.706.038 | 9.613.079 | 9.487.201 | 10.266.533 | 10.052.915 |

Fuente: Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016.

Actualmente, en educación parvularia, básica y media, más de un 80% del financiamiento proviene de fuentes públicas, en cambio, en educación superior, solamente un 35,4% proviene de este tipo de fuentes. Sin embargo, ha habido una tendencia al aumento de la proporción relativa del gasto público en todos los niveles educacionales al comparar los años 2010 y 2015 (Anexos 2, 3, 4 y 5).

Además, existe una tendencia al aumento del gasto en educación en todos los niveles educativos, pero el nivel que ha tenido el mayor crecimiento ha sido el de educación parvularia, que casi duplicó el gasto total entre 2010 y 2015 (Anexos 2, 3, 4 y 5). Esto último ha provocado que aumente la proporción relativa de la educación parvularia en el financiamiento de la educación chilena, como se puede ver en la Tabla 2:

Tabla 2: Proporción relativa de los niveles educativos sobre el gasto total en educación, entre los años 2010 y 2015.

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Educación Parvularia | 10,80% | 9,96% | 10,88% | 12,94% | 18,65% | 17,86% |
| Educación Básica | 35,12% | 34,70% | 35,50% | 34,07% | 30,43% | 33,23% |
| Educación Media | 18,23% | 17,87% | 18,35% | 17,06% | 16,14% | 16,91% |
| Educación Superior | 35,85% | 37,47% | 35,27% | 35,93% | 34,78% | 32,00% |
| Total | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Fuente: Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016.

Al situar a Chile en el panorama internacional, según se muestra en el informe “Education at a Glance 2018” de la OCDE, se pudo comparar distintos indicadores relacionados con el gasto en educación, con el promedio de los países pertenecientes a la OCDE. Estos indicadores se muestran en la Tabla 3:

Tabla 3: Indicadores del gasto en educación en Chile comparados con el promedio de la OCDE.

| Indicador | Chile | OCDE |
|--|--------|--------|
| Gasto por estudiante (dólares ajustados por PPA del PIB) | 5.986 | 10.520 |
| Gasto en educación (como porcentaje del PIB) | 6,10% | 5,00% |
| Gasto público en educación (como porcentaje del gasto total del gobierno) | 17,50% | 11,10% |
| Proporción relativa de gasto público en educación (sobre el gasto total en educación) | 63% | 83% |

Fuente: Education at a Glance 2018.

De la tabla anterior se desprende que el gasto en educación en Chile como porcentaje del PIB es mayor que el de la OCDE, como también, Chile invierte una mayor cantidad de su presupuesto público en educación que el promedio OCDE, sin embargo, el gasto por estudiante ajustado por paridad de poder adquisitivo (PPA) es un poco más de la mitad que el promedio de los países de la

OCDE, lo que significa que aún se deben realizar mayores esfuerzos en inversión en educación para llegar al estándar de los países más desarrollados.

Por otro lado, la proporción del gasto público en educación sobre el gasto total en educación en Chile es significativamente menor al de la OCDE, en donde la brecha que existe en educación terciaria es de un 34% entre Chile (32%) y la OCDE (66%), en contraste con la brecha en educación primaria y secundaria que es de solamente un 7% entre Chile (83%) y la OCDE (90%).

5.3. Análisis social

5.3.1. Matrícula en la educación chilena

La matrícula en educación parvularia⁴³, básica⁴⁴, media⁴⁵ y superior⁴⁶, para el periodo entre 2011 y 2016 se resume en la Tabla 4.

Tabla 4: Matrícula en los distintos niveles de educación en Chile entre 2011 y 2016.

| Nivel | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Educación Parvularia | 691.145 | 715.578 | 738.656 | 762.554 | 776.038 | 785.368 |
| Educación Básica | 1.989.155 | 1.962.254 | 1.944.639 | 1.939.926 | 1.937.397 | 1.945.973 |
| Educación Media | 979.987 | 938.936 | 924.905 | 909.674 | 905.244 | 898.171 |
| Educación Superior | 1.069.161 | 1.126.920 | 1.184.371 | 1.215.310 | 1.233.043 | 1.247.135 |

Fuente: Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016 y Estadísticas de la Educación 2016.

En educación parvularia se observa un aumento importante en la cantidad de alumnos matriculados en el periodo estudiado, junto con un crecimiento⁴⁷ en la cobertura del nivel de transición 1 y el nivel medio mayor (Anexo 6). Esto último ha ocurrido por los esfuerzos de Chile de aumentar las tasas de cobertura a un nivel similar al promedio OCDE⁴⁸ (Anexo 7).

En educación básica y media, ha habido una disminución en la cantidad de alumnos matriculados, a un nivel similar de cobertura, que puede ser debido a la tendencia al envejecimiento de la población que existe en Chile (Anexo 8), estudiada por el INE⁴⁹.

Finalmente, en educación superior ha habido un crecimiento significativo en la cantidad de matriculados, como también en la tasa de cobertura de personas de 18 a 24 años⁵⁰ (Anexo 9).

⁴³ CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016. Pág. 19.

⁴⁴ CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016. Pág. 46.

⁴⁵ CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Estadísticas de la Educación en Chile 2016. Pág. 80.

⁴⁶ CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Estadísticas de la Educación en Chile 2016. Pág. 100.

⁴⁷ CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016. Pág. 17.

⁴⁸ CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016. Págs. 17-18.

⁴⁹ INE. Compendio Estadístico 2017. Pág. 110.

⁵⁰ CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016. Pág. 138.

5.3.2. Profesores

Los profesores de Chile reciben en promedio un salario menor, tienen una mayor cantidad de horas de clases y un número mayor de alumnos por curso que el promedio de la OCDE⁵¹, lo que se observa en la Tabla 5.

Tabla 5: Comparación del salario de los docentes, cantidad de horas lectivas y número de alumnos por curso entre Chile y el promedio de los países OCDE.

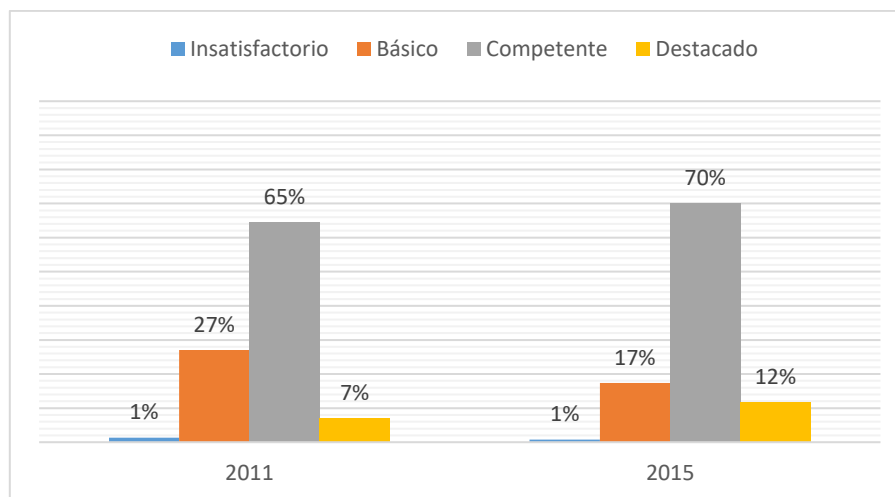
| Indicador | Chile | OCDE |
|-----------------------------|----------------------------|------------------------------|
| Salario de los docentes | 23.429 – 43.760 USD al año | \$33.100 – 55.800 USD al año |
| Cantidad de horas lectivas | 1.064 horas anuales | 720 horas anuales |
| Número de alumnos por curso | 30 | 21-23 |

Fuente: Chile, in Education at a Glance 2018.

En TALIS⁵² 2013, se encontró que en Chile existen los niveles más bajos de participación en actividades de desarrollo profesional docente en los doce meses anteriores a la encuesta, en comparación con el promedio de los países que participó en TALIS⁵³. Esto se debe principalmente a la falta de incentivos, a la falta de oportunidades adecuadas, a la falta de financiamiento y/o a la falta de tiempo y facilidades para poder participar en actividades de desarrollo profesional⁵⁴.

En cuanto a la evaluación docente que se realiza sobre los colegios municipales, se presentan en la Ilustración 10 los resultados de los niveles de desempeño de los profesores en 2011 y 2015⁵⁵. Cabe destacar que los resultados de la evaluación docente son mejores que los del año 2011.

Ilustración 10: Distribución de los niveles de desempeño de docentes evaluados en 2015.



Fuente: Resultados Evaluación Docente 2015.

Al desagregar por instrumentos de evaluación (Anexo 10), se obtiene que el Portafolio es el ítem en el que los profesores tienen un peor desempeño⁵⁶. Esto es preocupante teniendo en cuenta que

⁵¹ OCDE. Chile, in Education at a Glance 2018. Pág. 6.

⁵² La Encuesta Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje es un estudio de los docentes y directivos de colegios y las condiciones del entorno educativo en el que estos se desenvuelven.

⁵³ CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Contextualización de la enseñanza en Chile. Pág. 57.

⁵⁴ CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Contextualización de la enseñanza en Chile. Pág. 78.

⁵⁵ CPEIP. Resultados Evaluación Docente 2015. Pág. 8.

⁵⁶ CPEIP. Resultados Evaluación Docente 2015. Pág. 6.

el Portafolio evalúa las prácticas pedagógicas y reflexiones que están detrás de las decisiones que los docentes toman a diario⁵⁷.

5.3.3. Agencia de Calidad de la Educación

Como fue mencionado anteriormente, la Agencia de Calidad de la Educación dentro de sus funciones se ocupa de medir el desempeño de los colegios chilenos. Para evaluar los logros de aprendizaje de los estudiantes, se realiza la prueba SIMCE a nivel nacional, y también, otros estudios internacionales (Anexo 11).

En SIMCE 2017 se encontró que al menos un 30% de los estudiantes tiene un estándar de aprendizaje insuficiente en cualquiera de las pruebas y niveles que se miden en el SIMCE. Además, existe una brecha socioeconómica que varía entre 51 y 105 puntos dependiendo de la prueba y el curso medido.

Tanto en SIMCE como en los otros estudios realizados, se han desarrollado análisis respecto a los factores que afectan al rendimiento de los estudiantes de manera significativa. Estos se resumen en la Tabla 6.

⁵⁷ DOCENTEMÁS. Uso formativo.

Tabla 6: Factores que afectan el rendimiento de los estudiantes en las diferentes pruebas.

| Estudio | Factores |
|---------------------------|--|
| SIMCE⁵⁸ | <ul style="list-style-type: none"> - <u>Expectativas académicas de los estudiantes, apoderados, docentes y directivos.</u> - <u>Ansiedad matemática</u>: temor a los temas académicos o a las evaluaciones en el área de matemática. - <u>Mentalidad de crecimiento en torno al aprendizaje</u>: determina la forma en que el alumno enfrenta sus resultados académicos y su aprendizaje. - <u>Uso adecuado de la tecnología</u>: se considera que hay una gran pérdida de tiempo en clases por culpa de los celulares. - <u>Hábitos lectores</u>: se refiere al gusto por la lectura de los estudiantes. - <u>Retroalimentación docente al estudiante</u>: la entrega de los resultados y su retroalimentación por parte del profesor al estudiante. - Ambiente seguro y de respeto. - Sentido de pertenencia y vida democrática. |
| ERCE⁵⁹ | <ul style="list-style-type: none"> - <u>Liderazgo del equipo directivo</u>: esto significa que el equipo está informado del rendimiento de los alumnos, da a conocer objetivos a la comunidad y promueve la cooperación entre docentes. |
| TIMSS⁶⁰ | <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia a Educación Parvularia. |
| ICCS⁶¹ | <ul style="list-style-type: none"> - Ambientes de discusión en la sala de clases con respecto a temas cívicos. |

Fuente: Resultados Educativos 2017, Informe Nacional de Resultados TERCE, Resultados TIMSS Chile e ICCS 2016.

Los factores que se encuentran subrayados corresponden a los que son controlables por OGR, lo que significa que la empresa puede crear una solución o incorporar alguno de estos a los productos y/o servicios que ofrecen.

A nivel transversal, para todas las pruebas, se observan factores no controlables por la empresa, como, por ejemplo, el nivel socioeconómico del estudiante, el grupo socioeconómico de la escuela, el sexo del alumno y el haber reprobado un curso anteriormente.

5.3.4. Avance curricular en educación superior

En primer lugar, la retención de primer año de las instituciones de educación superior ha disminuido levemente entre 2008 y 2012, de un 69,1% a un 68,7%⁶². Esto significa que, en el primer año de estudios cerca de un 31% de los alumnos que entraron a educación superior abandonó su carrera (Anexo 12).

⁵⁸ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Resultados Educativos 2017. Págs. 27-37.

⁵⁹ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe Nacional de Resultados TERCE. Pág. 89.

⁶⁰ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Resultados TIMSS Chile. Pág. 48.

⁶¹ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. ICCS 2016. Pág. 40.

⁶² SIES. Retención de primer año en educación superior. Pág. 5.

En segundo lugar, la tasa de aprobación anual en 2016⁶³ fue de un 82,2%. Se encontró además, que existe una diferencia importante en la tasa de aprobación al analizar por separado las carreras que se imparten en educación superior. La Tabla 7 muestra la tasa de aprobación mínima y máxima de las carreras por tipo de institución⁶⁴.

Tabla 7: Tasa de aprobación mínima y máxima de las carreras por tipo de institución.

| Tipo de Institución | Tasa de Aprobación Mínima | Tasa de Aprobación Máxima |
|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Centros de Formación Técnica | 73% | 91% |
| Institutos Profesionales | 69% | 94% |
| Universidades | 69% | 95% |

Fuente: Avance curricular en educación superior.

Por último, las carreras de educación superior tienen una duración formal promedio de 7,8 semestres, sin embargo, se ha encontrado que la duración real promedio es de 10,5 semestres, lo que significa que los alumnos están tardando 2,7 semestres más en promedio, en terminar sus estudios⁶⁵.

5.4. Análisis tecnológico

5.4.1. IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet

La IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet, realizada en 2017, es una encuesta que tiene como muestra 3.600 personas y tiene como principal objetivo⁶⁶ “profundizar el análisis y la caracterización del servicio de acceso y uso de internet en Chile”.

Entre 2016 y 2017 se observó⁶⁷ un crecimiento de un 79,3% a un 87,4% en la tenencia de internet en los hogares. En 2017, se encontró que la principal forma con que los miembros del hogar acceden a internet es a través de Smartphone (un 95,1% lo hace), y que el computador portátil es la segunda mayor forma de acceso (un 54,8% accede por este medio). Respecto al uso de celulares con acceso a internet, en SIMCE 2017 un 77% de los estudiantes declaró ocupar uno⁶⁸, lo que confirma que existe un alto uso de celulares por parte de los estudiantes de colegios.

Un hallazgo importante⁶⁹ es que, en un 94% de los hogares en que hay hijos con edad de estudios hay acceso a internet. Además, se puede observar en la Tabla 8 que para este segmento existe una alta cobertura de internet en todos los quintiles de ingreso.

⁶³ SIES. Avance curricular en educación superior. Pág. 7.

⁶⁴ SIES. Avance curricular en educación superior. Págs. 19-21.

⁶⁵ SIES. Duración real de las carreras en Chile. Pág. 23.

⁶⁶ SUBTEL. IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet. Pág. 8.

⁶⁷ SUBTEL. IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet. Pág. 12.

⁶⁸ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Resultados Educativos 2017. Pág. 32.

⁶⁹ SUBTEL. IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet. Pág. 14.

Tabla 8: Nivel de acceso a Internet por tipo de grupo familiar y quintil de ingresos.

| | Total | Solo adultos y preescolares | Con hijos en edad de estudios | Sólo adultos o mayores | Sólo mayores |
|------------------|-------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------|
| Quintil 1 | 84,5% | 65,1% | 90,2% | 76,1% | 34,2% |
| Quintil 2 | 82,4% | 82,0% | 93,9% | 81,6% | 22,8% |
| Quintil 3 | 84,0% | 95,6% | 95,1% | 77,1% | 46,1% |
| Quintil 4 | 92,6% | 100,0% | 98,8% | 93,7% | 71,9% |
| Quintil 5 | 91,5% | 100,0% | 97,0% | 95,2% | 70,8% |
| Total | 87,4% | 89,1% | 94,0% | 90,0% | 54,6% |

Fuente: IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet.

Otro elemento relevante para considerar⁷⁰ es que, en zonas urbanas existe un nivel de acceso a internet de un 89,1%, el cual es significativamente mayor que el 76,7% de acceso que se tiene en zonas rurales.

5.4.2. Estudio Internacional de Alfabetización Computacional y Manejo de Información (ICILS) 2013

ICILS es un estudio⁷¹ que “evalúa la alfabetización computacional y manejo de la información en estudiantes a nivel internacional”. Este estudio consiste en una prueba que se aplica a los estudiantes para evaluar sus habilidades computacionales y de manejo de información. Se acompaña de cuestionarios a los estudiantes, profesores, directores y coordinadores TIC de los colegios seleccionados, con el fin de reunir información respecto al contexto tecnológico que rodea al alumno.

A pesar de que el puntaje promedio de Chile en la prueba fue menor que el promedio internacional, se encontró que un 92% de los alumnos tiene al menos un año de experiencia en el uso de computador⁷² y el 93% de los estudiantes tiene al menos un computador en su hogar⁷³.

Otro hallazgo importante⁷⁴ que muestra este estudio, es que un 98% de los alumnos declaró que en su colegio tiene acceso a computadores en laboratorios de computación y un 64% en bibliotecas. Sin embargo, sólo un 12% de los alumnos afirma que tiene acceso a computadores en la mayoría de las salas de clases, lo que presenta una dificultad del punto de vista técnico, para la incorporación constante de tecnología en el aula.

En el estudio se preguntó a los profesores respecto a los aspectos limitantes en el uso de TIC en su escuela⁷⁵. Un 68% respondió que no tiene suficiente tiempo para preparar clases que incorporen TIC, mientras que un 54% respondió que su escuela tiene conectividad limitada (Anexo 13).

A los coordinadores TIC de los colegios en que se aplicó la prueba se les preguntó sobre los obstáculos que dificultan el uso de TIC en la enseñanza y el aprendizaje, y estos identificaron⁷⁶: la falta de habilidades TIC entre los profesores, la falta de incentivos para que los profesores integren

⁷⁰ SUBTEL. IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet. Pág. 12.

⁷¹ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe de Resultados Nacionales ICILS 2013. Pág. 7.

⁷² AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe de Resultados Nacionales ICILS 2013. Pág. 23.

⁷³ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe de Resultados Nacionales ICILS 2013. Pág. 24.

⁷⁴ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe de Resultados Nacionales ICILS 2013. Pág. 26.

⁷⁵ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe de Resultados Nacionales ICILS 2013. Pág. 27.

⁷⁶ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe de Resultados Nacionales ICILS 2013. Pág. 28.

TIC en su enseñanza, la falta de recursos de enseñanza profesionales efectivos para profesores, la falta de una plataforma de apoyo de aprendizaje online efectiva, la falta de tiempo para preparar clases, la provisión insuficiente de softwares computacionales y la tenencia de banda ancha o velocidad insuficiente (Anexo 14).

5.4.3. Censo de Informática Educativa 2012

El Censo de Informática Educativa es un estudio que tiene como principal objetivo⁷⁷ “conocer el nivel de desarrollo digital de los establecimientos educacionales del país”. La muestra de establecimientos a los que se encuestó es de 8.885 (de un total de 12.174⁷⁸).

Se encontró que entre 2009 y 2012 hubo un avance considerable en términos del número promedio de computadores por establecimiento, la tasa de alumnos por computador y el acceso a internet en los colegios. Esto se encuentra representado en la Tabla 9.

Tabla 9: Infraestructura tecnológica en los establecimientos educativos (2009-2012).

| Indicadores | 2009 | 2012 |
|---|-------------|-------------|
| Número de computadores promedio por establecimiento | 20 | 43 |
| Tasa de alumnos por computador | 22 | 9 |
| Porcentaje de establecimientos con conexión a internet | 64 | 80 |

Fuente: Revisión OCDE para mejorar la efectividad del uso de recursos en las escuelas.

Respecto a los profesores y su relación con la tecnología, en este estudio se pudo ver que más del 94% de los profesores cuenta con un computador⁷⁹ y un 97% dice utilizarlo de manera semanal⁸⁰. Los profesores emplean en promedio 4,8 horas semanales para el uso de TIC⁸¹ y las principales actividades que realizan son la presentación de información, planificación y para enseñarle a los alumnos investigación⁸².

⁷⁷ ADIMARK GFK, IIE. Censo de Informática Educativa 2012. Pág. 7.

⁷⁸ CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Estadísticas de la Educación 2016. Pág. 14.

⁷⁹ ADIMARK GFK, IIE. Censo de Informática Educativa 2012. Pág. 103.

⁸⁰ ADIMARK GFK, IIE. Censo de Informática Educativa 2012. Pág. 104.

⁸¹ ADIMARK GFK, IIE. Censo de Informática Educativa 2012. Pág. 161.

⁸² ADIMARK GFK, IIE. Censo de Informática Educativa 2012. Pág. 150.

5.4.4. SIMCE TIC 2013

La prueba SIMCE TIC⁸³ está “diseñada para medir el nivel de desarrollo de las Habilidades TIC para el Aprendizaje que han alcanzado los estudiantes de segundo medio”. En la Tabla 10, se especifican los niveles de logro y puntajes de corte de la evaluación⁸⁴.

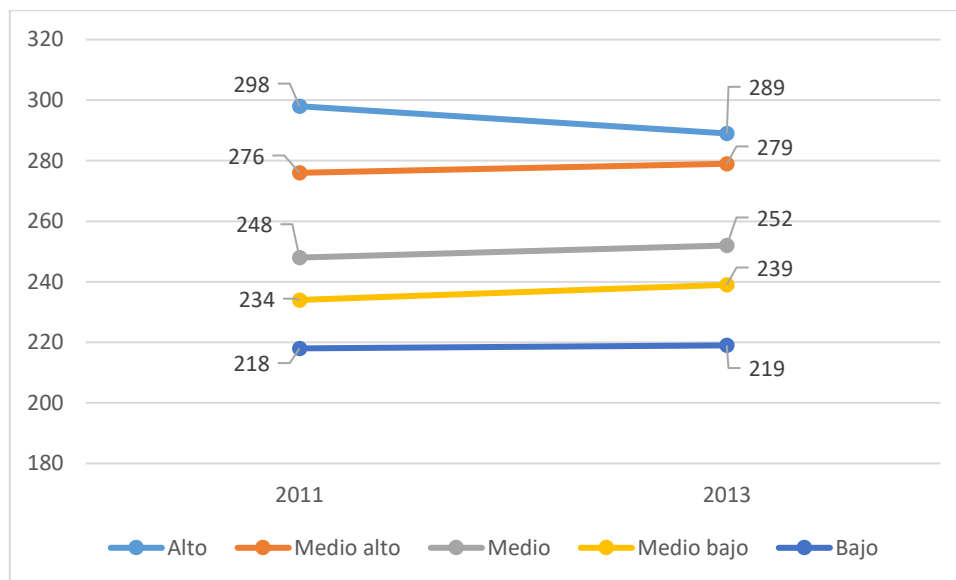
Tabla 10: Puntajes de corte por nivel de logro.

| Nivel de logro | Puntaje de corte |
|-------------------|------------------------|
| Inicial | 245 puntos o menos |
| Intermedio | Entre 246 y 335 puntos |
| Avanzado | 336 puntos o más |

Fuente: Informe de Resultados SIMCE TIC 2° Medio 2013.

Por un lado, la Ilustración 11 muestra el puntaje promedio en el SIMCE TIC en los años 2011 y 2013 al segmentar por grupo socioeconómico (GSE) de los estudiantes⁸⁵. Por otro lado, la Tabla 11 presenta los resultados de la prueba en términos del nivel de logro y GSE de los estudiantes.

Ilustración 11: Puntaje promedio en el SIMCE TIC en los años 2011 y 2013, por GSE.



Fuente: Informe de Resultados SIMCE TIC 2° Medio 2013.

⁸³ ENLACES. Informe de Resultados SIMCE TIC 2° Medio 2013. Pág. 15.

⁸⁴ ENLACES. Informe de Resultados SIMCE TIC 2° Medio 2013. Pág. 17.

⁸⁵ ENLACES. Informe de Resultados SIMCE TIC 2° Medio 2013. Págs. 20 y 23.

Tabla 11: Distribución de estudiantes por nivel de logro, según GSE y año de aplicación.

| GSE | Nivel de logro 2011 | | | Nivel de logro 2013 | | |
|-------------------|---------------------|------------|----------|---------------------|------------|----------|
| | Inicial | Intermedio | Avanzado | Inicial | Intermedio | Avanzado |
| Bajo | 73,2% | 26,6% | 0,3% | 71,4% | 28,4% | 0,1% |
| Medio bajo | 59,7% | 39,6% | 0,7% | 54,2% | 45,4% | 0,4% |
| Medio | 45,0% | 53,7% | 1,3% | 40,1% | 58,9% | 1,0% |
| Medio alto | 21,8% | 72,2% | 5,9% | 20,3% | 74,7% | 5,0% |
| Alto | 8,5% | 74,6% | 16,9% | 11,6% | 79,9% | 8,5% |
| Promedio | 46,2% | 50,5% | 3,3% | 46,9% | 51,3% | 1,8% |

Fuente: Informe de Resultados SIMCE TIC 2° Medio 2013.

De la información anterior se puede observar que el rendimiento en el SIMCE TIC varía de forma relevante a la hora de agrupar por GSE de los estudiantes. Además, los GSE bajo y medio bajo promedian un nivel de logro inicial, mientras que los demás GSE promedian un nivel de logro intermedio. Un 46,9% de los alumnos tiene un nivel de logro inicial en el SIMCE TIC y solamente un 1,8% de los estudiantes tiene un nivel de logro avanzado, lo que significa que existe una oportunidad para motivar el desarrollo de las habilidades TIC de los estudiantes en Chile.

5.4.5. Mercado ATE

El Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa⁸⁶ (ATE) tiene como finalidad “apoyar o asesorar a las escuelas que lo requieren en la elaboración e implementación de sus planes de mejoramiento educativo⁸⁷, y/o en el fortalecimiento de las competencias docentes y directivas”. Los servicios ATE son contratados a través de este registro, por colegios municipales y subvencionados que están bajo la Ley SEP. Los tipos de servicios ATE y el porcentaje de contratos suscritos (de un total de 6.818⁸⁸ contratos entre 2008 y marzo de 2014) se resumen en la Tabla 12⁸⁹.

⁸⁶ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Registro y Certificación ATE: Lo que debes saber.

⁸⁷ El Plan de Mejoramiento Educativo es un instrumento de planificación estratégica que le permite al establecimiento educacional organizar de manera sistemática e integrada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes (FUENTE: MINEDUC. Subvención Escolar Preferencial: Presentación PME).

⁸⁸ ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO. Estudio sobre el funcionamiento de los servicios de Asistencia Técnica Educativa (ATE) chileno. Pág. 60.

⁸⁹ ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO. Estudio sobre el funcionamiento de los servicios de Asistencia Técnica Educativa (ATE) chileno. Págs. 7, 44 y 45.

Tabla 12: Porcentaje de contratos suscritos y servicios por tipo de contrato entre 2008 y marzo de 2014.

| Tipo de Contrato | Gestión Curricular | Liderazgo | Convivencia Escolar | Gestión de Recursos |
|-----------------------------------|---|---|---|--|
| Porcentaje de contratos suscritos | 69,8% | 20,3% | 7,2% | 2,6% |
| Servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza y aprendizaje en el aula. • Gestión pedagógica. • Apoyo al desarrollo del estudiante. | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo formativo y académico del director. • Planificación y gestión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • Convivencia escolar. • Formación. • Participación | <ul style="list-style-type: none"> • Recursos educativos. • Recursos financieros y administrativos • Recursos humanos |

Fuente: Estudio sobre el funcionamiento de los servicios de Asistencia Técnica Educativa (ATE) chileno.

En su línea de negocios de licencias, OGR entrega servicios de gestión pedagógica y planificación y gestión de resultados, que se enmarcan en los contratos más demandados por los colegios (junto con enseñanza y aprendizaje en el aula)⁹⁰.

A pesar de que hubo un gran crecimiento en la cantidad de oferentes ATE entre 2010 y 2013 (entre 127 y 164 entrantes al año)⁹¹, en 2018 hay 301 oferentes menos que los que había en 2014. En la Tabla 13 se puede observar que la disminución se produjo principalmente en los oferentes del tipo persona jurídica.

⁹⁰ ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO. Estudio sobre el funcionamiento de los servicios de Asistencia Técnica Educativa (ATE) chileno. Pág. 9.

⁹¹ ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO. Estudio sobre el funcionamiento de los servicios de Asistencia Técnica Educativa (ATE) chileno. Pág. 6.

Tabla 13: Número de oferentes ATE según calidad jurídica, en marzo de 2014 y noviembre de 2018.

| Calidad Jurídica | 2014 ⁹² | | 2018 ⁹³ | |
|------------------|--------------------|----------|--------------------|----------|
| | Porcentaje | Recuento | Porcentaje | Recuento |
| Persona Jurídica | 66,5% | 605 | 46,6% | 284 |
| Persona Natural | 28,0% | 255 | 45,5% | 277 |
| Universidad | 5,5% | 50 | 7,9% | 48 |
| Total | 100% | 910 | 100% | 609 |

Fuente: Estudio sobre el funcionamiento de los servicios de Asistencia Técnica Educativa (ATE) chileno (2014) y buscador ATE (2018).

Otro aspecto interesante del mercado ATE es que en el año 2014 había una alta concentración de los servicios prestados. Un tercio de los contratos estaban adjudicados a dos oferentes, mientras que el 51,4% se asociaba a seis oferentes⁹⁴.

⁹² ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO. Estudio sobre el funcionamiento de los servicios de Asistencia Técnica Educativa (ATE) chileno. Pág. 51.

⁹³ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Registro y Certificación ATE: Buscador.

⁹⁴ ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO. Estudio sobre el funcionamiento de los servicios de Asistencia Técnica Educativa (ATE) chileno. Pág. 7.

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1. Alcances del negocio

A continuación, se presentarán los alcances del negocio en base a la situación actual y la deseada por los socios en los ámbitos de los productos, servicios, clientes, usuarios, canales, empresas complementarias, área geográfica y competencias distintivas, como fue trabajado por la empresa en una jornada de planificación estratégica. De lo anterior, se determinaron los cambios en los alcances del negocio de OGR y los principales desafíos que debe abordar para transitar del estado actual al futuro.

Las siguientes secciones son introducidas por las Ilustraciones 12-19 que detallan la situación actual y deseada por los socios en los ámbitos descritos anteriormente.

6.1.1. Ámbito de los productos

Ilustración 12: Situación actual y futura en el ámbito de los productos

| Ámbito de los Productos |
|--|
| Actual |
| <ul style="list-style-type: none">• El principal producto es una plataforma de estudio para pruebas estandarizadas de entrada a la universidad y contenidos de educación secundaria.• En segundo lugar, están las plataformas de creación y corrección de evaluaciones curriculares y ensayos de pruebas estandarizadas con retroalimentación a los colegios de los resultados.• En tercer lugar, se tiene un área enfocada en la búsqueda de oportunidades de negocio en tecnologías para la educación, que actualmente se desarrolla en educación financiera y para adultos.• Finalmente, tienen sus productos de publicidad como método de financiamiento directo de Puntaje Nacional Alumnos. |
| Futuro |
| <ul style="list-style-type: none">• Las plataformas para alumnos seguirán siendo el foco principal del negocio.• Los productos para colegios ampliarán su oferta de productos y servicios para entregar una propuesta de valor ajustada a las necesidades de cada institución educativa.• La línea de negocios de nuevos proyectos se enfocará en la búsqueda de nuevas alternativas para la generación de plataformas de acceso masivo bajo el estándar Puntaje Nacional. |

Fuente: Elaboración propia.

En el ámbito de los productos la empresa quiere tener como principal prioridad el crecimiento de la plataforma Puntaje Nacional Alumnos.

En segundo lugar, quiere expandir su oferta de servicios a colegios, de manera de ofrecer la solución a prácticamente cualquier problema o necesidad que presenten las instituciones.

Finalmente, busca desarrollar nuevas plataformas educativas de alcance masivo, que permitan entregar educación en otras áreas del conocimiento y así complementar lo que se realiza en la actualidad con Puntaje Nacional Alumnos.

Los principales desafíos para poder lograr lo anterior son:

- El desarrollo continuo de las plataformas, a través de actualizaciones que permitan mejorar el diseño y el contenido, incorporar nuevas características y funcionalidades y resolver los problemas que se presenten.
- Conocer la estructura de costos de los productos para evaluar las necesidades de financiamiento, oportunidades de optimización de costos y la existencia de los proyectos de OGR.
- El diseño de nuevos productos que puedan satisfacer las necesidades de gestión en educación de los colegios y que puedan complementar la propuesta de valor de las Licencias.
- Determinar el nivel de crecimiento para el cual un producto deja de ser un Nuevo Proyecto, para poder establecer una estrategia independiente de los otros proyectos y financiarlo con una mayor parte del presupuesto.
- Buscar oportunidades de negocio en otras áreas del conocimiento y desarrollar nuevos modelos de negocio para poder sostener las iniciativas.

6.1.2. **Ámbito de los servicios**

Ilustración 13: Situación actual y futura en el ámbito de los servicios

| Ámbito de los Servicios |
|--|
| Actual |
| <ul style="list-style-type: none"> • Existe un servicio de posventa preocupado de satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios mediante una atención personalizada a empresas, universidades y colegios y una atención general a personas a través de correo electrónico y teléfono. • La tecnología con la que cuenta OGR permite entregar servicios de corrección masiva a universidades, y una rápida retroalimentación de los resultados. |
| Futuro |
| <ul style="list-style-type: none"> • Se busca tener más información respecto al tipo de consultas que se realiza a posventa y su capacidad de respuesta, de manera de maximizar la usabilidad de las plataformas. • Convertir los servicios de corrección masiva en un producto dentro de la oferta de licencias a colegios. |

Fuente: Elaboración propia.

Los principales cambios que OGR quiere realizar en el ámbito de los servicios son, en primer lugar, mejorar la experiencia de posventa en las plataformas, ofreciendo un soporte más completo y cercano a los usuarios.

En segundo lugar, busca que los servicios de corrección masiva que ofrece a las instituciones educativas se posicionen fuertemente en estas.

Para que la empresa pueda realizar lo anterior, se tienen los siguientes desafíos:

- Estandarizar las consultas realizadas por los clientes y usuarios de las plataformas e incorporarlas en un sistema de información para poder facilitar la gestión del Área de Servicio al Cliente.

- Transformar el sistema de corrección en un producto que esté asociado con los servicios de Licencias a colegios.

6.1.3. **Ámbito de los clientes y usuarios**

Ilustración 14: Situación actual y futura en el ámbito de los clientes

| Ámbito de los Clientes |
|--|
| Actual |
| <ul style="list-style-type: none"> • Los productos de publicidad se entregan a universidades y empresas que tienen interés en darse a conocer en el segmento de personas que están por entrar a la educación superior. • Las licencias son compradas por colegios, municipalidades, ministerios, asociaciones de colegios, y preuniversitarios. • Los nuevos proyectos son financiados por clientes corporativos. |
| Futuro |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mantener un modelo de negocio en el que los alumnos y sus apoderados no pagan por los productos de OGR. • Contar con una segmentación clara de los tipos de clientes existentes en licencias para poder entregar una propuesta de valor personalizada a cada uno. |

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 15: Situación actual y futura en el ámbito de los usuarios finales

| Ámbito de los Usuarios Finales |
|---|
| Actual |
| <ul style="list-style-type: none"> • Las plataformas de acceso masivo son utilizadas principalmente por estudiantes de educación media y personas que rinden pruebas estandarizadas de entrada a la universidad. En algunos casos, profesores particulares ocupan las plataformas para buscar contenido para sus alumnos. • Las licencias son usadas por alumnos, profesores y el equipo directivo de colegios de educación básica y media. • Los nuevos proyectos tienen como usuarios a alumnos de colegios, alumnos universitarios y adultos que realizan nivelación de estudios. |
| Futuro |
| <ul style="list-style-type: none"> • Se busca incorporar a los apoderados dentro de los usuarios de las plataformas de acceso masivo. • Caracterizar a los usuarios de las plataformas de OGR, de manera de poder maximizar el uso de estas. |

Fuente: Elaboración propia.

Asociado a los cambios que a la empresa le gustaría ofrecer en los ámbitos del producto y servicio, también está el deseo de entender el comportamiento y las necesidades tanto de los colegios que contratan Licencias, como de los usuarios de las plataformas educativas.

Además, se quiere incorporar a los apoderados en Puntaje Nacional de una manera que no sea invasiva para los alumnos, que pueda ayudar a mejorar el aprendizaje y que, además, sea gratuita.

Lo anterior presenta los siguientes desafíos:

- Generar una segmentación clara y precisa de los colegios, que permita identificar las distintas propuestas de valor que puedan satisfacer sus necesidades.
- Caracterizar a los usuarios de las plataformas en función del uso que les dan a estas.
- Diseñar un espacio en las plataformas de estudio para que los apoderados puedan, con el consentimiento de sus hijos, ser partícipes de su aprendizaje.

6.1.4. **Ámbito de los canales**

Ilustración 16: Situación actual y futura en el ámbito de los canales

| Ámbito de los Canales |
|--|
| Actual |
| <ul style="list-style-type: none"> • La distribución de los productos y servicios se realiza principalmente a través de canales digitales. Algunos productos son distribuidos por canales presenciales externalizados. • La promoción de la empresa se realiza a través de redes sociales, prensa, posicionamiento SEO y canales de YouTube. Además, se realizan convocatorias telefónicas a los colegios. |
| Futuro |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la presencia de OGR en redes sociales. • Convertirse en un referente en Hispanoamérica de contenido académico en YouTube. |

Fuente: Elaboración propia.

En el ámbito de los canales, la organización quiere fortalecer su presencia en redes sociales, enfocándose principalmente en el crecimiento de su canal de YouTube a nivel internacional.

Los principales desafíos para poder lograr este crecimiento son:

- Estandarizar el contenido de YouTube a un formato internacional, de manera que el contenido pueda ser útil para cualquier persona de habla hispana que necesite estudiar.
- Explotar las relaciones que existen entre los productos de OGR para así promover la presencia de la empresa en redes sociales.

6.1.5. **Ámbito de las empresas complementarias**

Ilustración 17: Situación actual y futura en el ámbito de las empresas complementarias

| Ámbito de las Empresas Complementarias |
|--|
| Actual |
| <ul style="list-style-type: none">• Existe una alianza con Editorial Moraleja para la creación de contenido de calidad para las plataformas. |
| Futuro |
| <ul style="list-style-type: none">• Buscar empresas que sean complementarias a la misión de la empresa y ofrezcan enriquecer la experiencia que se entrega a los stakeholders. |

Fuente: Elaboración propia.

OGR se quiere enfocar en la búsqueda de empresas complementarias a la misión de la empresa, que puedan ofrecer una mejor experiencia para sus clientes y usuarios.

Los principales desafíos a la hora de relacionarse con empresas complementarias son:

- Estudiar la factibilidad de que Editorial Moraleja se expanda a otros países, en contraste con aliarse con empresas creadoras de contenido educacional de esos países.
- Explorar posibles alianzas en el área de consultorías a colegios, para así expandir la oferta de productos y servicios.

6.1.6. **Ámbito del área geográfica**

Ilustración 18: Situación actual y futura en el ámbito del área geográfica

| Ámbito del Área Geográfica |
|---|
| Actual |
| <ul style="list-style-type: none">• Presencia completa en Chile y parcial en Colombia, donde solamente están Puntaje Nacional y Aprendo Libre. |
| Futuro |
| <ul style="list-style-type: none">• Mantener la presencia fuerte en Chile, mientras se venden productos de la línea de negocios de nuevos proyectos en Colombia y se ingresa a los mercados de México y Perú. |

Fuente: Elaboración propia.

La empresa aspira a introducir sus productos a México y Perú y fortalecer su presencia en Colombia, en función de las oportunidades de negocio que se presenten.

Los desafíos para poder alcanzar la expansión geográfica de OGR son:

- Crecer en Chile, principalmente a través del aumento de la participación de mercado de los servicios tecnológicos educativos para colegios, mientras OGR se expande geográficamente.
- Aumentar la cobertura de Colombia tanto por el lado de los alumnos como de los colegios.

- Identificar oportunidades de financiamiento en Perú y México que permitan una entrada rentable de las plataformas de aprendizaje.

6.1.7. **Ámbito de las competencias distintivas**

Ilustración 19: Situación actual y futura en el ámbito de las competencias distintivas

| Ámbito de las Competencias Distintivas |
|---|
| Actual |
| <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para masificar los productos. • Flexibilidad para construir contenido de distinto tipo. • Llegada al segmento de jóvenes gracias al reconocimiento que tiene Puntaje Nacional en Chile. • Modelos de negocio poco convencionales, en donde los usuarios no pagan por utilizar los productos y servicios. |
| Futuro |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la presencia de las marcas de la empresa internacionalmente. • Tener un mix cobertura – calidad a través de alianzas estratégicas con creadoras de contenido que sea inigualable por los competidores. |

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las competencias distintivas que quiere desarrollar la organización, se encuentran, el fortalecimiento de la marca de la empresa a nivel internacional en países de habla hispana y el posicionamiento de sus plataformas, a través de alianzas estratégicas, que permitan fortalecer la calidad del contenido que poseen.

Los desafíos asociados a los cambios en el ámbito de las competencias distintivas son:

- Generar planes de marketing internacional de fortalecimiento de la marca Puntaje Nacional.
- Transformar el contenido actual de las plataformas y crear nuevo material bajo el estándar Moraleja.
- Evaluar oportunidades de negocio en otros países en función de la cobertura que se puede lograr con los productos.
- Tener rentabilidad positiva en los productos manteniendo un modelo de negocio gratuito para el estudiante.

6.2. **Declaraciones estratégicas de la empresa**

6.2.1. **Misión**

La declaración de misión de OGR⁹⁵ no sufrirá cambios a raíz del análisis de los alcances del negocio y los desafíos, ya que continúa siendo la principal razón de existencia de la empresa.

En función de los desafíos que se tienen para 2021 y la forma en que la empresa quiere posicionarse es que se construyeron tres pilares fundamentales para apoyar la misión:

⁹⁵ Declaración de misión de OGR: “Reducir la brecha social, educacional y económica de Chile y Latinoamérica”.

- I. Entregar a través de plataformas online de estudio contenido escolar de calidad a los alumnos de los países de la Alianza del Pacífico, garantizando su acceso gratuito.
- II. Proporcionar los servicios más completos de gestión académica en las instituciones de educación primaria y secundaria.
- III. Desarrollar plataformas educacionales masivas en otras áreas del conocimiento, manteniendo una línea de productos hechos a la medida de clientes corporativos y universidades para generar capital adicional.

La declaración de misión de OGR tiene un carácter social, reflejado principalmente en el primer pilar definido. Los dos pilares siguientes hacen referencia a generar productos educacionales, los cuales son vendidos a algún tipo de cliente (colegio, empresa o universidad). Fundamentalmente, a OGR le interesa generar ingresos para poder llevar a cabo su gestión y crear nuevas iniciativas, manteniendo el acceso gratuito a los alumnos beneficiados por las plataformas.

6.2.2. Declaración de visión

En base a lo anterior, la visión de la empresa se define como: “Ser el mayor referente de servicios tecnológicos en educación para colegios y alumnos de los países pertenecientes a la Alianza del Pacífico para el año 2021”.

En este sentido, la visión propuesta amplía su alcance desde la declaración actual a la propuesta en este diseño, incluyendo a todas las líneas de negocio.

6.3. Análisis de la cadena de valor

A partir de reuniones con trabajadores de las áreas Comercial, de Producto, de Servicio al Cliente y de Publicidad y Nuevos Negocios se hizo un levantamiento de la cadena de valor de cada línea de negocio (Anexos 15-17). A continuación, se presenta la cadena de valor de la empresa, analizada en cada una de sus nueve dimensiones.

6.3.1. Infraestructura gerencial

La empresa no crea valor a sus clientes o usuarios a través de su infraestructura gerencial.

6.3.2. Manejo de recursos humanos

OGR tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades que requieren sus clientes y usuarios a través de su gestión de recursos humanos. Cada una de las áreas selecciona y recluta personal en función de las necesidades requeridas para cumplir sus tareas. Estas personas tienen que ser aprobadas por el Gerente General para su contratación. En el caso del área de Publicidad y Nuevos Negocios, la estructura organizacional permite distribuir a los trabajadores en los proyectos, de manera de poder atender los que tienen una mayor prioridad y/o algún tipo de urgencia.

Los trabajadores que realizan actividades de venta (áreas Comercial y Publicidad y Nuevos Negocios) reciben incentivos en la forma de una comisión por venta, mientras que los empleados del Área de Servicio al Cliente obtienen un bono por cumplimiento de metas,⁹⁶ para así motivarlos a entregar un mejor trato a los clientes de los productos y servicios.

6.3.3. Desarrollo de tecnologías

Las plataformas son diseñadas y construidas por el equipo de ingeniería del área de producto de la empresa. Estas tienen categorizado el contenido educacional según eje temático, materia y curso.

⁹⁶ La meta que tiene esta área es la reducción de la fuga de colegios del servicio de Licencias.

En el caso de los colegios, se ordena según los objetivos de aprendizaje definidos por el Ministerio de Educación de Chile, ya que es la principal forma en que las instituciones escolares definen y evalúan el contenido curricular. Lo anterior facilita que los usuarios puedan encontrar el contenido que necesitan cuando navegan dentro de las plataformas.

En el área de nuevos proyectos se desarrollan nuevas tecnologías, en la forma de plataformas web, aplicaciones para dispositivos móviles y servicios de corrección de pruebas y ensayos estandarizados. Estos últimos permiten que tanto los colegios, como las universidades que realizan ensayos masivos, puedan obtener de una manera rápida los resultados de las pruebas o ensayos realizados.

6.3.4. Adquisiciones y Logística de entrada

El principal insumo que ofrece OGR para la creación de sus productos, es el contenido educacional. Para generarlo se contratan profesores a los que se les paga por pregunta creada, en base a las necesidades de contenido que tiene cada plataforma. De esta forma se asegura su actualización de acuerdo con las necesidades de clientes y usuarios.

Además, la organización adquirió parte de la Editorial Moraleja, que desarrolla contenido de preparación para la PSU con un alto estándar de calidad. Como la adquisición de la editorial fue bastante reciente, OGR se ha dedicado a revisar el contenido de los libros que Moraleja ha elaborado, para incluirlo más tarde en Puntaje Nacional.

6.3.5. Operaciones

La red de profesores que ha desarrollado OGR en el tiempo y la gestión del equipo académico del área de producto, facilitan la rápida producción de material con un estándar de calidad que permite que los alumnos de las distintas plataformas puedan mejorar su nivel académico en las áreas que necesitan.

Tanto Puntaje Nacional como Aprendo Libre reciben retroalimentación por parte de los colegios a través de las encuestas de satisfacción que realiza posventa. Lo anterior posibilita que se puedan implementar mejoras en la plataforma de manera de optimizar la experiencia de los usuarios cuando se trata del contenido, características y diseño.

Gracias a la relación cercana que desarrolla el Área de Publicidad y Nuevos Negocios con sus clientes, los productos y servicios que vende esta área, están completamente ajustados a las necesidades y requerimientos de los clientes corporativos y universidades.

6.3.6. Logística de salida

La organización ofrece productos a los que se accede vía web, como Puntaje Nacional, Usa Bien tu Plata y Gradúate que son de uso gratuito y cuentan con un registro para que los usuarios mantengan una cuenta propia de acceso a las plataformas. En el caso de las Licencias, la compra de una permite que los usuarios puedan acceder a nuevas funcionalidades en el caso de Puntaje Nacional, mientras que para Aprendo Libre y Enclase garantiza el acceso a la plataforma.

A pesar de que OGR prefiere entregar sus productos a través de medios online, si un cliente corporativo (Nuevos Proyectos) o universidad (publicidad) requiere un formato presencial, existen los medios para externalizar la realización del evento, como parte del servicio a la medida que ofrece. Esto permite que la organización pueda enfocarse principalmente en el desarrollo de soluciones online.

6.3.7. Marketing y ventas

En el caso de Puntaje Nacional Alumnos, se realiza marketing de promoción principalmente en redes sociales como Facebook, Instagram y YouTube, sin embargo, su principal forma de difusión es a través de Marketing Boca a Boca, que se apoya en las recomendaciones que los usuarios de la plataforma proporcionan a sus amigos y a los profesores quienes cuentan a sus alumnos de la existencia de Puntaje Nacional como alternativa gratuita para el estudio de contenidos PSU.

En la línea de negocios de Licencias, la promoción del producto se realiza en el proceso de ventas. Los vendedores realizan llamadas telefónicas a todos los colegios del país, comentándoles respecto a las características del producto y sus capacidades para mejorar la gestión académica. Por el lado del marketing de fidelización, a los colegios que son clientes de Licencias, se les envía correos de recordatorio para que vuelvan a contratar el servicio al año siguiente.

Si un colegio está interesado en contratar una Licencia, pero no cuenta con recursos, OGR evalúa la situación en la que se encuentra el establecimiento, y si lo amerita, puede entregar una Licencia a un precio reducido e incluso de forma gratuita, según la evaluación del estado del colegio.

La principal razón por la que una universidad o empresa contrata publicidad en la página de Puntaje Nacional es por su alta capacidad de convocatoria de alumnos en torno a la plataforma. Las clases por streaming son capaces de reunir a más de 500 estudiantes en un mismo momento, ofreciendo un espacio con una excelente llegada al segmento que más les interesa a las universidades.

Los clientes corporativos de Nuevos Proyectos están muy satisfechos con el impacto que logran tener los productos de OGR en un corto tiempo, demostrando estos ser una excelente inversión en responsabilidad social para las empresas.

6.3.8. Servicios

Los usuarios de las plataformas se contactan con el Área de Servicio al Cliente a través de correo electrónico, la sección de contacto en la página web o por redes sociales para la resolución de problemas relacionados con el acceso (recuperación de la contraseña) y errores en el contenido y/o en el funcionamiento de la plataforma. Además, realizan consultas respecto a los horarios en que se realizan las clases por streaming.

Los clientes de Licencias, publicidad y Nuevos Proyectos reciben una atención personalizada de posventa:

- En el caso de las Licencias, los colegios tienen asignado un monitor, del Área de Servicio al Cliente, que realiza las distintas actividades de posventa: capacitaciones, contacto mensual y envío de reportes de uso y desempeño.
- La posventa de los productos de publicidad o Nuevos Proyectos es llevada a cabo por los jefes de proyecto, quienes se encargan principalmente de asegurarse que no haya problemas y que se mantenga actualizado el producto en función de lo que requiere el cliente.

OGR posee un sistema de corrección masiva PSU, que permite entregar a las universidades en un plazo muy corto, los resultados de los ensayos que estas organizan.

7. PLAN ESTRATÉGICO

7.1. Análisis FODA

A partir del análisis externo desplegado, se identificaron las oportunidades y amenazas que existen en la educación chilena, que corresponde al entorno en el que se desenvuelve principalmente la organización. En el análisis interno realizado, se encontraron las fortalezas y debilidades de OGR, asociadas a los desafíos estratégicos, como también, a las actividades de la cadena de valor. Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se resumen en la Ilustración 20, y su explicación se encuentra en las secciones 7.1.1.-7.1.4. En los Anexos 18 y 19, se especifican las secciones de los análisis interno y externo a partir de las cuales se generó cada elemento del Análisis FODA.

Ilustración 20: Análisis FODA de OGR.

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo tecnológico propio. • Presencia fuerte en Chile de Puntaje Nacional. • Gestión del contenido de las plataformas. • Relación cercana con los clientes corporativos de Nuevos Proyectos y universidades. • Escalabilidad de los nuevos proyectos. | <p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los gastos de la empresa. • Desconocimiento del comportamiento de los usuarios de las plataformas. • No existe una segmentación de los colegios y sus necesidades • Poca relación con empresas complementarias. • Gestión de los recursos humanos de la empresa. • Dependencia de los clientes corporativos sobre el crecimiento de los nuevos proyectos. • OGR no ha sido capaz de generar una expansión internacional efectiva. • Los procesos e información de la empresa no se encuentran documentados. |
| <p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los SLEs son potenciales clientes de las Licencias a colegios. • Aumento en la disponibilidad de computadores y en el acceso a internet en los colegios. • Los profesores tendrán un aumento en las horas no lectivas. • Se están incorporando TICs en programas de FID. • Espacios de mejora en la educación escolar y superior. • Desarrollo de iniciativas compatibles con smartphones. | <p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibles cambios en la malla curricular de los colegios TP. • Nuevas restricciones en el manejo de los datos personales. • En 2020 entrará en vigencia el nuevo Sistema de Acceso. • La infraestructura de conectividad y computadores de los colegios no permite realizar actividades en clase utilizando tecnología • Los docentes tienen un bajo desarrollo profesional en TICs. • Existen factores que afectan al rendimiento de los estudiantes que no son controlables por OGR. • Gran cantidad de oferentes en el Mercado ATE. |

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1. Fortalezas

Desarrollo tecnológico propio:

La empresa desarrolla las plataformas y tecnologías que definen a sus productos y servicios permitiéndoles, por un lado, tener un alto grado de autonomía a la hora de seleccionar el contenido

que contienen y, por otro, crear nuevas tecnologías de manera rápida, replicando elementos que han utilizado en productos y servicios que han desarrollado anteriormente. Esto último permitió en Colombia poder rápidamente adaptar los productos Puntaje Nacional y Aprendo Libre a las necesidades educacionales del país.

Presencia fuerte en Chile de Puntaje Nacional:

Puntaje Nacional está teniendo aproximadamente 200.000 usuarios en Chile anualmente, que corresponde a cerca de dos tercios de las personas que rinden la PSU. Esto significa que una alta proporción de quienes quieren ingresar a la educación superior han utilizado la plataforma en alguna ocasión, y, por lo tanto, conocen este producto. El mayor crecimiento, junto con la capacidad de convocar todos los años a una gran masa de usuarios, es principalmente debido a los altos niveles de efectividad que tiene el marketing boca a boca que utiliza OGR.

Gestión del contenido de las plataformas:

Como fue revisado anteriormente en el análisis de la cadena de valor, la empresa tiene una forma de gestionar el contenido que facilita la visualización y su búsqueda por parte de los clientes y usuarios. Conjuntamente, han logrado que sus plataformas mantengan el contenido actualizado a los estándares educativos vigentes en Chile y Colombia.

Relación cercana con los clientes corporativos de Nuevos Proyectos y las universidades:

La percepción de OGR respecto de la experiencia de los clientes con el Área de Publicidad y Nuevos Negocios es de una valoración positiva, lo que ha significado que se desarrollen varios proyectos para una misma empresa o institución. Lo anterior, junto con la forma en que se diseñan los productos en función de las necesidades del cliente, ha logrado que OGR construya una relación cercana con las empresas y universidades a las que les vende proyectos.

Escalabilidad de los nuevos proyectos:

Al momento de evaluar el impacto de los productos de la línea de negocios de Nuevos Proyectos con los clientes, estos se han sorprendido por la capacidad que tiene OGR para atraer rápidamente a una cantidad considerable de usuarios a las iniciativas, respecto a las formas que otras empresas utilizan para realizar acciones de responsabilidad social, que no logran expandirse y se apagan progresivamente.

7.1.2. Debilidades

Gestión de los gastos de la empresa:

OGR realiza la gestión de gastos aplicando un presupuesto, lo que les permite mantener una rentabilidad positiva. Sin embargo, no ha implementado una forma para poder monitorear la eficiencia con que se utilizan los fondos. Esto provoca que no se puedan evaluar elementos como la replicabilidad de los productos o la búsqueda de otras alternativas de menor costo para llevar a cabo los procesos de la empresa de una forma precisa.

Desconocimiento del comportamiento de los usuarios de las plataformas:

OGR realiza principalmente dos formas de monitoreo de uso de las plataformas, la primera, a través de la cantidad de clicks que se realizan en las distintas secciones de la página, para determinar la efectividad de las campañas de marketing, como también, justificar la existencia de ciertas funcionalidades de las plataformas y la segunda, al revisar la cantidad de horas que los colegios

utilizan sus plataformas, para así incentivar a los establecimientos que utilicen la plataforma o prevenir posibles renunciaciones al servicio.

No obstante, no ha ocupado la información de uso de las plataformas para personalizarlas en función del comportamiento de usuarios y de esa manera aumentar el tiempo que son utilizadas.

No existe una segmentación de los colegios y sus necesidades:

Los colegios tienen una variedad de necesidades en gestión educacional y OGR desconoce cuáles son las más críticas. La falta de información en este aspecto limita a la organización de generar una estrategia comercial acorde a lo que requiere cada establecimiento e incluso de diseñar nuevos productos que pueden complementar la propuesta de valor de Puntaje Nacional y Aprendo Libre.

Poca relación con empresas complementarias:

La organización tiene una alianza con Editorial Moraleja que favorece la creación de contenido de preparación PSU, sin embargo, no ha estudiado las posibilidades de mejorar la propuesta de valor de sus demás productos a través de alianzas con empresas complementarias.

Los beneficios que puede recibir OGR al trabajar con empresas complementarias son: la reducción de los costos de producción y la mejora de calidad del contenido para las plataformas, al aliarse con instituciones creadoras de material estandarizado; la atracción de nuevos clientes a los servicios de Licencias, trabajando en conjunto con empresas que ofrecen servicios al mismo segmento; la posibilidad de crear una mayor cantidad de Nuevos Proyectos, con otras empresas de tecnología en educación; y aumentar la venta de publicidad, aliándose con compañías especializadas en la venta de publicidad.

Gestión de los recursos humanos de la empresa:

La empresa no tiene un área que esté encargada específicamente de la gestión de los recursos humanos, por lo tanto, sólo se realizan actividades críticas de recursos humanos, como la selección y reclutamiento de personal y el pago de sueldos.

Sin embargo, hay otros elementos que se dejan de lado, que pueden estar afectando el desempeño de la organización, como, por ejemplo, las capacitaciones del personal recién contratado, el desarrollo de la carrera profesional de los trabajadores (ascensos y formación profesional), la creación de perfiles de cargo y metas, la inexistencia de una evaluación del desempeño de los trabajadores, entre otros.

Dependencia de los clientes corporativos sobre el crecimiento de los nuevos proyectos:

A pesar de que la “co-creación” de los Nuevos Proyectos con los clientes corporativos sea beneficiosa para el fortalecimiento de una relación comercial, la dependencia de las empresas limita la capacidad de crecimiento de los productos de este tipo, ya que, OGR no tiene total independencia para poder tomar decisiones asociadas a la evolución de los nuevos proyectos.

OGR no ha sido capaz de desarrollar una expansión internacional efectiva:

La organización ha tenido la aspiración de expandirse internacionalmente desde 2013 y la idea fue planteada en numerosas reuniones de planificación estratégica, no obstante, no ha logrado realizar una expansión efectiva a Colombia, ni tampoco ha conseguido llegar a otros países con sus productos.

Los procesos e información de la empresa no se encuentran documentados:

No existe documentación de la información y los procesos internos de OGR que permita traspasar el conocimiento entre los empleados. Esto produce que haya trabajadores en la empresa que son indispensables en sus cargos, porque son los únicos que conocen ciertos aspectos del negocio. La falta de documentación de los procesos provoca que como organización haya desconocimiento del origen de algunos problemas de gestión, y que la realización de tareas que involucra la relación entre áreas no sea completamente eficiente.

7.1.3. Oportunidades

Los SLEs son potenciales clientes de las Licencias a colegios:

Con la llegada del nuevo Sistema de Educación Pública, el estado se hace cargo de la administración de los establecimientos escolares a través de los Servicios Locales de Educación, así eliminando la dependencia de los colegios de las municipalidades.

Lo interesante de los SLEs es que tienen la capacidad de implementar el sistema de licencias que tiene OGR en los colegios que tiene bajo su dirección, haciéndolos un valioso cliente porque, además, un SLE vendido puede significar varios colegios con licencias.

Aumento en la disponibilidad de computadores y en el acceso a internet en los colegios:

Los colegios muestran un importante incremento tanto en la cantidad de computadores disponibles por alumno, como también, en la cantidad de establecimientos con acceso a internet, permitiendo que cada vez más estudiantes puedan realizar actividades que involucren el uso tecnología en su colegio.

Los profesores tendrán un aumento en las horas no lectivas:

En 2019 habrá un aumento de las horas no lectivas de un 30% a un 35%, lo que significa que los profesores tendrán mayor tiempo para planificar sus clases, capacitarse, o realizar otro tipo de actividades relacionadas con su trabajo.

Se están incorporando TICs en programas de Formación Inicial Docente:

Las carreras de pedagogía de diferentes universidades están incorporando dentro de sus clases el uso de TICs para la enseñanza, así los futuros docentes tendrán dominio de la tecnología y podrán usarla como una herramienta efectiva, para mejorar el aprendizaje de sus alumnos.

Existen espacios de mejora en la educación escolar y superior:

Como fue examinado con detalle en la sección 5.3.3, existen varios aspectos en la educación escolar de los que se puede hacer cargo OGR, como la entrega de la retroalimentación de los resultados a los alumnos, el uso adecuado de la tecnología, el manejo de la ansiedad al contestar evaluaciones, el manejo de información del equipo directivo de los colegios y la cobertura de los Contenidos Mínimos Obligatorios.

Además, existen carreras de educación superior en donde los alumnos están mostrando dificultades para poder aprobar los ramos que cursan. Esto crea un espacio para algún tipo de solución que facilite su movilidad y promoción.

Desarrollo de iniciativas compatibles con smartphones:

La principal forma de acceso a internet en Chile es el smartphone. Un 77% de los alumnos de octavo básico que rindieron el SIMCE 2017 declararon tener un celular. Existe una oportunidad de desarrollar proyectos adaptados a smartphone, para poder llegar a una mayor cantidad de alumnos.

7.1.4. Amenazas

Posibles cambios en la malla curricular de los colegios TP:

A raíz de la nueva Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional, se realizarán cambios en la malla curricular de los colegios TP, por lo tanto, OGR tendrá que estar atenta para ajustar sus plataformas y contenidos en función de las nuevas modificaciones que se establezcan.

Nuevas restricciones en el manejo de los datos personales:

Dado que OGR en sus servicios de publicidad gestiona información sensible de sus usuarios, tendrá que ajustarse a las nuevas restricciones que se creen en la nueva legislación respecto al manejo de los datos personales.

En 2020 entrará en vigencia el nuevo Sistema de Acceso:

Aún no existe claridad respecto a los cambios que ocasionará el nuevo Sistema de Acceso, sin embargo, la organización deberá modificar su plataforma Puntaje Nacional acorde a los cambios que se generen, ya sea, en el método de ingreso a la universidad o en el contenido educacional que los alumnos necesitan dominar.

La infraestructura de conectividad y computadores de los colegios no permite realizar actividades en clase utilizando tecnología:

En ICILS 2013 pocos alumnos declararon tener acceso a computadores en sus salas de clases, lo que indica que para los profesores es difícil utilizar tecnología constantemente en la sala de clases, con propósitos educacionales.

Los docentes tienen un bajo desarrollo profesional en TICs:

En ICILS 2013 los coordinadores TIC de los colegios afirmaron que los profesores no tienen el dominio TIC necesario para poder hacer uso efectivo de la tecnología en la sala de clases. Esto quiere decir, que hay una brecha de aprendizaje en los docentes que es necesario cubrir a la hora de implementar sistemas tecnológicos en los colegios.

Existen factores que afectan el rendimiento de los estudiantes que no son controlables por OGR:

Las diferencias en rendimiento de los estudiantes en las distintas pruebas (tanto nacionales, como internacionales) son explicadas a partir de factores que tienen que ver con la familia, cultura y el contexto en que se desenvuelven los alumnos. Elementos que no son controlables por la empresa a la hora de entregar servicios educacionales.

Gran cantidad de oferentes en el Mercado ATE:

Existe una gran cantidad de empresas ofreciendo servicios de tecnología educativa a los colegios, lo que quiere decir, que en el mercado existe una alta competitividad y una gran variedad de opciones para que los establecimientos escolares puedan contratar apoyo tecnológico para su gestión educacional.

7.2. Estrategias FO-FA-DO-DA

Para la formulación de estrategias se cruzaron las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis FODA. Las estrategias resultantes se resumen en la Ilustración 21 y son explicadas en las secciones 7.2.1.-7.2.5.

Ilustración 21: Estrategias desprendidas del cruce entre los factores internos y externos.

| | | |
|---|---|--|
| <p style="text-align: center;">Factores Externos</p> <p style="text-align: center;">Factores Internos</p> | <p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los SLEs son potenciales clientes de las licencias a colegios. • Aumento en la disponibilidad de computadores y en el acceso a internet en los colegios. • Los profesores tendrán un aumento en las horas no lectivas. • Se están incorporando TICs en programas de FID. • Existen espacios de mejora en la educación escolar y superior. • Desarrollo de iniciativas compatibles con smartphone. | <p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la malla curricular de los colegios TP. • Nuevas restricciones en el manejo de los datos personales. • Nuevo sistema de acceso a la educación superior en 2020. • La infraestructura no permite hacer uso constante de la tecnología en clases. • Los docentes tienen un bajo desarrollo profesional en TICs. • Hay factores que afectan al rendimiento de los estudiantes que no son controlables por OGR. • Gran cantidad de oferentes en el Mercado ATE. |
| | <p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo tecnológico propio. • Presencia fuerte en Chile de Puntaje Nacional. • Gestión del contenido de las plataformas. • Relación cercana con los clientes corporativos de Nuevos Proyectos y con las universidades. • Escalabilidad de los nuevos proyectos. | <p><u>Estrategias FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Diseño de una plataforma de estudio para la educación superior. ○ Adaptación de las Licencias para el entrenamiento en TICs en carreras de pedagogía. |
| <p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los gastos de la empresa. • Desconocimiento de los usuarios y segmentos de colegios. • Poca relación con empresas complementarias. • Gestión de recursos humanos. • Dependencia de los clientes corporativos en nuevos proyectos. • OGR no ha sido capaz de desarrollar una expansión internacional efectiva. • Los procesos e información de la empresa no se encuentran documentados. | <p><u>Estrategias DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar productos y servicios para ser utilizados en la sala de clases en formato móvil | <p><u>Estrategias DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Alianza con oferentes EdTech y consultoras a colegios |

Fuente: Elaboración propia.

7.2.1. Estrategias FO

Diseño de una plataforma de estudio para la educación superior:

La información existente respecto a tasas de aprobación, deserción en primer año y duración de las carreras de educación superior, indican que existe una oportunidad para crear algún producto que permita apoyar a los alumnos en su avance en los ramos de la universidad, centro de formación técnica o instituto profesional.

Dada la experiencia de la empresa en el desarrollo de plataformas de estudio, es intuitivo pensar que un producto similar, pero adaptado a estudiantes de educación superior puede ser una buena alternativa para resolver la brecha existente. Sin embargo, hay que considerar la posibilidad de que quizás, una plataforma de estudio no sea la mejor forma de ayudar a los estudiantes a aprobar sus ramos, ya que puede haber factores que no sean controlables por OGR y que incidan sobre la tasa de aprobación de los alumnos en la educación superior. Es por esto por lo que, previo a invertir en una plataforma de estudio, es necesario realizar una investigación de mercado para identificar la mejor forma de facilitar a los estudiantes su movilidad y promoción.

Adaptación de las Licencias para el entrenamiento en TICs en carreras de pedagogía:

Actualmente las instituciones de educación superior están incorporando el uso de tecnología para la educación dentro de las mallas curriculares de sus carreras de pedagogía.

Aprovechando la relación cercana que ha desarrollado OGR con las universidades que han sido clientes de los productos comercializados por el Área de Publicidad y Nuevos Negocios, se puede adaptar las plataformas que actualmente pertenecen a la línea de negocios de Licencias para, en un formato más didáctico, ser utilizadas para enseñar a los futuros docentes sobre los beneficios de usar tecnología para mejorar el aprendizaje de sus alumnos.

Esto además de generar ingresos por la venta del producto a las universidades, busca aumentar el conocimiento de los productos para colegios de OGR.

7.2.2. Estrategias FA

Creación de un tutorial para el uso de las plataformas:

En el análisis externo realizado, se detectó como amenaza que los profesores en general tienen un bajo dominio de las TIC, a pesar de que casi todos tienen acceso a computadores.

Actualmente existen dos formas para que los profesores que utilizan las Licencias de OGR puedan aprender su manejo. La primera es a través de la capacitación anual que realiza el equipo de posventa de OGR, en donde a grandes rasgos se les enseña todas las funcionalidades de la plataforma. La segunda manera es a través de su uso continuo, aun cuando en este caso, el aprendizaje está limitado por la práctica y el conocimiento que tiene el profesor de la tecnología.

Es por lo anterior que, para promover el uso de la plataforma, se debe crear un tutorial que explique cada una de las funcionalidades de una manera didáctica, que permita que cualquier docente que utilice un producto de OGR pueda explotar al máximo las características que este ofrece.

Reestructuración de Puntaje Nacional en función del nuevo Sistema de Acceso a la educación superior y los cambios en la educación técnico profesional:

La finalidad de Puntaje Nacional Alumnos es entregar apoyo educacional a las personas que se encuentran por ingresar a la educación superior. Es por lo anterior que la empresa deberá estar

atenta a los cambios que se definen tanto en la educación técnico profesional, como en el Sistema de Acceso, para así poder mantener su propuesta de valor.

Gracias a la habilidad que ha desarrollado la organización para gestionar el contenido dentro de Puntaje Nacional, donde, ha demostrado ser capaz de adaptarse a las modificaciones que ha experimentado la Prueba de Selección Universitaria, así logrando mantener la plataforma siempre actualizada.

7.2.3. Estrategias DO

Desarrollar productos y servicios en formato móvil para ser utilizados en la sala de clases:

La evidencia señala que la mayor forma de acceso que tienen los estudiantes tanto a tecnología como a internet es el smartphone. Por otro lado, en la sala de clases no se dispone de la infraestructura necesaria para poder utilizar la tecnología con fines didácticos en cualquier momento. Además, en el SIMCE 2017, los profesores consideraban que los alumnos hacían un mal uso de la tecnología en clases, dificultando su aprendizaje.

Lo anterior presenta la oportunidad de transformar a los smartphones en una poderosa herramienta educativa, a través de un producto que permita complementar el proceso de aprendizaje que se realiza en la sala de clases. De esta manera, el uso del celular en clases se transforma en un aporte al aprendizaje y no en una distracción, como advierten los profesores actualmente, y también, permite ayudar a que los alumnos puedan entender contenido en función de sus necesidades. Es posible crear un algoritmo que identifique el material apropiado, en base al nivel y capacidades del alumno, para mejorar su aprendizaje.

Sin embargo, la empresa debe evaluar la entrega de este servicio, debido a que se presentó en 2018 un proyecto de ley para prohibir el uso de celulares en la sala de clases⁹⁷, que, en caso de ser aprobado, eliminaría por completo la posibilidad de crear una solución tecnológica que este diseñada para smartphones, en este escenario.

7.2.4. Estrategias DA

Alianza con oferentes EdTech y consultoras a colegios:

Solamente en el Mercado ATE existe una gran cantidad de oferentes, pero en este registro no se incluyen varias empresas que generan soluciones de tecnología educativa para colegios (como OGR). Estas organizaciones ofrecen productos de distinto tipo, para satisfacer las necesidades de los colegios y que pueden ser complementarios a lo que ofrece OGR.

Es debido a lo anterior, que una manera de brindar un servicio más completo a los colegios es la formación de alianzas con empresas que compartan la misión de OGR y que tengan productos o servicios que generen valor a los establecimientos educacionales de nivel escolar.

Esto permitirá aumentar las suscripciones a Licencias, al ser parte de las ventas que realizan las empresas dentro de la alianza y junto con ello, entrar a colegios que actualmente no considerarían contratar los productos que OGR desarrolla.

⁹⁷ CÁMARA DE DIPUTADOS DE CHILE. Legislatura 366: Regula el uso de teléfonos móviles en las aulas de clases, por parte del alumnado de la educación básica y media.

7.2.5. Otras estrategias

Expansión internacional de OGR:

Debido a que el análisis externo se realizó en torno a la educación en Chile, el cruce entre fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas no considera la aspiración de expandirse internacionalmente que manifiesta OGR. Este aspecto cobra especial relevancia de considerar dentro de la estrategia, ya que, la visión de la empresa para los próximos años está enfocada en aumentar la cobertura internacional de sus productos.

La forma de lograr expandirse de manera efectiva es a partir de replicar las plataformas que existen actualmente, reduciendo así costos tanto en el desarrollo de los productos, como en la creación de contenido.

El producto que actualmente tiene la mayor probabilidad de conseguir una alta concentración de alumnos es Puntaje Nacional, por lo tanto, la máxima prioridad se encuentra en la entrada a nuevos mercados de esta plataforma. Sin embargo, se requieren ajustes, ya que, el sistema de ingreso a la educación superior varía en cada país. Algunos países han implementado pruebas nacionales estandarizadas como Chile y Colombia. En otros países, como México, las universidades crean sus propias pruebas para la admisión de nuevos estudiantes.

Los sistemas educativos en cada país de la región ofrecen distintas mallas curriculares, por lo tanto, el contenido que se tiene en Puntaje Nacional Chile y Colombia debería ser adaptado para responder a los nuevos requerimientos, junto con la creación de nuevo material de apoyo para las plataformas.

Para garantizar una entrada rentable de Puntaje Nacional en otros países, se deberá atraer el interés de las instituciones de educación superior y de empresas que ofrezcan productos atractivos para los potenciales usuarios de la plataforma.

7.3. Programas Estratégicos

A partir de los alcances del negocio declarados por los socios, el análisis FODA, y las estrategias FO-FA-DO-DA, se construyen los programas estratégico, conformado por los siguientes elementos: fortalecimiento de la gestión de recursos humanos, mejoramiento de la gestión de la información, ampliación de la oferta de productos y servicios a colegios, reestructuración de Puntaje Nacional Chile, desarrollo de Nuevos Proyectos para la educación superior y expansión internacional de las líneas de negocios: Puntaje Nacional, Licencias y Nuevos Proyectos.

7.3.1. Fortalecimiento de la gestión de recursos humanos

El programa de fortalecimiento de la gestión de recursos humanos busca hacerse cargo de las debilidades que la organización presenta en esta área, a través de la contratación de un Jefe de Recursos Humanos, y con ello, entregarle una mayor relevancia a la gestión de personas.

Los principales temas en los que la empresa tiene que trabajar en el área de recursos humanos son la estructuración de un proceso de selección y reclutamiento de personal en base a un perfil de trabajador y cargo acorde a OGR y las necesidades de cada área, la confección de una evaluación de desempeño efectiva, gestionar los planes de incentivos para los trabajadores, idear planes de desarrollo profesional, medir la satisfacción laboral, la creación de un buzón de sugerencias y la implementación de un organigrama que permita mejorar la gestión de la empresa y la comunicación entre áreas.

En el periodo estratégico definido la principal prioridad será, mejorar el desarrollo profesional, medir el desempeño y garantizar un buen clima laboral, generando un espacio para la creación de una estrategia de recursos humanos que aborde los temas que el Jefe de Recursos Humanos considere más críticos en la gestión de personas.

7.3.2. Mejora de la gestión de la información

En el Análisis FODA de la organización se detectaron como debilidades, la falta de documentación de los procesos y la información y la gestión de los gastos de la empresa.

Para hacerse cargo de lo anterior, se genera el programa de mejora de la gestión de la información, el cual tiene el propósito de identificar los principales procesos clave para ser documentados, la implementación de sistemas de gestión que entreguen información para apoyar la toma de decisiones en el día a día y que permita conocer en tiempo real la situación financiera de la organización.

Esto adquiere mayor relevancia en el momento estratégico actual, ya que, para una adecuada expansión internacional de los productos existentes, los trabajadores en los nuevos países, deberán conocer la manera en que OGR realiza sus actividades de venta y posventa, para así replicar las aquellas prácticas de gestión que permiten mejorar el rendimiento de la organización.

Otro tema que se incluye dentro de este programa es, el conocimiento de la satisfacción de los clientes de las distintas líneas de negocio, que busca mejorar el servicio que OGR les entrega, como también, las características de los productos.

7.3.3. Ampliación de la oferta de productos y servicios a colegios

El programa de ampliación de la oferta de productos y servicios a colegios resulta de, la estrategia DA, en el cruce de la Matriz FODA, y del segundo pilar de la misión de OGR. Considera entregar un servicio completo a los colegios a través de la ampliación de los productos de la organización, como también, la creación de alianzas estratégicas con empresas del rubro EdTech y consultoras en educación.

En la elaboración de estrategias FO-FA-DO-DA, se obtuvieron dos iniciativas que pueden traducirse en nuevos productos y en la mejora del servicio de Licencias. La primera, supone la creación de un manual de uso para la plataforma, que permita que los usuarios comprendan su funcionamiento y la segunda, vislumbra la creación de una aplicación para smartphone con el fin de complementar las actividades en la sala de clases. Sin embargo, es posible que existan iniciativas que sean de mayor utilidad para los colegios, por lo tanto, es importante que OGR estudie la factibilidad de ejecución de los proyectos propuestos, junto con evaluar otras alternativas.

7.3.4. Reestructuración de Puntaje Nacional Chile

Respecto al posicionamiento de la plataforma en Chile, no se formulan grandes cambios a la estrategia, debido a que, será necesario reestructurar Puntaje Nacional en función del nuevo Sistema de Acceso que estará vigente desde 2020.

En el ámbito de los usuarios, se contempla realizar esfuerzos para aumentar el conocimiento que OGR tiene del comportamiento de los alumnos en su experiencia de uso de la plataforma. Con ello, se busca generar estrategias para aumentar su tiempo de permanencia y ofrecer personalizar su experiencia con Puntaje Nacional.

7.3.5. Desarrollo de Nuevos Proyectos de carácter masivo

El programa de desarrollo de Nuevos Proyectos de carácter masivo se origina del ámbito de los productos, dentro de los alcances del negocio. La organización busca que los Nuevos Proyectos se transformen en productos o plataformas permanentes que tengan una cobertura importante de usuarios.

Actualmente, el foco de la organización en esta línea de negocios está puesto en la venta de productos rentables a empresas, con el objetivo de generar obtener para Puntaje Nacional Alumnos y Licencias. Sin embargo, los acuerdos comerciales que se negocian han sido históricamente limitantes, al momento de considerar el crecimiento de las iniciativas.

Dado que Chile es un país en el que los productos han alcanzado un crecimiento relevante, es que OGR cuando evalúa Nuevos Proyectos debería avanzar en productos educacionales con un bajo impacto en conjunto con empresas, mientras que los desarrollos que muestran un mayor potencial de alcanzar una cobertura amplia de usuarios, realizarlos con un mayor grado de independencia en cuanto a la toma de decisiones estratégicas.

En las estrategias FO-FA-DO-DA se exploran dos Nuevos Proyectos, el primero, la creación de un formato de Licencias para formación inicial docente, el cual es de fácil desarrollo, y el diseño de una plataforma de estudio para la educación superior, que tiene un universo amplio de potenciales usuarios.

Otro tema estratégico que fue estudiado en los alcances del negocio de OGR es, el uso de las redes sociales, para promover Nuevos Proyectos relacionados con Puntaje Nacional o con personas que se encuentran por ingresar a la educación superior, dada la amplia cantidad de suscripciones a Youtube y de seguidores de Facebook que tiene la plataforma.

7.3.6. Expansión internacional de las líneas de negocios

Este programa estratégico surge del ámbito del área geográfica, en donde los socios declararon aspirar a que la organización se desarrollara en los países pertenecientes a la Alianza del Pacífico (Chile, Colombia, México y Perú). Por otro lado, la visión propuesta en este plan estratégico es la de “Ser el mayor referente de servicios tecnológicos en educación para colegios y alumnos de los países pertenecientes a la Alianza del Pacífico para el año 2021”.

Para poder alcanzar la visión es necesario que en los países objeto de expansión, se logre un posicionamiento fuerte de productos de carácter masivo, sin embargo, hoy en día el único país donde se cumple esta condición es Chile, con Puntaje Nacional. En Colombia, país donde OGR ofrece servicios, evidencia una menor proporción de usuarios en la plataforma, respecto al universo de estudiantes, por lo que se requiere, a través de una campaña de marketing, expandir la cobertura. En el año 2019 al menos, los esfuerzos debieran estar concentrados en transmitir los procesos de Chile a Colombia, con el objetivo de establecer una oficina en la que se generen estrategias comerciales acorde a la situación del país.

Se recomienda para 2020 comenzar a desarrollar Puntaje Nacional México, intentando en primera instancia, generar alianzas estratégicas en la creación de contenido, y en la venta de publicidad, para facilitar la entrada al país. México es un país atractivo para expandirse debido a la gran cantidad de estudiantes de educación primaria y secundaria (25.977.242) e instituciones

educacionales existentes (154.541)⁹⁸, lo que genera la posibilidad de lograr una cobertura significativamente mayor a la de Chile (2.844.144 alumnos⁹⁹ y 11.858 colegios¹⁰⁰).

La línea de negocios de Licencias debiera instalarse en el país posteriormente a Puntaje Nacional Alumnos, mientras que Nuevos Proyectos, debiese estar en búsqueda de oportunidades de negocio rentables, desde el momento en que se comience a diseñar Puntaje Nacional México.

Es importante para OGR ampliar la búsqueda de alianzas estratégicas con empresas de otros países, con el propósito de identificar oportunidades rentables, que permitan aumentar la cobertura de los productos y avanzar hacia ser una empresa reconocida a nivel latinoamericano e incluso mundial, en el ámbito de la tecnología en educación.

⁹⁸ INSTITUTO NACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN. La Educación Obligatoria en México. Capítulo 2.1.

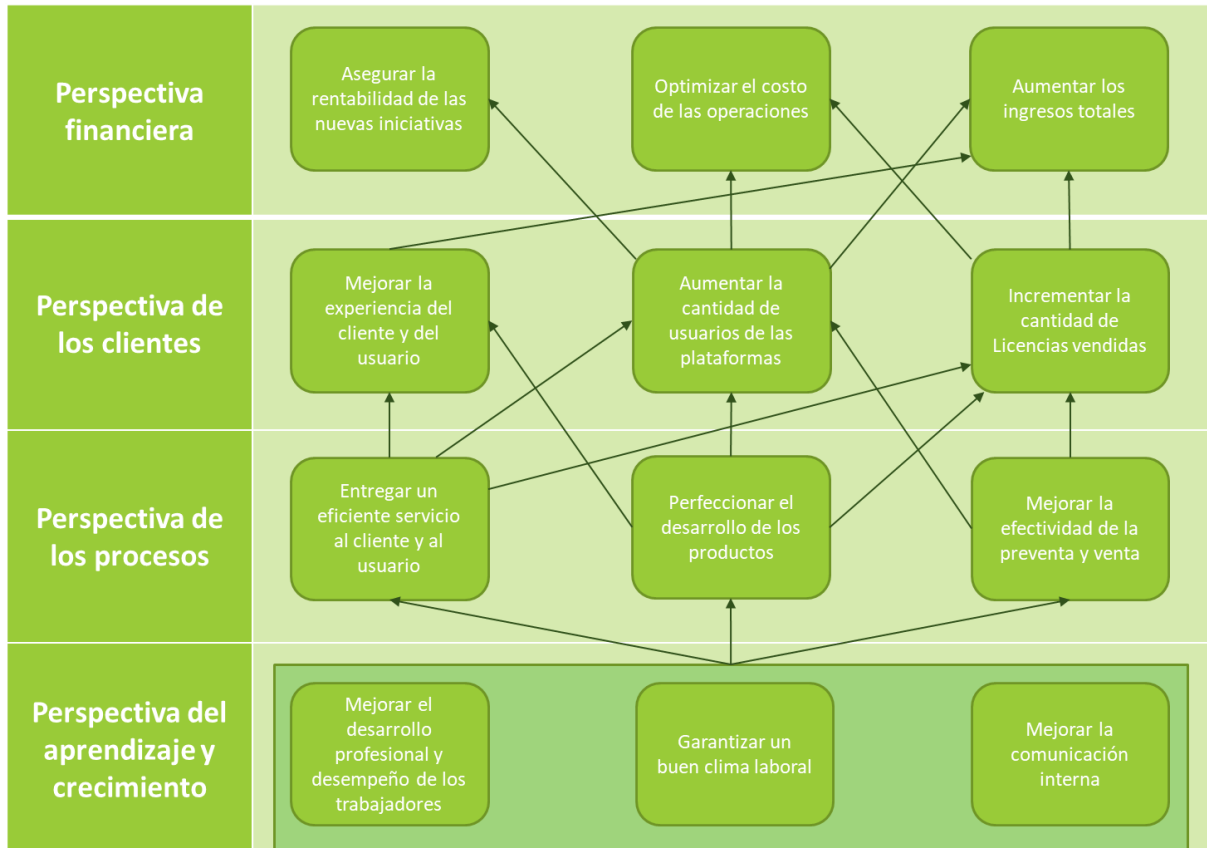
⁹⁹ CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Estadísticas de la Educación 2016. Pág. 31.

¹⁰⁰ CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Estadísticas de la Educación 2016. Pág. 14.

7.4. Mapa Estratégico

A partir de las estrategias diseñadas, se elaboró un mapa estratégico con el fin de facilitar la transmisión de los objetivos estratégicos hacia todos los trabajadores de la organización, agrupándolos en las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos y del aprendizaje y crecimiento. La Ilustración 22 resume el mapa estratégico con los objetivos estratégicos propuestos para la organización en el período 2019-2021.

Ilustración 22: Mapa estratégico propuesto para 2019-2021.



Fuente: Elaboración propia.

En las secciones 7.4.1.-7.4.4. se explica la definición de objetivos estratégicos, junto con las relaciones causa y efecto que existe entre ellos.

7.4.1. Perspectiva financiera

En primer lugar, la empresa necesita que los Nuevos Proyectos tengan un margen de rentabilidad importante para financiar otras actividades. En segundo lugar, deberá lograr rentabilidad positiva en la expansión internacional, de manera de asegurar la sostenibilidad de los productos en cada país independientemente, y con ello poder a futuro, aumentar el alcance geográfico de OGR.

Históricamente la organización no ha desarrollado un sistema de control y gestión de los costos, como tampoco, ha establecido metas de reducción de costos en las distintas áreas. Tanto el crecimiento de los ingresos, como la optimización de los costos operacionales serán elementos clave en su crecimiento, permitiendo que los productos nuevos o de nuevos mercados, puedan sostenerse mientras no generan utilidades y también, ser capaces de generar fondos para poder ser invertidos en nuevos activos.

7.4.2. Perspectiva de los clientes

El principal objetivo que tiene OGR para el futuro y que está directamente relacionado con su visión es, el aumento de la cobertura de usuarios, proporcionando acceso y educación de calidad a la mayor cantidad de estudiantes posibles. Un número elevado de estudiantes en las plataformas refuerza su presencia, facilitándole comercializar nuevas iniciativas al crear una imagen de marca positiva por el carácter gratuito de sus productos, su impacto social y la experiencia positiva de sus usuarios y clientes.

Paralelamente, este objetivo permite aumentar la rentabilidad y los ingresos de la empresa, al desarrollar plataformas más atractivas para la venta de servicios de publicidad, como también reducir los costos por usuario.

Junto con ello, se busca incrementar la participación de los colegios, para así lograr un mayor impacto en la gestión académica de los establecimientos educacionales. Este objetivo permitirá aumentar directamente los ingresos de la organización, como también optimizar el costo por cliente de las Licencias, facilitando su escalabilidad.

La mejora de la experiencia del cliente y el usuario permitirá aumentar los ingresos, al impactar directamente sobre la probabilidad de que los negocios que se realizan con los colegios, universidades y clientes corporativos tengan continuidad en el tiempo.

7.4.3. Perspectiva de los procesos

Una forma de mejorar la experiencia del cliente y usuario, como también, de lograr aumentar la cobertura de los productos de OGR, es la resolución rápida de problemas que presentan usuarios y clientes, a través de un eficiente servicio de posventa.

Por otro lado, dentro de sus procesos internos, la organización debe medir la efectividad con la que se desarrollan sus productos. Este proceso se compone por la creación de nuevas características, contenido y el aseguramiento de la estabilidad de los servidores. Todos estos son factores que una vez perfeccionados, permitirán apoyar al cumplimiento de los tres objetivos estratégicos definidos en la perspectiva del cliente, impactando sobre la creación de valor a los usuarios y colegios.

El último elemento relevante dentro del plan estratégico es la efectividad de la preventa y venta, es decir, mejorar la relación que existe con clientes y usuarios desde el momento en que conocen los productos hasta, cuando los adquieren, o en el caso de los usuarios, cuando los utilizan. Este objetivo se relaciona directamente con el aumento de cobertura de usuarios y de colegios suscritos a Licencias.

7.4.4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Los objetivos estratégicos definidos en gestión de personas consideran el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño de los trabajadores, junto con el aseguramiento de un buen clima laboral. Esta es la principal prioridad de OGR, en el periodo estratégico, en cuanto a políticas con sus trabajadores.

El desconocimiento de los procesos clave en la organización, no permite que se visualicen las oportunidades que existen, para optimizar las tareas básicas que los trabajadores realizan en el día a día. Como consecuencia, es probable que exista un amplio espacio de mejora que actualmente está siendo ignorado, que permita optimizar costos, como también mejorar la eficiencia, y es donde recae la importancia de la definición de un objetivo estratégico en este ámbito.

Todos los objetivos definidos en esta perspectiva son la base para mejorar la forma en que se ejecutan los procesos internos de la empresa, por lo tanto, se relacionan con todos los objetivos estratégicos de la perspectiva de los procesos.

7.5. Balanced Scorecard

Los objetivos estratégicos definidos para el periodo 2019-2021, fueron traducidos a indicadores y ubicados en un Balanced Scorecard (BSC). Las Tablas 14 y 15 resumen los objetivos estratégicos y sus indicadores, para facilitar la visualización del BSC por parte del lector. Luego, en las secciones 7.5.1.-7.5.4. se explica con detalle la construcción de estos indicadores, junto con las metas propuestas para cada uno y la persona responsable de su cumplimiento, para cada perspectiva.

Las personas responsables de cada meta fueron definidas a partir de un organigrama elaborado por OGR que se encuentra actualmente en fase de diseño, pero que será implementado en el futuro (Anexo 20).

Tabla 14: Objetivos estratégicos y sus indicadores, para las perspectivas financiera y de los clientes, del Balanced Scorecard propuesto para 2019-2021.

| Perspectiva | Objetivos | Indicadores |
|-----------------------------------|---|---|
| Perspectiva Financiera | Asegurar la rentabilidad de las nuevas iniciativas | Margen Nuevos Proyectos |
| | | Margen expansión internacional |
| | Aumentar los ingresos totales | Ingresos de otros países |
| | | Ingresos de las líneas de negocios |
| | Optimizar el costo de las operaciones | Costo por story point |
| | | Costo de desarrollo de las plataformas por usuario |
| | | Costo por unidad de contenido |
| | | Eficiencia de la venta a colegios |
| Perspectiva de los clientes | Aumentar la cantidad de usuarios de las plataformas | Eficiencia de la venta de Publicidad y Nuevos Proyectos |
| | | N° de usuarios totales |
| | Incrementar la cantidad de Licencias vendidas | Ventas a colegios Puntaje Nacional |
| | | Ventas a colegios Aprendo Libre |
| | | Tasa de fuga de colegios |
| | Mejorar la experiencia del cliente y usuario | Satisfacción de los alumnos |
| | | Satisfacción de los colegios |
| | | Satisfacción de los clientes corporativos |
| Satisfacción de las universidades | | |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Objetivos estratégicos y sus indicadores, para las perspectivas de los procesos y del aprendizaje y crecimiento, del Balanced Scorecard propuesto para 2019-2021.

| Perspectiva | Objetivos | Indicadores |
|---|--|---|
| Perspectiva de los procesos | Perfeccionar el desarrollo de los productos | Cantidad de story points desarrollados |
| | | Cantidad de sprints desarrollados |
| | | Tasa de errores por sprint desarrollado |
| | | Tasa de errores en el contenido total |
| | | Tasa de errores en el contenido nuevo |
| | | Estabilidad del servidor |
| | Mejorar la efectividad de la preventa y venta | Cantidad de reuniones agendadas por vendedor Licencias |
| | | Tasa de ventas por reuniones Licencias |
| | | Cantidad de reuniones agendadas por vendedor Nuevos Proyectos |
| | | Tasa de ventas por reuniones Nuevos Proyectos |
| | | Cantidad de reuniones agendadas por vendedor Publicidad |
| | | Tasa de ventas por reuniones Publicidad |
| | | Suscriptores YouTube |
| | Click through rate de YouTube | |
| | Entregar un eficiente servicio al cliente y al usuario | Tasa de reclamos por usuario |
| Tiempo de recepción de reclamos | | |
| Eficacia de la resolución de reclamos | | |
| Reclamos por colegios | | |
| Perspectiva del aprendizaje y crecimiento | Mejorar la productividad de los trabajadores | Tiempo de capacitación por trabajador |
| | | Evaluación de la capacitación |
| | | Evaluación de desempeño |
| | Garantizar un buen clima laboral | Satisfacción de los trabajadores |
| | | Tasa de aplicación de sugerencias |
| | Mejorar la comunicación interna | Tasa de procesos clave documentados |
| | | Instalación de sistemas de control de gestión |

Fuente: Elaboración propia.

7.5.1. Perspectiva financiera

En la perspectiva financiera, se elaboraron indicadores y metas con el fin de garantizar un mejor desempeño financiero de la organización, en términos de la rentabilidad, ingresos y costos. La Tabla 16 muestra el Balanced Scorecard para la perspectiva financiera.

Tabla 16: *Objetivos estratégicos, indicadores, metas y responsables de la perspectiva financiera del Balanced Scorecard propuesto para 2019-2021.*

| Objetivos | Indicadores | Metas | Responsable |
|---|---|--|---|
| Asegurar la rentabilidad de las nuevas iniciativas | Margen nuevos proyectos | <ul style="list-style-type: none"> 30% de margen de rentabilidad a los 3 años | Gerente de Nuevos Proyectos y Jefe de Ventas de Publicidad y Nuevos Proyectos |
| | Margen expansión internacional | <ul style="list-style-type: none"> 5% de margen de rentabilidad a los 3 años | Jefe de Ventas Internacionales |
| Aumentar los ingresos totales | Ingresos de otros países | <ul style="list-style-type: none"> 750 MM | Jefe de Ventas Internacionales |
| | Ingresos de las líneas de negocio | <ul style="list-style-type: none"> Puntaje Nacional: 500 MM Licencias: 2.500MM Nuevos Proyectos: 800 MM | Gerente Comercial |
| Optimizar el costo de las operaciones | Costo por story point | <ul style="list-style-type: none"> \$210.000 | Jefe de Ingeniería |
| | Costo de desarrollo de las plataformas por usuario | <ul style="list-style-type: none"> \$1.000 | Jefe de Ingeniería |
| | Costo por unidad de contenido | <ul style="list-style-type: none"> \$7.000 | Jefe del Área Académica |
| | Eficiencia de la venta a colegios | <ul style="list-style-type: none"> \$250.000 | Jefe de Ventas a Colegios |
| | Eficiencia de la venta de Publicidad y Nuevos Proyectos | <ul style="list-style-type: none"> \$10.000.000 | Jefe de Ventas de Publicidad y Nuevos Proyectos |

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explicará con detalle el significado de los indicadores, sus metas y las personas responsables de cumplirlos.

Asegurar la rentabilidad de las nuevas iniciativas:

- Margen Nuevos Proyectos: La empresa actualmente exige a los productos dentro de la línea de negocios de Nuevos Proyectos (NP) un margen de rentabilidad del 30% a tres años, lo que se mantendrá en este plan estratégico. A continuación, se define el indicador:

$$\text{Margen}_{NP} = \frac{\text{Venta}_{NP} - \text{Costo}_{NP}}{\text{Venta}_{NP}}$$

- Margen expansión internacional: Se definió este indicador para asegurarse que en la expansión internacional (EI), cada producto tuviese una rentabilidad positiva una vez se establece internacionalmente. La meta asociada a este indicador es de un 5% luego de tres años de que el producto fue lanzado en el nuevo país:

$$\text{Margen}_{EI} = \frac{\text{Venta}_{EI} - \text{Costo}_{EI}}{\text{Venta}_{EI}}$$

Este indicador tiene dos personas responsables, una de la reducción de costos, el Gerente de Nuevos Proyectos y otro de la generación de ingresos, el Jefe de Ventas de Publicidad y Nuevos Proyectos.

Aumentar los ingresos totales:

- Ingresos de las líneas de negocio: Como forma de medir el crecimiento de las líneas de negocio, se definió el indicador de ingresos de las líneas de negocio. La Tabla 17 compara los ingresos del año 2018 con las metas definidas en el marco de este plan estratégico:

Tabla 17: Ingresos del 2018, metas de 2021 y el crecimiento anual esperado para cada línea de negocio, en pesos.

| Línea de Negocio | Ingreso 2018 | Meta 2021 | Crecimiento Anual |
|------------------|------------------------|------------------------|-------------------|
| Puntaje Nacional | \$230.000.000 | \$500.000.000 | 30% |
| Licencias | \$702.000.000 | \$2.500.000.000 | 53% |
| Nuevos Proyectos | \$380.743.055 | \$800.000.000 | 28% |
| Total | \$1.312.743.055 | \$3.800.000.000 | 43% |

Fuente: Elaboración propia.

- Ingresos de otros países: Este indicador busca medir el crecimiento financiero de las iniciativas que se realizan internacionalmente. La meta fijada es de \$750.000.000 para 2021.

Optimizar el costo de las operaciones:

- Costo por story point: Es un ratio que permite identificar los costos que tiene cada sprint¹⁰¹ desarrollado. Este se define de la siguiente manera:

$$\text{Costo por story point} = \frac{\text{Costo de story point}}{\text{Story point}}$$

En donde el costo de story point corresponde al costo de que se incurre en desarrollarlo. La meta para este indicador es de gastar a lo más \$210.000 por story point.

- Costo de plataformas por usuario: Busca medir la eficiencia anual del desarrollo de las plataformas según la cantidad de usuarios que las utiliza. Se calcula del siguiente modo:

$$\text{Costo de plataformas por usuario} = \frac{\text{Costo de plataformas}}{\text{Usuarios registrados}}$$

La meta establecida para este indicador es de \$1.000 por usuario.

- Costo por unidad de contenido: Permite evaluar la eficiencia de la generación de contenido de las plataformas. Se mide de la siguiente forma.

$$\text{Costo por unidad de contenido} = \frac{\text{Costo del contenido}}{\text{Número de preguntas}}$$

La meta fijada para el costo por unidad de contenido es de \$7.000.

¹⁰¹Story Point: Es una medida del esfuerzo, complejidad y riesgo de realizar un desarrollo tecnológico, que es utilizada en el Área de Productos de OGR.

- Eficiencia de la venta a colegios: Este indicador se basa en la reducción del costo por vender a colegios. A continuación, se define el indicador.

$$Eficiencia\ de\ venta = \frac{Costo\ de\ ventas\ a\ colegios}{Colegios\ vendidos}$$

La meta fijada para la eficiencia de venta a colegios es de \$250.000.

- Eficiencia de la venta de Publicidad y Nuevos Proyectos: La eficiencia de ventas de Nuevos Proyectos, al igual que el indicador anterior, busca reducir los costos de ventas, pero a Clientes Corporativos y Universidades. El indicador se determina por:

$$Eficiencia\ de\ venta = \frac{Costo\ de\ ventas\ de\ Publicidad\ y\ Nuevos\ Proyectos}{Productos\ de\ Publicidad\ y\ Nuevos\ Proyectos\ vendidos}$$

La meta establecida para este indicador se encuentra dada por \$10.000.000.

7.5.2. Perspectiva de los clientes

En la perspectiva de los clientes, las principales prioridades están enfocadas al aumento de la cobertura de usuarios y colegios, como también a la mejora de la experiencia de los clientes y usuarios de los productos y servicios. Se diseñaron indicadores, metas y los responsables de su cumplimiento, como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18: Objetivos estratégicos, indicadores, metas y responsables de la perspectiva de los clientes del Balanced Scorecard propuesto para 2019-2021.

| Objetivos | Indicadores | Metas | Responsable |
|--|---|---|---|
| Aumentar la cantidad de usuarios de las plataformas | N° de usuarios totales | <ul style="list-style-type: none"> 1.000.000 de usuarios de Puntaje Nacional 50.000 usuarios de Aprendo Libre 300.000 usuarios de nuevos proyectos | Gerente Comercial |
| Incrementar la cantidad de Licencias vendidas | Ventas a colegios | <ul style="list-style-type: none"> 1100 colegios suscritos a Puntaje Nacional 400 colegios suscritos a Aprendo Libre | Jefe de Venta a Colegios |
| | Tasa de fuga de colegios | <ul style="list-style-type: none"> 6% | Jefe de Calidad de Servicio |
| Mejorar la experiencia del cliente y usuario | Satisfacción de los alumnos | <ul style="list-style-type: none"> 70% de los alumnos satisfechos 5 % de los alumnos insatisfechos | Gerente de Producto y Gerente de Nuevos Proyectos |
| | Satisfacción de los colegios | <ul style="list-style-type: none"> 85% de los colegios satisfechos 6 % de los colegios insatisfechos | Gerente de Producto |
| | Satisfacción de los clientes corporativos | <ul style="list-style-type: none"> 90% de las empresas satisfechas 0% de las empresas insatisfechas | Gerente de Nuevos Proyectos |
| | Satisfacción de las universidades | <ul style="list-style-type: none"> 90% de las universidades satisfechas 0% de las universidades insatisfechas | Gerente de Nuevos Proyectos |

Fuente: Elaboración propia.

Aumentar la cantidad de usuarios de las plataformas:

- Número de usuarios totales: En el caso de Aprendo Libre, se estableció para 2021 una meta de 70.000 usuarios registrados al año¹⁰² en la plataforma. En Nuevos Proyectos, se busca duplicar

¹⁰² Se estableció asumiendo un promedio de un curso por nivel, 30 alumnos por curso y que solo los niveles de básica que rinden el SIMCE utilizan la plataforma (2°, 4°, 6° y 8° básico) y que habrá 600 colegios suscritos al servicio en 2021.

el alcance de los productos, llegando a 300.000 usuarios. En Puntaje Nacional, se quiere lograr 1.000.000 de usuarios registrados en el año, que corresponde al 5% de los alumnos de educación secundaria y media en los países de la Alianza del Pacífico. La Tabla 19 compara la cantidad actual de usuarios y las metas para cada país:

Tabla 19: Cantidad actual y meta de usuarios por país.

| País | Número de estudiantes de educación secundaria y media | Usuarios actuales (% del número de estudiantes) | Meta | Meta de cantidad de usuarios |
|-----------------|--|--|-------------|-------------------------------------|
| Chile | 898.171 | 22,3% | 22,3% | 200.000 |
| Colombia | 4.719.558 ¹⁰³ | 3,16% | 8,1% | 380.000 |
| México | 11.839.380 ¹⁰⁴ | 0% | 3,5% | 420.000 |
| Perú | 2.516.062 ¹⁰⁵ | 0% | 0% | 0 |
| Total | 19.973.171 | 1,75% | 5% | 1.000.000 |

Fuente: Elaboración propia en base a información proveniente del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación y el Grupo de Análisis para el Desarrollo.

Incrementar la cantidad de Licencias vendidas:

- Ventas a colegios: Se estableció como meta un total de 1500 Licencias suscritas en Puntaje Nacional y Aprendo Libre. Esto significa triplicar el número de Licencias suscritas (425 en Puntaje Nacional y 110 en Aprendo Libre), como también, aumentar la proporción de ventas de Aprendo Libre sobre Puntaje Nacional.
- Tasa de fuga de colegios: La tasa actual de fuga de colegios en Licencias es de un 5,8%, sin embargo, se busca mantener un nivel similar a este, de un 6%. Como los productos serán vendidos en nuevos países, se espera que la tasa de retención sea un poco menor, no permitiendo mejorar este indicador para 2021.

Mejorar la experiencia del cliente y del usuario:

Los indicadores de satisfacción del cliente y usuario serán medidos a partir de una encuesta anual en que se pregunte sobre el nivel de satisfacción con los productos y servicios entregados por la empresa, evaluándolos en una escala de 1 a 7. Se considerará a un cliente o usuario insatisfecho si evalúa con una nota entre 1 y 4, indiferente si la nota es 5 y satisfecho si la nota es un 6 o 7.

Para estos indicadores se definieron metas en base al estándar de satisfacción que la empresa quiere alcanzar con sus clientes y usuarios, y serán responsables, los Gerentes de Producto y Nuevos Proyectos, ya que son quienes se preocupan de las características de los productos y servicios, como también, de la atención de los clientes y usuarios.

La satisfacción de clientes y usuarios varía según la cantidad y diversidad de actores con los que OGR se relaciona. Debido al alto registro de usuarios en las plataformas, es que se define un estándar de un 70% de satisfacción, pero, asegurando una insatisfacción reducida, en torno a un 5%. Para el caso de los colegios la satisfacción se definió en un 85%, mientras que la insatisfacción en un 6%, relacionado a la meta de fuga de colegios. Finalmente, dado el carácter de los productos

¹⁰³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Educación formal.

¹⁰⁴ INSTITUTO NACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN. La Educación Obligatoria en México. Capítulo 2.1.

¹⁰⁵ GRUPO DE ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO. Estado de la Educación en el Perú. Pág. 55.

y servicios que se entrega a las universidades y clientes corporativos es que se estableció una meta de 0% de insatisfacción y un 90% de satisfacción.

7.5.3. Perspectiva de los procesos

La perspectiva de procesos se preocupa principalmente de mejorar las actividades de la organización en sus operaciones de desarrollo de productos, venta y posventa. Los indicadores, metas y sus responsables por objetivo estratégico se presentan en la Tabla 20.

Tabla 20: Objetivos estratégicos, indicadores, metas y responsables de la perspectiva de los procesos del Balanced Scorecard propuesto para 2019-2021.

| Objetivos | Indicadores | Metas | Responsable |
|--|---|---|-------------------------|
| Perfeccionar el desarrollo de los productos | Cantidad de story Points desarrollados | <ul style="list-style-type: none"> 4.000 story points en el año 2021 | Jefe de Ingeniería |
| | Cantidad de sprints desarrollados | <ul style="list-style-type: none"> 24 sprints anuales | Jefe de Ingeniería |
| | Tasa de errores por sprint desarrollado | <ul style="list-style-type: none"> 15% | Jefe de Ingeniería |
| | Tasa de errores en el contenido total | <ul style="list-style-type: none"> 25% | Jefe del Área Académica |
| | Tasa de errores en el contenido nuevo | <ul style="list-style-type: none"> 15% | Jefe del Área Académica |
| | Estabilidad del servidor | <ul style="list-style-type: none"> Apdex de 1.0 Tiempo de respuesta menor a 20 ms % de satisfacción del servidor 99,5 % de insatisfacción del servidor 0,1% | Jefe de Ingeniería |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: Objetivos estratégicos, indicadores, metas y responsables de la perspectiva de los procesos del Balanced Scorecard propuesto para 2019-2021 (Continuación).

| Objetivos | Indicadores | Metas | Responsable |
|---|--|--|--|
| Mejorar la efectividad de la preventa y venta | Cantidad de reuniones agendadas por vendedor de Licencias | 200 | Jefe de Ventas a Colegios |
| | Tasa de ventas por reuniones en Licencias | 15% | Jefe de Venta a Colegios |
| | Cantidad de reuniones agendadas por vendedor de Nuevos Proyectos | 50 | Jefe de Publicidad y Nuevos Proyectos |
| | Tasa de ventas por reuniones en Nuevos Proyectos | 20% | Jefe de Publicidad y Nuevos Proyectos |
| | Cantidad de reuniones agendadas por vendedor de Publicidad | 40 | Jefe de Publicidad y Nuevos Proyectos |
| | Tasa de ventas por reuniones Publicidad | 25% | Jefe de Publicidad de Nuevos Proyectos |
| | Suscriptores YouTube | 300.000 suscriptores al canal de YouTube principal | Jefe de Publicidad y Nuevos Proyectos |
| | Click through rate de YouTube | 0,3% | Jefe de Publicidad y Nuevos Proyectos |
| Entregar un eficiente servicio al cliente y al usuario | Tasa de reclamos por usuario | 20% | Jefe de Calidad de Servicio |
| | Tiempo de recepción de reclamos | 2 horas hábiles para recibir el problema | Jefe de Calidad de Servicio |
| | Eficacia de la resolución de reclamos | 5% | Jefe de Calidad de Servicio |
| | Reclamos por colegios | 10% | Jefe de Calidad de Servicio |

Fuente: Elaboración propia.

Perfeccionar el desarrollo de los productos:

- Cantidad de story points desarrollados: Es un indicador que pretende medir el desarrollo tecnológico que OGR realiza, a través de la creación de story points por parte del equipo de ingeniería. Se define como meta la compleción de 4.000 story points en el año 2021.
- Cantidad de sprints¹⁰⁶ desarrollados: Es otro indicador para medir el desarrollo tecnológico, pero se diferencia con el anterior, en que los sprints representan una mayor complejidad. Por ejemplo, una actualización importante en las características de una plataforma puede ser

¹⁰⁶ Sprint: Unidad productiva del desarrollo de una característica de software, utilizada por OGR.

considerada un sprint, mientras que un desarrollo incluido en la actualización puede ser considerado un story point. Se define como meta anual de 24 sprints desarrollados.

- Tasa de errores por sprint desarrollado: Busca medir la calidad de los sprints, mediante la reducción de los errores generados a partir de los nuevos desarrollos. El indicador se define por:

$$\text{Error por sprint} = \frac{\text{Errores reportados en las plataformas}}{\text{Número de sprints desarrollados}} \cdot 100\%$$

Se estableció como meta una tasa de error por sprint del 15%.

- Tasa de errores en el contenido total: Se define este indicador para poder evaluar la calidad del material de las plataformas:

$$\text{Error por contenido} = \frac{\text{Errores de contenido}}{\text{Número total de preguntas}} \cdot 100\%$$

La tasa de error por contenido actualmente es cercana al 35%, por lo que se establece como meta reducir la tasa de error a un 25% para 2021.

- Tasa de errores en el contenido nuevo: Tiene el fin de mejorar la calidad del contenido producido recientemente para las plataformas. El contenido considerado reciente es el que fue publicado un año antes de la fecha de revisión del indicador. Se define la métrica de la siguiente manera:

$$\text{Error por contenido nuevo} = \frac{\text{Errores en contenido nuevo}}{\text{Número de preguntas nuevas}} \cdot 100\%$$

En función de la meta de reducción de errores en el contenido total, se establece que el nuevo contenido incorporado en las plataformas de OGR deberá tener a lo más una tasa de errores del 15%.

- Estabilidad del servidor: Consiste en un conjunto de métricas que miden la estabilidad que tienen los servidores de las plataformas. El apdex es un índice que mide el rendimiento de las aplicaciones, en una escala de 0 (no hay usuarios satisfechos) a 1 (todos los usuarios están satisfechos) a partir de muestras de conexión a las plataformas que pueden ser satisfechas¹⁰⁷ (M_S), tolerantes¹⁰⁸ (M_T) o frustradas¹⁰⁹ (M_F). Este índice se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Apdex} = \frac{M_S + \frac{1}{2}M_T}{\text{Muestras totales}}$$

Se definen como metas un tiempo de respuesta promedio menor a 20 ms, al menos un 99,5% de las muestras satisfechas, a lo más un 0,1% de las muestras insatisfechas y un apdex de 1.

Mejorar la efectividad de la preventa y venta:

- Cantidad de reuniones agendadas por vendedor: Es un indicador que permite medir la cantidad de veces que los vendedores agendaron reuniones con un colegio, cliente corporativo o universidad:

$$\text{Reuniones agendadas por vendedor} = \frac{\text{Reuniones agendadas}}{\text{Número de vendedores}}$$

La meta definida para Licencias es de 200, para Nuevos Proyectos de 50 y para ventas de publicidad de 40 reuniones agendadas.

¹⁰⁷ Muestras satisfechas: Los usuarios no presentan dificultades en el uso de las plataformas

¹⁰⁸ Muestras tolerantes: Los usuarios presentan un retraso en los tiempos de respuesta de las plataformas, pero pueden realizar tareas dentro de esta.

¹⁰⁹ Muestras frustradas: El tiempo de respuesta de las plataformas es alto, impidiendo que el usuario pueda realizar algunas tareas dentro de esta.

- Tasa de ventas por reuniones: Corresponde a las ventas que se realizan por reunión agendada con un colegio, cliente corporativo o universidad. En conjunto con el indicador de número de contactos y las reuniones por contacto, permite medir la efectividad del proceso de venta a los clientes. Este indicador se define de la siguiente manera:

$$\text{Ventas por reuniones} = \frac{\text{Cantidad de colegios vendidos}}{\text{Número total de reuniones}} \cdot 100\%$$

Para Licencias, la meta es de 15%, para Nuevos Proyectos, de un 20% y para ventas de publicidad de ventas por reuniones de 25%.

- Suscriptores YouTube: Esta es la mejor red social para que OGR pueda atraer alumnos a sus plataformas, aprovechando que los videos que se encuentran en estas son subidos a YouTube, como también, es el sitio utilizado para dictar clases por streaming. Se estableció una meta de alcanzar 300.000 suscriptores (actualmente hay más de 170.000¹¹⁰).
- Click-through rate (CTR) YouTube: Es un indicador construido para medir la cantidad de personas que entran a la plataforma Puntaje Nacional desde el canal de YouTube. El click-through rate se define de la siguiente manera:

$$\text{CTR} = \frac{\text{Número de clicks en el enlace}}{\text{Visualizaciones del enlace}} \cdot 100\%$$

La meta que se fijó para el CTR es de un 0,3%, es decir que cada 3 de 1000 personas que visualicen contenido en el canal de YouTube se redirijan a la página de Puntaje Nacional.

Entregar un eficiente servicio al cliente y usuario:

- Tasa de reclamos por usuario: Para medir la calidad de la plataforma, se define la tasa de reclamos por usuario como:

$$\text{Tasa de reclamos por usuario} = \frac{\text{Cantidad de reclamos en las plataformas}}{\text{Número de usuarios}} \cdot 100\%$$

La meta definida por la empresa para 2021 es de una tasa del 20% de reclamos por usuario.

- Tiempo de recepción de reclamos: Se estableció que todos los reclamos ingresados en el sistema de servicio al cliente debiesen ser respondidos (sin necesariamente ser solucionados) dentro de un plazo de 2 horas hábiles.
- Eficacia de la resolución de reclamos: Para asegurarse que la resolución de reclamos sea realmente eficaz, se creó la siguiente métrica:

$$\text{Eficacia resolución de reclamos} = \frac{\text{Errores en reclamos resueltos}}{\text{Reclamos resueltos}} \cdot 100\%$$

La meta fijada por la empresa para este indicador es de un 5%.

- Reclamos por colegios: Para medir la calidad de los servicios entregados a colegios, se define la tasa de reclamos por colegios:

$$\text{Tasa de reclamos por colegio} = \frac{\text{Cantidad de reclamos de colegios}}{\text{Número de colegios}} \cdot 100\%$$

En función de la tasa de fuga colegios, se estableció una meta de una tasa de reclamos por colegio del 10%.

¹¹⁰ Consultado el 6 de enero de 2019.

7.5.4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento detalla los objetivos estratégicos e indicadores relacionados con la gestión de recursos humanos y los sistemas de información en el periodo estratégico de 2019 a 2021. La Tabla 21 resume los objetivos estratégicos, indicadores, metas y responsables en esta perspectiva.

Tabla 21: Objetivos estratégicos, indicadores, metas y responsables de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard propuesto para 2019-2021.

| Objetivos | Indicadores | Metas | Responsable |
|--|---|---|--------------------------|
| Mejorar el desarrollo profesional y desempeño de los trabajadores | Tiempo de capacitación por trabajador | 8 horas anuales | Jefe de Recursos Humanos |
| | Evaluación de la capacitación | Promedio anual de 6,5 | Jefe de Recursos Humanos |
| | Evaluación de desempeño | Promedio anual de 6,5 | Jefe de Recursos Humanos |
| Garantizar un buen clima laboral | Satisfacción de los trabajadores | <ul style="list-style-type: none"> 80% de los trabajadores satisfechos 6 % de los trabajadores insatisfechos | Jefe de Recursos Humanos |
| | Tasa de aplicación de sugerencias | 70% de sugerencias aplicadas sobre el total | Jefe de Recursos Humanos |
| Mejorar la comunicación interna | Tasa de procesos claves documentados | <ul style="list-style-type: none"> Mes 4: 50% de los procesos claves documentados Mes 8: 100% de los procesos claves documentados | Gerente General |
| | Instalación de sistemas de control de gestión | <ul style="list-style-type: none"> Para 2020 tener implementados sistemas de control de gestión en todas las áreas | Gerente General |

Fuente: Elaboración propia.

Mejorar el desarrollo profesional y desempeño de los trabajadores:

- Tiempo de capacitación por trabajador: Se estableció que cada trabajador debe realizar un mínimo de 8 horas de capacitaciones al año, con el objetivo de promover la obtención de nuevo conocimiento para que estos mejoren el desempeño en sus tareas.
- Evaluación de la capacitación: Para garantizar que la capacitación sea efectiva, los jefes y gerentes evaluarán la mejora del desempeño de las personas bajo su mando, en función del tipo

de capacitación realizada. En una escala de 1 a 7, la meta definida es de un promedio de 6,5 entre los empleados.

- Evaluación de desempeño: Se realizará una evaluación de desempeño anual, en la forma de una encuesta, en donde tanto el trabajador, como su jefe, evaluarán el desempeño del trabajador en una escala de 1 a 7. La meta establecida es de un promedio de 6,5 entre todos los trabajadores.

Garantizar un buen clima laboral:

- Satisfacción de los trabajadores: Este indicador se medirá a través de una encuesta semestral en que se pregunte sobre el nivel de satisfacción de las personas en el trabajo, evaluando en una escala de 1 a 7. De igual forma que en el caso de la satisfacción de los clientes y usuarios, se definió que una nota entre 1 y 4 representa insatisfacción, una nota 5 indiferencia y una nota 6 o 7 satisfacción. La meta que se fijó es que, al menos un 80% del total de los trabajadores se encuentre satisfecho con su trabajo, y que a lo más un 6% declare su insatisfacción.
- Tasa de aplicación de sugerencias: Se implementarán espacios para recoger sugerencias de los trabajadores para mejorar la empresa en distintos aspectos. La tasa de aplicación de sugerencias se mide de la siguiente manera:

$$Tasa\ de\ aplicación\ de\ sugerencias = \frac{Sugerencias\ aplicadas}{Sugerencias\ totales} \cdot 100\%$$

La meta establecida para este indicador es de una aplicación del 70% de las sugerencias.

Mejorar la comunicación interna:

- Tasa de procesos claves documentados: La empresa actualmente no tiene documentados sus procesos claves, por lo tanto, se generó un indicador para su seguimiento. La meta es que en 4 meses la mitad de los procesos claves se encuentre documentada y que, en 8 meses la totalidad de ellos se haya realizado.
- Instalación de sistemas de control de gestión: Unido al indicador anterior, se determinó que para el año 2020 la empresa tiene que implementar un sistema de gestión en cada área. Este deberá ser capaz de medir los indicadores más relevantes del negocio y obtenerlos de manera rápida para facilitar la toma de decisiones.

7.6. Plan de Implementación

La primera tarea para la implementación de la estrategia es la comunicación y su despliegue sistemático hacia toda la organización, por parte del Gerente General. Es importante que los trabajadores de cada área tengan conocimiento de la nueva misión y visión de la empresa, los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, por lo que, se requerirá realizar reuniones con los gerentes y jefes de área para transmitir el nuevo plan estratégico y posteriormente, comunicarlo a los trabajadores de sus áreas.

El plan de implementación de la estrategia se describirá en base a los programas estratégicos definidos en la sección 7.3., desagregando la expansión internacional por línea de negocios. Dentro de estos programas se encuentran diversas iniciativas, cuyos plazos de desarrollo se resumen en la Carta Gantt de la Ilustración 23, en la cual, se divide cada año en trimestres.

Ilustración 23: Carta Gantt de las iniciativas propuestas para los años 2019-2021.

| Programa | Iniciativa | 2019 | | | | 2020 | | | | 2021 | | | |
|---|--|------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Fortalecimiento de la gestión de recursos humanos | Diseño e implementación de la evaluación de desempeño | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | |
| | Creación de un buzón de sugerencias y elementos para medir la satisfacción de los trabajadores | ■ | | | | | | | | | | | |
| | Elaboración de un plan de capacitación | | ■ | | | | | | | | | | |
| | Diseño de una estrategia de recursos humanos | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Mejora de la gestión de la información | Documentación de los procesos claves | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| | Instalación de sistemas de gestión en las áreas | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| | Diseño e implementación de una encuesta de satisfacción de clientes | | | | ■ | | | ■ | | | | | ■ |
| Ampliación de la oferta de productos y servicios a colegios | Caracterización de los colegios y las empresas complementarias que entregan servicios a instituciones educativas | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| | Confección del manual de uso de las plataformas | | ■ | | | | | | | | | | |
| | Diseño de una estrategia comercial para SLEs | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| | Diseño de una aplicación para Smartphone para usar en la sala de clases | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Reestructuración de Puntaje Nacional Chile | Estudio del uso de la plataforma | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | |
| | Elaboración de una encuesta de satisfacción de los usuarios | | | | ■ | | | | ■ | | | | ■ |
| | Reestructuración de la plataforma | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 23: Carta Gantt de las iniciativas propuestas para los años 2019-2021 (Continuación).

| Programa | Iniciativa | 2019 | | | | 2020 | | | | 2021 | | | |
|--|---|------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Desarrollo de nuevos proyectos para la educación superior | Formato educativo de Licencias para carreras de pedagogía | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| | Diseño de una plataforma de estudio para la educación superior | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| | Diseño de planes de marketing de Nuevos Proyectos en redes sociales | | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | |
| Expansión internacional de Puntaje Nacional | Estudio de los factores externos internacionales | | ■ | | | ■ | | | | ■ | | | |
| | Desarrollo de Puntaje Nacional México | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| | Diseño de campañas de marketing para Chile, Colombia y México | ■ | | | | ■ | | | | ■ | | | |
| | Rediseño del canal de YouTube de Puntaje Nacional | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Expansión internacional de Licencias | Establecimiento de una oficina en Colombia | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| | Establecimiento de una oficina en México | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| Expansión internacional de Nuevos Proyectos | Investigación del mercado internacional | | | ■ | ■ | | | ■ | | | | | ■ |
| | Búsqueda de oportunidades de negocio en Nuevos Proyectos | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

Fuente: Elaboración propia.

Las personas responsables de llevar a cabo las iniciativas estratégicas anteriores se muestran en la Tabla 22.

Tabla 22: Responsables de las iniciativas para el periodo 2019-2021.

| Programa | Iniciativa | Responsable |
|--|--|---------------------------------------|
| Fortalecimiento de la gestión de recursos humanos | Diseño e implementación de la evaluación de desempeño | Jefe de Recursos Humanos |
| | Creación de un buzón de sugerencias y elementos para medir la satisfacción de los trabajadores | Jefe de Recursos Humanos |
| | Elaboración de un plan de capacitación | Jefe de Recursos Humanos |
| | Diseño de una estrategia de recursos humanos | Jefe de Recursos Humanos |
| Mejora de la gestión de la información | Documentación de los procesos claves | Subgerente General |
| | Instalación de sistemas de gestión en las áreas | Subgerente General |
| | Diseño e implementación de una encuesta de satisfacción de clientes | Jefe de Posventa |
| Ampliación de la oferta de productos y servicios a colegios | Caracterización de los colegios y las empresas complementarias que entregan servicios a instituciones educativas | Gerente Comercial |
| | Confección del manual de uso de las plataformas | Gerente de Producto |
| | Diseño de una estrategia comercial para SLEs | Gerente Comercial |
| | Diseño de una aplicación para Smartphone para usar en la sala de clases | Jefe de Ingeniería |
| Reestructuración de Puntaje Nacional Chile | Estudio del uso de la plataforma | Jefe de Publicidad y Nuevos Proyectos |
| | Elaboración de una encuesta de satisfacción de los usuarios | Jefe de Publicidad y Nuevos Proyectos |
| | Reestructuración de la plataforma | Gerente de Producto |
| Desarrollo de nuevos proyectos para la educación superior | Formato educativo de Licencias para carreras de pedagogía | Gerente de Nuevos Proyectos |
| | Diseño de una plataforma de estudio para la educación superior | Gerente de Nuevos Proyectos |
| | Diseño de planes de marketing de Nuevos Proyectos en redes sociales | Jefe de Publicidad y Nuevos Proyectos |
| Expansión internacional de Puntaje Nacional | Estudio de los factores externos internacionales | Jefe de Ventas Internacionales |
| | Desarrollo de Puntaje Nacional México | Gerente de Producto |
| | Diseño de una campaña de marketing para Chile, Colombia y México | Jefe de Publicidad y Nuevos Proyectos |
| | Rediseño del canal de YouTube de Puntaje Nacional | Jefe de Publicidad y Nuevos Proyectos |
| Expansión internacional de Licencias | Establecimiento de una oficina en Colombia | Gerente de Finanzas |
| | Establecimiento de una oficina en México | Gerente de Finanzas |
| Expansión internacional de Nuevos Proyectos | Investigación del mercado internacional | Jefe de Ventas Internacionales |
| | Búsqueda de oportunidades de negocio en Nuevos Proyectos | Jefe de Ventas Internacionales |

Fuente: Elaboración propia.

7.6.1. Gestión de recursos humanos

Con el objetivo de avanzar, se proponen diversas líneas de intervención que movilicen la ejecución de la estrategia, las que serán detalladas a continuación.

En 2017 OGR realizó la última evaluación de desempeño de sus trabajadores, donde cada trabajador se autoevaluó y luego fue calificado por su jefatura.

En este sentido, se sugiere que la evaluación de desempeño se realice una vez al año. La persona además de autoevaluarse tendrá que, semestralmente, responder preguntas sobre su satisfacción con la empresa y la cantidad de tiempo que ha estado destinado a capacitación.

Adicionalmente, se habilitará un espacio/buzón destinado a recoger sugerencias para mejorar aspectos del trabajo diario. La administración de este espacio debería encontrarse dentro de las funciones del Jefe de Recursos Humanos, de modo de fortalecer espacios de reconocimiento, pertenencia e innovación. De esta manera se obtendrá una medición del aporte personal al mejoramiento de la organización y al desarrollo personal.

Para el caso de aquellos trabajadores que tengan personas a su cargo, se medirá además, la efectividad de las capacitaciones y el desempeño de sus equipos. Existirá un presupuesto de capacitaciones que será manejado por el Jefe de Recursos Humanos, quien se encargará de aprobar las instancias de capacitación que requieren los trabajadores.

El Jefe de Recursos Humanos debería ser contratado con el objetivo de realizar la gestión de personas en la organización, ya que, históricamente, estas funciones se repartían entre los trabajadores del Área de Administración y Finanzas.

7.6.2. Gestión de la información

Otra tarea relevante que debe ser implementada en la gestión interna de OGR es contar con la documentación de los procesos claves de las distintas áreas.

Se definió que en ocho meses todos los procesos sean documentados, como también, la implementación de los sistemas de gestión requeridos por cada área para poder realizar los procesos y medir la efectividad de los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas.

El foco en la implementación de los sistemas de gestión en la empresa debe facilitar la rápida visualización de los indicadores del negocio, que permita a los gerentes de OGR monitorear en tiempo real los procesos claves y las metas.

Actualmente existen áreas en las que resulta difícil conseguir información debido a la forma en que es almacenada y administrada, imposibilitando la detección de problemas en etapas tempranas y dificultando la priorización en la resolución de los problemas más críticos. La instalación de sistemas de gestión es un elemento clave para que la empresa pueda cumplir las metas definidas en el Balanced Scorecard para el periodo estratégico de 2019 a 2021.

La gestión financiera también ha sido una debilidad de la empresa, por lo que se recomienda que se implemente un sistema de información capaz de hacer seguimiento de la contabilidad y que pueda separarla por proyectos, país y plataformas, de manera de poder buscar formas de generar mayor rentabilidad e identificar oportunidades para optimizar los costos.

Para conocer la satisfacción de los clientes de OGR, se propone la implementación de una encuesta anual que mida distintos aspectos del servicio, en función de las características que tiene cada producto. En el caso de los colegios, el mejor momento para realizar la encuesta es al término de

la suscripción anual, mientras que, para el caso de los clientes corporativos y universidades, se debiese realizar en un periodo variable (dependiendo del producto) luego de la implementación del producto.

7.6.3. Ampliación de la oferta de productos y servicios a colegios

Previo a tomar decisiones respecto a las formas en que es posible ampliar la oferta de productos y servicios a colegios, es indispensable que la organización conozca las necesidades de los establecimientos. Una manera de obtener este conocimiento es estudiar, a partir de una investigación de mercado, a las instituciones que están suscritas a alguna Licencia, como también, a las que no lo están. Una vez conocidos los resultados del estudio, OGR obtendrá los insumos para elaborar una segmentación de sus clientes en función del tipo de necesidades que tienen al momento de mejorar su gestión académica.

A partir de la clasificación de los establecimientos educacionales, se podrá determinar qué tipo de producto o servicio es más atractivo, lo que permitirá evaluar la factibilidad de delinear diferentes alternativas y soluciones, como el desarrollo de nuevos productos o la creación de alianzas con otras empresas que trabajen con colegios.

Es importante considerar que, si se opta por trabajar en conjunto con otra firma, esta debe estar alineada con las declaraciones estratégicas de OGR, de manera que los productos ofrecidos en la alianza posean una calidad similar. Junto con ello, para que el acuerdo comercial sea beneficioso para ambas partes, esta compañía debe contar con una base de clientes importante y con una oferta de productos que no sean similares a Puntaje Nacional o Aprendo Libre, de forma de evitar posibles problemas en la venta.

Uno de los potenciales servicios a desarrollar, que será puesto a prueba en la investigación de mercado, es la confección de un manual o tutorial de uso de Puntaje Nacional y Aprendo Libre, con el fin de que cualquier profesor, sin importar la brecha que presente en el uso de tecnología, pueda hacer uso completo de las funcionalidades que las plataformas ofrecen. Este es un proyecto que es de fácil de ejecución, ya que con la capacidad de producción de OGR se puede desarrollar en un tiempo máximo de dos meses, teniendo en cuenta que se debe crear todo el contenido del tutorial y diseñar la forma en que este se visualiza en las plataformas. El manual deberá ser incorporado en las capacitaciones que el Área de Servicio al Cliente entrega a los profesores y, además, ser accesible por parte de los usuarios.

Un producto que la empresa puede crear para la línea de negocios de Licencias a colegios es una aplicación para smartphome de uso en la sala de clases. Este tipo de aplicación requiere el diseño de una nueva interfaz, como también, la creación de nuevo contenido, ajustado a las necesidades de los colegios. No se necesita inversión en ventas, ya que, el producto puede ser comercializado por el equipo actual de Licencias, sin embargo, precisa de una capacitación que permita que los profesores, sean capaces de aprovechar al máximo la aplicación para mejorar el aprendizaje en clases, y de la contratación de un ingeniero para el diseño de la aplicación.

Es importante que el Área Comercial elabore una estrategia para instituciones que administren colegios, como ocurre en el caso de las municipalidades y Servicios Locales de Educación en Chile, debido a que una sola venta puede incluir un gran número de Licencias y, por ende, más colegios y usuarios registrados.

7.6.4. Reestructuración de Puntaje Nacional Chile

La tarea más importante para esta línea de negocios es mantener y reforzar la presencia que se ha logrado. OGR deberá continuar actualizando el contenido y las características de las plataformas en función de las necesidades de sus usuarios y los requerimientos que establezca el Sistema de Acceso.

Anterior al diseño de nuevos productos o al rediseño de productos actualmente vigentes, es necesario que la organización conozca el comportamiento de los usuarios en las distintas plataformas. Se sugiere realizar un estudio estadístico del uso de las plataformas, que permita identificar, en función de elementos como las preferencias de los alumnos, los resultados que han obtenido en las evaluaciones o ensayos que han completado y las páginas que más visitan, personalizar la forma en que el usuario visualiza la plataforma, para fomentar el uso. El estudio debe ser diseñado e implementado por el equipo de publicidad de la empresa, ya que son quienes se preocupan de la optimización del sitio de Puntaje Nacional.

Otra manera de identificar posibles espacios de mejora en los productos es la realización de encuestas, en donde los usuarios evalúen las características que existen en las plataformas, el atractivo de elementos que se pueden añadir a los productos y entregar sugerencias. De esta forma, la empresa podrá tener una idea de cuáles son las características necesarias para generar el mayor valor agregado a los usuarios. Se recomienda implementar esta iniciativa midiendo además la satisfacción del usuario con respecto al producto que está utilizando. La encuesta deberá ser diseñada e implementada por el Área de Servicio al Cliente.

El momento en que es más probable que haya que realizar actualizaciones importantes a Puntaje Nacional es cuando el funcionamiento del nuevo Sistema de Acceso sea revelado públicamente. OGR deberá estar alerta a los potenciales cambios en la forma de ingreso a la universidad, para así evaluar las características que existen en la plataforma, y ajustarlas a las preferencias de los alumnos en este nuevo escenario.

Es posible que las modificaciones repercutan sobre el contenido, diseño y características de Puntaje Nacional, por lo tanto, para que la plataforma esté funcional en un tiempo razonable, puede ser necesario contratar personal para apoyar al Área de Producto. Esto significa que se deberá prever la asignación de recursos en las planificaciones financieras de los años 2019 y 2020, de manera de que se logren realizar todas las adecuaciones necesarias a la plataforma.

Otra tarea crítica identificada es el mantenimiento de los ingresos por productos y servicios de publicidad, debido a que la empresa no espera un crecimiento, porque las instituciones de educación superior cuentan con un presupuesto de marketing limitado.

7.6.5. Desarrollo de Nuevos Proyectos de carácter masivo

Una característica que evidencian los Nuevos Proyectos es que, los productos son financiados previo a su desarrollo, lo que permite que la organización obtenga un margen positivo de rentabilidad sin tomar riesgos. Sin embargo, este aspecto genera limitaciones en términos del crecimiento en cantidad de usuarios, ya que, los clientes corporativos (quienes entregan el financiamiento), determinan los alcances de los proyectos de OGR. La manera de terminar con esta limitación es que, si la organización evalúa que un producto tiene una probabilidad alta de ser exitoso y atraer una gran cantidad de usuarios, sea financiado completamente por OGR, mientras que, a las empresas se le presten servicios que tengan un alcance potencial reducido, pero que generen rentabilidad positiva.

La estrategia corporativa diseñada, incluye dos iniciativas relacionadas con el diseño y desarrollo de nuevos productos para la educación superior: la creación de un formato educativo de Licencias para carreras de pedagogía y una plataforma de estudio para alumnos de educación superior.

El primer Nuevo Proyecto que se deberá evaluar, es la creación de un formato de Licencias para la Formación Inicial Docente en la educación superior. Esto se puede realizar presentando una propuesta a las universidades a las que actualmente se le presta servicios, permitiendo con la respuesta obtenida, evaluar su interés en el proyecto. Lo interesante que tiene un proyecto de este estilo, es que no necesita un gran desarrollo tecnológico y de contenido y, además, requiere poco tiempo para ser utilizado, pero no tiene potencial para generar una gran base de usuarios.

Lo único que demandaría mayor dedicación en el desarrollo del formato de Licencias para FID es la elaboración de un manual de uso, similar al descrito en la sección 7.5.2. con un formato didáctico para dar cumplimiento al objetivo de entregar conocimiento a los futuros docentes respecto al uso de sistemas tecnológicos para mejorar su gestión educativa.

El lanzamiento de una plataforma de estudio para la educación superior ya fue intentado anteriormente por OGR, pero, debido a la falta de financiamiento y a las prioridades del momento, el proyecto nunca fue realizado. Sin embargo, este es un mejor escenario para la creación del producto, ya que la empresa se encuentra en búsqueda de alternativas para crecer en la cobertura de usuarios y posee una mejor capacidad financiera.

Para que esta plataforma pueda tener éxito, la organización deberá evaluar los distintos modelos de negocio que se pueden aplicar, en función de la rentabilidad y el crecimiento que estos pueden generar. Existen varias alternativas, como la creación de una plataforma masiva financiada a través de publicidad, una plataforma financiada por empresas, pero limitada a los requerimientos de estas o la creación de una plataforma a la medida para universidades, que entregue al estudiante todos los medios para que pueda avanzar en la malla curricular de su carrera.

Una vez identificado el modelo de negocio, se deberá simultáneamente buscar oportunidades de negocio, mientras se crea el contenido de la plataforma. La gran diferencia con el contenido escolar es que el de educación superior es más costoso, sin embargo, su puesta en marcha podría realizarse contratando ayudantes de las materias relacionadas.

Por otro lado, el diseño de la plataforma podría utilizar elementos de los productos actualmente en funciones, y eventualmente requerirá de la contratación de un ingeniero para su desarrollo y mantenimiento.

La mejora de la satisfacción de los clientes corporativos y universidades es un factor crucial en el crecimiento de Nuevos Proyectos. Por un lado, un cliente satisfecho es más probable que opte por contratar a OGR para realizar alguna nueva iniciativa y por otro, las universidades, quienes son actores relevantes en los nuevos productos que se proponen en la estrategia, consideren suscribirse a los nuevos desarrollos. La plataforma de Licencias para carreras de pedagogía y la plataforma de estudio para educación superior, ambas, con el apoyo de las universidades tienen mayores posibilidades de ser exitosas.

Un elemento que OGR no ha explotado aún para la promoción de los Nuevos Proyectos, y que sin embargo está a su alcance, es la presencia en redes sociales de Puntaje Nacional, que cuenta con cerca de 170.000 suscriptores en YouTube y 85.000 en Facebook. Se recomienda que, la empresa periódicamente en estas redes sociales haga publicaciones promoviendo los Nuevos Proyectos que complementen a Puntaje Nacional, como, por ejemplo, Usa Bien Tu Plata que busca entregar educación financiera a los escolares y universitarios.

7.6.6. Expansión internacional de Puntaje Nacional

A pesar de que existe una gran cantidad de usuarios en Colombia (150.000 aproximadamente), aún no se ha logrado alcanzar la misma participación de personas que rinden la prueba de acceso a la universidad¹¹¹ (Saber 11) que en Chile. Es por esto por lo que, la principal tarea a realizar es la búsqueda de formas eficientes de marketing para promover la plataforma. Paralelamente, resulta relevante construir una alianza con una editorial colombiana, para la generación de contenido con un estándar definido de calidad a un buen precio, como también, utilizar su presencia en escuelas y colegios, para promocionar tanto la plataforma de estudio como los servicios de Licencias.

Para la elaboración de estrategias de expansión en otros países, se recomienda realizar previamente, una investigación de las tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas de cada país con el objetivo de identificar brechas en el sistema educativo, como también, posibles amenazas para la instalación de los productos de OGR. Dentro de los elementos claves a revisar se encuentra, el acceso a internet del país y colegios, el conocimiento tecnológico de los profesores y alumnos, y la estructura del sistema educacional. Adicionalmente, las áreas comerciales pueden complementar lo anterior con un análisis de los competidores y de los actores relevantes para su producto.

La empresa aspira a que Puntaje Nacional llegue a México y Perú. Se sugiere que en 2020 se enfoque en el lanzamiento de la plataforma en México para fines de ese año, porque el universo de alumnos y colegios es mayor en este país, mientras que, en el futuro, luego del año 2021, si existen las condiciones para hacerlo, se estrene la plataforma en Perú. Es importante que se realice un estudio del panorama educacional de estos países, para determinar los aspectos favorables para la expansión internacional y así facilitar la toma de decisiones en los productos.

Para que una plataforma pueda entrar a un país se requieren tres elementos esenciales: la plataforma web, el contenido y financiamiento. La plataforma web es de fácil desarrollo para OGR, ya que, se puede usar como base, la experiencia adquirida de años en el diseño y desarrollo de herramientas educativas.

Debido a que las mallas curriculares, el formato de las preguntas y el tipo de pruebas son diferentes en cada país, se requerirá conocimiento y adaptación de nuevos contenidos. En el mejor de los casos, se puede reutilizar o transformar parte del material existente en las plataformas de Chile y Colombia. La manera más rápida y rentable de obtener contenido es a través de una alianza estratégica con una editorial del país al que se quiere entrar, o en última instancia, recurrir a profesores para que desarrollen material.

Respecto del financiamiento, se pueden desarrollar productos y servicios para universidades, como es el caso de Chile y Colombia, o también, crear una alianza con una empresa que vende servicios publicitarios, en donde OGR genere ingresos por el espacio de publicidad que entrega. La elección de la forma de financiamiento dependerá de la factibilidad que exista en cada país de instalarse y será parte de las tareas del Jefe de Ventas Internacionales determinar la mejor forma de realizar la expansión internacional. En caso de optar por el desarrollo de productos y servicios para universidades, se deberá establecer un equipo de ventas en el país al que ingresa la plataforma.

Existen cuatro posibles formas para atraer usuarios a la plataforma: marketing promocional, marketing boca a boca, canal de YouTube, y a partir de los usuarios que se incorporan desde colegios que compran Licencias.

¹¹¹ Más de 600.000 personas rinden la prueba Saber 11 (Fuente: ICFES. Este 11 de agosto el Icfes informará a inscritos a Saber 11°, el lugar donde deberán presentar la Prueba).

Se recomienda que la empresa haga uso del marketing boca a boca como principal forma de atracción de usuarios a Puntaje Nacional, esto debido a las características del producto¹¹², limitando la realización de marketing promocional únicamente al primer año de lanzamiento del producto.

Junto con ello se sugiere que OGR cambie el nombre de su canal de YouTube Puntaje Nacional Chile a Puntaje Nacional, con el fin de aprovechar la cantidad de usuarios suscritos para incentivar el crecimiento de la plataforma internacionalmente. Sin embargo, previo a esto, se necesita ordenar el canal para diferenciar el contenido de cada país, así como también, se requerirá la publicación de videos con un formato internacional. De esta forma se podrá entregar una plataforma más atractiva para que, personas de distintos países de Hispanoamérica, puedan disfrutar de los contenidos elaborados en Puntaje Nacional, aumentando con ello, el conocimiento de la marca y ampliando cobertura.

7.6.7. Expansión internacional de Licencias

Es importante que en 2019 y 2020 OGR logre consolidarse en Colombia, a través del aumento de clientes y del valor de venta de los productos de Licencias. Esto facilitará que se pueda realizar la expansión de esta línea de negocios a México.

Luego del lanzamiento de Puntaje Nacional en México, se debe evaluar la factibilidad de la venta de Licencias. La mejor alternativa para la entrada de esta línea de negocios es la alianza con una editorial que tenga una alta participación de mercado en la industria de los libros escolares. Una alianza de este estilo facilita la llegada a nuevos colegios, al asociarse con una marca relacionada y ya establecida en el país.

Junto con las acciones de instalación que OGR defina, deberá considerar la contratación de un equipo de ventas y un equipo de servicio al cliente. Se recomienda establecer una oficina con una persona que lidere los procesos comerciales y otra que lidere los de posventa, respetando los procesos y forma de trabajar de Chile. Es debido a esto que, una expansión apropiada del servicio de Licencias sólo se podrá realizar una vez los procesos claves de las áreas Comercial y Servicio al Cliente se encuentren documentados. Para el caso de Colombia también se aplica esta última recomendación, ya que, es un país en el que se busca lograr un alto crecimiento en las ventas de los siguientes años.

7.6.8. Expansión internacional de Nuevos Proyectos

Dado que en Colombia la organización ha realizado proyectos anteriormente, se sugiere que continúe la búsqueda de nuevas opciones de desarrollo de productos a la medida de clientes corporativos y universidades que permitan generar utilidades. El foco no debiera estar en desarrollar nuevos productos de carácter masivo en el país, a menos que exista una oportunidad indicada para ello, en donde, se pueda asegurar rentabilidad, se tenga independencia en la toma de decisiones sobre el proyecto, y sea escalable.

Por otro lado, para garantizar la expansión internacional de Nuevos Proyectos, se recomienda que el Área Internacional de la empresa, que está en proceso de ser creada, haga una investigación del mercado internacional, enfocado en los países de habla hispana, para identificar posibles oportunidades de negocio en cada país.

¹¹² Tiene un valor agregado alto al apoyar el proceso de preparación de pruebas para la entrada a la educación superior y, además, es gratuito, lo que lo convierte en un producto fácil de promocionar y que tiene pocas limitaciones para ser probado por nuevos usuarios.

Una vez logrado lo anterior, OGR puede pensar en establecerse en el nuevo país con un equipo de Nuevos Proyectos, similar al de la casa matriz, para asegurar el desarrollo del producto y la búsqueda de formas de generar nuevos proyectos, como también, apoyar la expansión de los productos de las otras líneas de negocios.

8. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

Para evaluar la factibilidad de la estrategia corporativa se realizó una evaluación económica de la empresa. Esta fue elaborada a partir de predicciones del crecimiento de ingresos y costos, basadas en información histórica de la empresa y tomando en cuenta la implementación de las iniciativas y acciones que se detallan en el plan estratégico. La evaluación del proyecto se realizó a nivel de líneas de negocio, países de la alianza del pacífico y empresa, con un horizonte de 5 años.

Se consideró que entre 2019 y 2020 se realizarán seis desarrollos tecnológicos. En 2019, se creará el manual de uso de las plataformas de Licencias y la plataforma de Licencias para carreras de pedagogía (Licencias FID). En 2020 se desarrollará Aprendo Libre México (AL MX), Puntaje Nacional México (PN MX), la plataforma de estudio para la educación superior (UClases) y la aplicación de smartphone para realizar actividades en la sala de clases (App Clases).

8.1. Inversión

Para efecto de esta evaluación económica, todos los costos involucrados en el desarrollo de nuevos productos fueron considerados como inversiones. En las plataformas se debe crear una cantidad mínima de contenido para asegurar su funcionalidad completa, la que se define en torno a un número de 3.000 preguntas, exceptuando Aprendo Libre, que requiere 6.000 preguntas aproximadamente, 1.000 videos y 100 guías. Cada pregunta y video tiene un valor de aproximadamente \$10.000, mientras que una guía significa cerca de \$30.000.

La Tabla 23 resume la inversión que se debe realizar en cada uno de los productos. Esta incluye un presupuesto de \$10.000.000 en publicidad de Puntaje Nacional que se aplicará solamente el primer año, la contratación de un desarrollador por nuevo producto y un coordinador académico cada dos plataformas educativas (Puntaje Nacional, Aprendo Libre, Gradúate, Usa Bien tu Plata, UClases y App Clases).

Tabla 23: Inversión en las plataformas.

| Plataforma | 2019 | 2020 |
|--------------------------|--------------|--------------|
| Puntaje Nacional | - | \$59.200.000 |
| PN Chile | - | - |
| PN Colombia | - | - |
| PN México | - | \$59.200.000 |
| Aprendo Libre | - | \$89.200.000 |
| AL Chile | - | - |
| AL Colombia | - | - |
| AL México | - | \$89.200.000 |
| Manual de Uso | \$2.600.000 | - |
| Gradúate | - | - |
| Usa Bien tu Plata | - | - |
| UClases | - | \$79.200.000 |
| Licencias FID | \$15.600.000 | - |
| App Clases | - | \$79.200.000 |

Fuente: Elaboración propia.

8.2. Costos administrativos de OGR

El principal costo administrativo de OGR, son los sueldos del personal de la casa matriz que desempeña funciones de administración y finanzas, jefaturas, gerencias, entre otras. En la Tabla 24 se detalla el personal administrativo, junto con la cantidad de personas necesarias por cargo.

Tabla 24: Personal administrativo necesario para el plan estratégico.

| Cargo | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Contadores | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Gerente Finanzas | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Jefe Recursos Humanos | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Cobranza | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Tesorería | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Ventas Internacionales | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Gerente Comercial | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Jefe Ventas Colegios | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Gerente Producto | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Jefe Ingeniería | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Jefe Calidad de Servicio | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Experiencia del Cliente | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| YouTube | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Gerente General | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Sub Gerente General | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Fuente: Elaboración propia.

Existen otros costos administrativos en los que incurre la organización. El arriendo anual de una oficina tiene un valor alrededor de \$39.600.000, considerando que 40 personas pueden trabajar en este espacio y que existe una oficina en Chile, mientras que en Colombia y México se instalaran nuevas sucursales progresivamente.

En OGR se utilizan servicios externalizados, que consisten en la contratación de servidores a Amazon, a \$2.500.000 por cada 300.000 usuarios y la compra de una licencia en una plataforma de facturación a \$6.000.000 anuales.

Para el cumplimiento del plan estratégico propuesto, será necesario realizar la documentación de los procesos de las áreas, cuyo costo se calculó considerando que dos trabajadores con un nivel de sueldo similar a una jefatura la realizarían en un plazo de cuatro meses. El siguiente paso es la instalación de sistemas de gestión en las áreas de la empresa, estimada usando el sueldo de dos jefes de área en un periodo de un año, más un costo de desarrollo de los sistemas de \$10.000.000.

La organización anualmente debe adquirir nuevo equipamiento para la oficina y los trabajadores, que incluye mobiliario y equipos computacionales, estimado en \$300.000 por trabajador y un monto fijo de \$10.000.000, \$5.000.000 y \$3.000.000 cuando se arrienda una nueva oficina, que varía según su tamaño. Se tomó como supuesto una depreciación lineal de 5 años para el equipamiento, ya que incluye útiles de oficina (se deprecian a 3 años), muebles (se deprecian a 7 años) y sistemas computacionales (se deprecian a 6 años)¹¹³.

¹¹³ SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado.

Actualmente en Colombia se externaliza la contabilidad a un valor de \$3.900.000 anuales, costo que se asumirá para el caso de la expansión a México.

Como parte del programa de fortalecimiento de la gestión de recursos humanos, se asignará un presupuesto destinado a capacitaciones. Se propone que este sea de \$500.000 por trabajador, sin embargo, será tarea del Jefe de Recursos Humanos definir un monto que sea apropiado para las necesidades que tiene la empresa. En la Tabla 25 se detalla el presupuesto de capacitaciones para Chile, Colombia y México.

Tabla 25: Presupuesto de capacitaciones para cada país.

| País | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Total | \$32.000.000 | \$39.000.000 | \$47.500.000 | \$53.000.000 | \$59.000.000 |
| Chile | \$27.000.000 | \$33.000.000 | \$35.500.000 | \$38.500.000 | \$41.500.000 |
| Colombia | \$5.000.000 | \$6.000.000 | \$7.500.000 | \$8.000.000 | \$10.000.000 |
| México | - | - | \$4.500.000 | \$6.500.000 | \$7.500.000 |

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 26 se resumen los costos administrativos de OGR.

Tabla 26: Costos administrativos de la empresa.

| Costo | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Personal administrativo | \$291.840.000 | \$ 325.440.000 | \$ 325.440.000 | \$ 325.440.000 | \$ 325.440.000 |
| Arriendo oficina | \$ 69.300.000 | \$ 89.100.000 | \$ 108.900.000 | \$ 108.900.000 | \$ 128.700.000 |
| Equipamiento | \$ 22.200.000 | \$ 33.400.000 | \$ 34.400.000 | \$ 30.600.000 | \$ 44.800.000 |
| Contabilidad externa | \$ 3.900.000 | \$ 3.900.000 | \$ 7.800.000 | \$ 7.800.000 | \$ 7.800.000 |
| Servicios externalizados | \$ 10.127.409 | \$ 12.814.202 | \$ 17.250.000 | \$ 24.573.341 | \$ 36.663.910 |
| Documentación de procesos | \$16.000.000 | - | - | - | - |
| Instalación de sistemas de gestión | \$22.000.000 | \$36.000.000 | - | - | - |
| Capacitaciones | \$ 32.000.000 | \$ 39.000.000 | \$ 47.500.000 | \$ 53.000.000 | \$ 59.000.000 |

Fuente: Elaboración propia.

8.3. Costos de desarrollo

Los costos de desarrollo son todos los recursos que la organización tiene que gastar anualmente para sostener las plataformas. Se supuso que se necesita aproximadamente un desarrollador por plataforma y que sus funciones consistirán en la resolución de problemas, la mantención y la creación de servicios de publicidad para empresas y universidades. Adicionalmente, se requiere de un monitor por plataforma para procesar las consultas y reclamos de los usuarios. Conjuntamente, se necesita un coordinador académico cada dos plataformas educativas (Puntaje Nacional, Aprendo Libre, Gradúate, Usa Bien tu Plata, UClases y App Clases). El detalle de la cantidad de desarrolladores (y monitores) necesarios para el funcionamiento de las plataformas dentro del periodo de evaluación se encuentra en el Anexo 21.

En el plan de implementación de la estrategia corporativa, se recomienda realizar distintos estudios e investigaciones, relacionadas con el mercado, las empresas complementarias y el uso de las

plataformas. La cuantificación de estos se hizo utilizando el supuesto de que dos analistas llevarán a cabo los estudios en los plazos definidos en la Carta Gantt de la sección 7.5. Además, estos costos serán pagados por la casa matriz, asumiendo que en el desarrollo de los proyectos internacionales son un costo hundido. En la Tabla 27 se detallan los costos del desarrollo de estudios.

Tabla 27: Costo del desarrollo de investigaciones de mercado y estudios.

| Estudio | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|--------------|-------------|-------------|
| Investigación del mercado de colegios chilenos | \$27.000.000 | - | - |
| Investigación de mercado internacional | \$18.000.000 | \$9.000.000 | \$9.000.000 |
| Estudio factores externos internacionales | \$9.000.000 | \$9.000.000 | \$9.000.000 |
| Estudio del uso de las plataformas | \$9.000.000 | \$9.000.000 | \$9.000.000 |

Fuente: Elaboración propia.

Las plataformas actualmente en funcionamiento requieren la actualización constante de contenido, con la creación de aproximadamente 300 preguntas nuevas al año por plataforma, sin embargo, las plataformas que serán lanzadas requerirán una cantidad mayor de material desarrollado en los años siguientes. La Tabla 28 muestra la cantidad de preguntas necesarias para mantener actualizadas las plataformas.

Tabla 28: Cantidad de preguntas necesarias para mantener actualizadas las plataformas.

| Producto | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Puntaje Nacional | 600 | 3600 | 3000 | 4200 | 2400 |
| PN Chile | 300 | 3300 | 300 | 300 | 300 |
| PN Colombia | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| PN México | - | - | 2400 | 1200 | 600 |
| Aprendo Libre | 600 | 600 | 3000 | 4200 | 2400 |
| AL Chile | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| AL Colombia | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| AL México | - | - | 2400 | 1200 | 600 |
| Gradúate | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Usa Bien tu Plata | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| UClases | - | - | 2400 | 1200 | 600 |
| App Clases | - | - | 2400 | 1200 | 600 |

Fuente: Elaboración propia.

Los costos totales de desarrollo de las plataformas por país y producto se resumen en la Tabla 29.

Tabla 29: Costos totales del desarrollo de las plataformas.

| Producto | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Puntaje Nacional | \$102.600.000 | \$100.500.000 | \$180.000.000 | \$156.000.000 | \$144.000.000 |
| PN Chile | \$34.500.000 | \$64.500.000 | \$34.500.000 | \$34.500.000 | \$34.500.000 |
| PN Colombia | \$34.500.000 | \$34.500.000 | \$34.500.000 | \$34.500.000 | \$34.500.000 |
| PN México | - | - | \$55.500.000 | \$43.500.000 | \$37.500.000 |
| Aprendo Libre | \$72.600.000 | \$100.500.000 | \$124.500.000 | \$112.500.000 | \$106.500.000 |
| AL Chile | \$34.500.000 | \$34.500.000 | \$34.500.000 | \$34.500.000 | \$34.500.000 |
| AL Colombia | \$34.500.000 | \$34.500.000 | \$34.500.000 | \$34.500.000 | \$34.500.000 |
| AL México | - | - | \$55.500.000 | \$43.500.000 | \$37.500.000 |
| Manual de Uso | - | \$2.600.000 | - | - | - |
| Gradúate | \$34.500.000 | \$34.500.000 | \$34.500.000 | \$34.500.000 | \$34.500.000 |
| Usa Bien tu Plata | \$34.500.000 | \$31.500.000 | \$31.500.000 | \$31.500.000 | \$31.500.000 |
| UClases | - | - | \$55.500.000 | \$43.500.000 | \$37.500.000 |
| App Clases | - | - | \$55.500.000 | \$43.500.000 | \$37.500.000 |

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Necesidades operativas de fondos

Las necesidades operativas de fondos (NOF) para cada año se estimaron de la siguiente manera:

$$NOF = \text{Cuentas por cobrar mensuales} - \text{Cuentas por pagar mensuales}$$

Las cuentas por pagar corresponden al desembolso a profesores por la creación de contenido, y fueron llevadas a una mensualidad dividiendo por doce el costo total del desarrollo de preguntas.

Las cuentas por cobrar corresponden a las facturas que están pendientes por ser pagadas. Se consideró que los clientes corporativos y universidades pagan dentro de un mes, por lo tanto, las cuentas por cobrar se estimaron como las ventas totales dividido por doce. Por otro lado, los colegios tienen otro comportamiento de pago, ya que, en el mes siguiente a la facturación un 20% no ha cancelado los servicios que prestó OGR y en el mes subsiguiente, un 5% continúa impago. Debido a lo anterior, las cuentas por cobrar a colegios se estimaron con la siguiente fórmula:

$$\text{Cuentas por Cobrar}_{\text{Colegios}} = 1,25 \cdot \frac{\text{Ventas Totales}}{12}$$

8.5. Puntaje Nacional

8.5.1. Ingresos

Los ingresos de publicidad se calcularon en base a las tasas de crecimiento históricas de la línea de negocios en Chile (Anexos 22 y 23). En la Tabla 30 se detallan las tasas de crecimiento estimadas.

Tabla 30: Tasas de crecimiento de Publicidad para cada país.

| País | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------|------|------|------|------|------|
| Total | 16% | 28% | 31% | 26% | 21% |
| Chile | 5% | 5% | 4% | 4% | 4% |
| Colombia | 130% | 90% | 60% | 30% | 5% |
| México | - | - | - | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración propia.

A partir del supuesto de que en los países en que se ingresa con las plataformas se venden 2 servicios el primer año, se presenta en la Tabla 31 la cantidad de clientes por año para cada país.

Tabla 31: Clientes de Publicidad para cada país.

| País | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------|------|------|------|------|------|
| Total | 26 | 33 | 43 | 54 | 65 |
| Chile | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| Colombia | 5 | 9 | 14 | 18 | 19 |
| México | - | - | 2 | 4 | 8 |

Fuente: Elaboración propia.

En base a lo anterior, y considerando que el ingreso por servicio de Publicidad en Chile es de \$12.500.000 y que se utilizó el ingreso por servicio de Colombia (\$7.500.000) para modelar el precio de venta de México. Se proyectan los ingresos por año, para cada país, como se muestra en la Tabla 32.

Tabla 32: Ingresos de Publicidad para cada país.

| País | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Total | \$297.000.000 | \$341.175.000 | \$406.530.000 | \$464.460.000 | \$513.201.840 |
| Chile | \$262.500.000 | \$275.625.000 | \$286.650.000 | \$298.116.000 | \$310.040.640 |
| Colombia | \$34.500.000 | \$65.550.000 | \$104.880.000 | \$136.344.000 | \$143.161.200 |
| México | - | - | \$15.000.000 | \$30.000.000 | \$60.000.000 |

Fuente: Elaboración propia.

8.5.2. Costos

Los costos de Publicidad corresponden al pago de sueldo a vendedores. En la Tabla 33 se muestra la distribución de vendedores en función de la proporción actual existente por proyectos, mientras que en la Tabla 34 se detallan los costos asociados al personal de ventas de la línea de negocio. Adicionalmente, se considera un presupuesto anual de \$10.000.000 para actividades de marketing en cada país.

Tabla 33: Personal de venta de Publicidad para cada país.

| País | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------|------|------|------|------|------|
| Total | 3 | 4 | 5 | 7 | 7 |
| Chile | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Colombia | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| México | - | - | 1 | 1 | 1 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34: Costos de Publicidad para cada país.

| País | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Total | \$54.000.000 | \$72.000.000 | \$90.000.000 | \$126.000.000 | \$126.000.000 |
| Chile | \$36.000.000 | \$54.000.000 | \$54.000.000 | \$54.000.000 | \$54.000.000 |
| Colombia | \$18.000.000 | \$18.000.000 | \$18.000.000 | \$36.000.000 | \$36.000.000 |
| México | - | - | \$18.000.000 | \$18.000.000 | \$18.000.000 |

Fuente: Elaboración propia.

8.6. Licencias

8.6.1. Ingresos

Para estimar la cantidad de ventas a colegios que se realizarán entre los años 2019 y 2023, se utilizó como referencia las tasas de crecimiento históricas de Licencias (Anexos 22 y 23).

En el caso de Puntaje Nacional Chile, se tomó como supuesto que la tasa actual (20%) decrecerá en el tiempo hasta un 15% en el quinto año. En Colombia se realizaron cambios relevantes en el equipo de ventas, por lo que se espera que en los próximos años haya un crecimiento importante. Se utilizó el crecimiento de Licencias de Puntaje Nacional Chile entre 2010 y 2013 para modelar el comportamiento futuro de las ventas. Adicionalmente, para México, se tomó como referencia el periodo 2009-2013 de Licencias de Puntaje Nacional.

Las tasas de crecimiento de clientes de Licencias utilizadas para cada país y producto se muestran en la Tabla 35, mientras que la cantidad total de clientes se detalla en la Tabla 36, sobre la que se asume que en México se venden quince suscripciones en el primer año.

Tabla 35: Predicción de tasas de crecimiento de Licencias entre 2019 y 2023.

| Producto | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Puntaje Nacional | 23% | 22% | 24% | 31% | 26% |
| PN CL | 20% | 18% | 17% | 16% | 15% |
| PN COL | 70% | 70% | 60% | 55% | 50% |
| PN MX | - | - | - | 500% | 70% |
| Aprendo Libre | 61% | 53% | 52% | 45% | 34% |
| AL CL | 60% | 50% | 45% | 40% | 30% |
| AL COL | 70% | 70% | 60% | 55% | 50% |
| AL MX | - | - | - | 500% | 70% |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36: Cantidad de clientes de Licencias entre 2019 y 2023.

| Producto | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Puntaje Nacional | 522 | 637 | 790 | 1033 | 1297 |
| PN CL | 481 | 568 | 664 | 771 | 886 |
| PN COL | 41 | 69 | 111 | 172 | 258 |
| PN MX | - | - | 15 | 90 | 153 |
| Aprendo Libre | 177 | 267 | 393 | 568 | 754 |
| AL CL | 167 | 250 | 362 | 507 | 659 |
| AL COL | 10 | 17 | 28 | 43 | 65 |
| AL MX | - | - | 3 | 18 | 31 |

Fuente: Elaboración propia.

Se consideró que la tasa de fuga de los colegios chilenos y colombianos sufre una leve reducción a medida que pasan los años, mientras que, para México, se utilizó una tasa de fuga similar a la que tuvo Puntaje Nacional Chile en su comienzo (Anexo 24). Las tasas de fuga para cada producto y país se presentan en la Tabla 37.

Tabla 37: Predicción de la tasa de fuga de Licencias entre 2019 y 2023.

| Producto | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Puntaje Nacional | 6,31% | 6,35% | 6,46% | 6,63% | 6,40% |
| PN CL | 6,00% | 5,90% | 5,80% | 5,70% | 5,60% |
| PN COL | 10,00% | 10,00% | 9,00% | 8,00% | 7,00% |
| PN MX | - | - | 17% | 12% | 10% |
| Aprendo Libre | 6,23% | 6,26% | 6,30% | 6,34% | 6,25% |
| AL CL | 6,00% | 6,00% | 6,00% | 6,00% | 6,00% |
| AL COL | 10,00% | 10,00% | 9,00% | 8,00% | 7,00% |
| AL MX | - | - | 17% | 12% | 10% |

Fuente: Elaboración propia.

Con lo anterior se obtuvo el número de clientes antiguos, sobre los cuales, se asume un cobro igual al ticket promedio de OGR en los últimos cuatro años (62,5UF). Para el caso de los clientes nuevos, se asumió para Chile en el periodo 2019-2023, un ticket por cliente de 82 UF correspondiente al del año 2018. Por otro lado, se consideró que el cobro por colegio en Colombia y México sería igual a la mitad del ticket promedio de 2018 (41UF).

Es relevante considerar que la forma de cobro de los productos es a través de una suscripción, por lo tanto, los clientes nuevos pagarán solamente algunos meses del año, teniendo una cantidad importante de pagos pendientes en el año de la venta. Los ingresos de esta línea de negocios para cada producto y país se resumen en la Tabla 38.

Tabla 38: Ingresos estimados de Licencias entre 2019 y 2023.

| Producto | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Puntaje Nacional | \$824.973.108 | \$1.051.446.379 | \$1.317.644.566 | \$1.666.772.484 | \$2.086.934.328 |
| PN CL | \$776.676.685 | \$979.639.206 | \$1.200.316.762 | \$1.442.256.387 | \$1.704.819.064 |
| PN COL | \$48.931.703 | \$73.940.843 | \$113.363.881 | \$171.585.895 | \$255.276.913 |
| PN MX | - | - | \$9.154.599 | \$62.725.955 | \$140.167.080 |
| Aprendo Libre | \$267.347.913 | \$440.562.221 | \$678.952.559 | \$1.000.486.066 | \$1.375.657.377 |
| AL CL | \$252.209.866 | \$422.189.501 | \$649.128.315 | \$945.752.243 | \$1.284.762.495 |
| AL COL | \$15.162.397 | \$18.485.211 | \$28.340.970 | \$42.896.474 | \$63.819.228 |
| AL MX | - | - | \$1.830.920 | \$12.545.191 | \$28.033.416 |

Fuente: Elaboración propia.

8.6.2. Costos

En primer lugar, se estimaron los costos de recursos humanos de Licencias, en donde se determinó la cantidad de monitores y vendedores en cada país. La cantidad de colegios por monitor es de 110, según lo definido por la organización, por lo tanto, teniendo el número de clientes, se pudo estimar el número de monitores, entregando como resultado la Tabla 39.

Tabla 39: Cantidad total de monitores estimada por producto y país.

| Producto | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Puntaje Nacional | 6 | 7 | 10 | 11 | 14 |
| PN CL | 5 | 6 | 8 | 9 | 11 |
| PN COL | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| PN MX | - | - | 1 | 1 | 2 |
| Aprendo Libre | 3 | 4 | 6 | 7 | 8 |
| AL CL | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| AL COL | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AL MX | - | - | 1 | 1 | 1 |

Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de vendedores fue estimada en base a su efectividad de ventas y la cantidad de clientes. Se asumió a partir de la efectividad de ventas de 2018 (20 ventas por vendedor) un crecimiento gradual hacia la meta de 2021 (25 ventas por vendedor). A partir de lo anterior, se calculó el número de vendedores para lograr los niveles de ventas estimados para cada año, como se muestra en la Tabla 40.

Tabla 40: Cantidad total de vendedores estimada por producto y país.

| Producto | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Puntaje Nacional | 6 | 7 | 8 | 12 | 13 |
| PN CL | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 |
| PN COL | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| PN MX | - | - | 1 | 3 | 3 |
| Aprendo Libre | 4 | 5 | 7 | 8 | 9 |
| AL CL | 4 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| AL COL | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AL MX | - | - | 1 | 1 | 1 |

Fuente: Elaboración propia.

Además, se agregaron costos de ventas asociados al transporte y otros recursos que se estimaron en aproximadamente \$600.000 por cada cinco colegios. En base a estos costos y al sueldo promedio de los vendedores y el de los monitores, se obtuvieron los costos totales de Licencias, como se detalla en la Tabla 41.

Tabla 41: Costos totales de Licencias por producto y país.

| Producto | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Puntaje Nacional | \$388.569.871 | \$453.527.807 | \$568.341.706 | \$749.479.004 | \$865.697.740 |
| PN CL | \$348.635.201 | \$390.498.869 | \$441.482.846 | \$498.880.951 | \$552.275.043 |
| PN COL | \$39.934.669 | \$63.028.938 | \$93.407.393 | \$129.124.211 | \$183.017.687 |
| PN MX | \$0 | \$0 | \$33.451.468 | \$121.473.842 | \$130.405.010 |
| Aprendo Libre | \$224.756.442 | \$300.784.101 | \$424.087.762 | \$562.354.935 | \$637.684.884 |
| AL CL | \$204.422.774 | \$275.876.866 | \$376.105.620 | \$490.959.114 | \$556.279.460 |
| AL COL | \$20.333.667 | \$24.907.234 | \$30.251.848 | \$37.981.053 | \$48.004.422 |
| AL MX | \$0 | \$0 | \$17.730.294 | \$33.414.768 | \$33.401.002 |

Fuente: Elaboración propia.

8.7. Nuevos Proyectos

8.7.1. Ingresos

Los ingresos de Nuevos Proyectos en Colombia y México se estimaron en base a las tasas de crecimiento históricas de la línea de negocios en Chile (Anexos 22 y 23), teniendo que la tasa de Colombia corresponde a la mitad que la histórica por el bajo rendimiento que ha tenido OGR en el país, mientras que la de Chile se estimó como un decrecimiento del 25% en el primer año a un 15% en el último año. En la Tabla 42 se muestran las tasas de crecimiento estimadas.

Tabla 42: Tasas de crecimiento de Nuevos Proyectos para cada país.

| País | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------|------|------|------|------|------|
| Total | 35% | 36% | 37% | 29% | 24% |
| Chile | 25% | 23% | 20% | 18% | 15% |
| Colombia | - | 50% | 23% | 18% | 15% |
| México | - | - | - | 100% | 45% |

Fuente: Elaboración propia.

A partir del supuesto de que en los países en que se ingresa con Nuevos Proyectos se vende un producto el primer año, se presenta en la Tabla 43 la cantidad de clientes por año para cada país, habiendo aplicado la tasa de crecimiento previamente calculada.

Tabla 43: Clientes de Nuevos Proyectos para cada país.

| País | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------|------|------|------|------|------|
| Total | 16 | 20 | 26 | 32 | 38 |
| Chile | 13 | 15 | 18 | 22 | 25 |
| Colombia | 3 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| México | - | - | 2 | 4 | 6 |

Fuente: Elaboración propia.

En base a lo anterior, y considerando que el ingreso por Nuevos Proyectos en Chile es de \$37.000.000 por producto y que se utilizó el ingreso por proyecto en Colombia (\$20.000.000) para modelar el precio de venta de México. Se proyectan los ingresos por año, para cada país, como se muestra en la Tabla 44.

Tabla 44: Ingresos de Nuevos Proyectos para cada país.

| País | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
| Total | \$522.500.000 | \$658.875.000 | \$833.350.000 | \$1.016.153.000 | \$1.192.575.950 |
| Chile | \$462.500.000 | \$568.875.000 | \$682.650.000 | \$805.527.000 | \$926.356.050 |
| Colombia | \$60.000.000 | \$90.000.000 | \$110.700.000 | \$130.626.000 | \$150.219.900 |
| México | - | - | \$40.000.000 | \$80.000.000 | \$116.000.000 |

Fuente: Elaboración propia.

8.7.2. Costos

Los costos de Nuevos Proyectos corresponden al pago de sueldo a los jefes de proyecto y personal de investigación y desarrollo que se ocupa de las actividades que permiten la ejecución de los proyectos. En la Tabla 45 se detalla la cantidad de jefes proyectos de Nuevos Proyectos y en la Tabla 46 el personal de investigación y desarrollo, los cuales fueron estimados en base a la cantidad de trabajadores actual por proyectos. En la Tabla 47 se presentan los costos totales de Nuevos Proyectos. Además, se considera un presupuesto de marketing de \$10.000.000 anuales para Chile.

Tabla 45: Jefes de proyecto para cada país.

| País | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------|------|------|------|------|------|
| Total | 5 | 7 | 9 | 11 | 13 |
| Chile | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Colombia | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| México | - | - | 1 | 2 | 2 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46: Personal de investigación y desarrollo de cada país.

| País | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------|------|------|------|------|------|
| Total | 7 | 9 | 12 | 13 | 18 |
| Chile | 5 | 7 | 8 | 9 | 11 |
| Colombia | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| México | - | - | 1 | 2 | 3 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 47: Costos totales de Nuevos Proyectos.

| País | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Total | \$100.800.000 | \$170.400.000 | \$232.800.000 | \$302.400.000 | \$364.800.000 |
| Chile | \$100.800.000 | \$132.000.000 | \$170.400.000 | \$201.600.000 | \$232.800.000 |
| Colombia | \$0 | \$38.400.000 | \$62.400.000 | \$69.600.000 | \$69.600.000 |
| México | \$0 | \$0 | \$0 | \$31.200.000 | \$62.400.000 |

Fuente: Elaboración propia.

8.8. Resultados de la Empresa

En los Anexos 25-28 se detalla el flujo de caja de Puntaje Nacional, en los Anexos 29-32 el de Licencias y en los Anexos 33-36 el de Nuevos Proyectos a nivel de empresa y para cada país. En la Tabla 48 se puede observar el flujo de caja de la empresa, calculado usando una tasa de descuento del 20%, al igual que para cada línea de negocio independientemente. Además, se utilizó como supuesto que las líneas de negocios se reparten de manera equitativa los gastos administrativos de su país.

Tabla 48: Flujo de caja de la empresa.

| Año | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos | Venta Licencias | \$ - | \$ 1.092.321.021 | \$ 1.492.008.599 | \$ 1.996.597.125 | \$ 2.667.258.550 | \$ 3.462.591.705 |
| | Venta Puntaje Nacional | \$ - | \$ 297.000.000 | \$ 341.175.000 | \$ 406.530.000 | \$ 464.460.000 | \$ 513.201.840 |
| | Venta Nuevos Proyectos | \$ - | \$ 522.500.000 | \$ 658.875.000 | \$ 833.350.000 | \$ 1.016.153.000 | \$ 1.192.575.950 |
| Costos | Costos Licencias | \$ - | \$ 932.015.449 | \$ 1.093.946.641 | \$ 1.396.359.468 | \$ 1.685.771.719 | \$ 1.882.683.928 |
| | Costos Puntaje Nacional | \$ - | \$ 293.089.136 | \$ 331.134.734 | \$ 381.430.000 | \$ 399.437.780 | \$ 410.801.303 |
| | Costos Nuevos Proyectos | \$ - | \$ 417.189.136 | \$ 497.684.734 | \$ 567.830.000 | \$ 679.737.780 | \$ 761.901.303 |
| Excedentes | Total | \$ - | \$ 269.527.299 | \$ 569.292.490 | \$ 890.857.657 | \$ 1.382.924.271 | \$ 2.112.982.960 |
| | Ganancia de Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 4.440.000 | \$ 6.680.000 | \$ 6.880.000 | \$ 6.120.000 | \$ 8.960.000 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Impuestos | UAI | \$ - | \$ 265.087.299 | \$ 562.612.490 | \$ 883.977.657 | \$ 1.376.804.271 | \$ 2.104.022.960 |
| | Impuesto (27%) | \$ - | \$ 71.573.571 | \$ 151.905.372 | \$ 238.673.968 | \$ 371.737.153 | \$ 568.086.199 |
| | UDI | \$ - | \$ 193.513.728 | \$ 410.707.118 | \$ 645.303.690 | \$ 1.005.067.117 | \$ 1.535.936.761 |
| | Valor Libro | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 4.440.000 | \$ 6.680.000 | \$ 6.880.000 | \$ 6.120.000 | \$ 8.960.000 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Flujo Operativo | \$ - | \$ 197.953.728 | \$ 417.387.118 | \$ 652.183.690 | \$ 1.011.187.117 | \$ 1.544.896.761 |
| Inversiones | Inversión | \$ - | \$ 18.200.000 | \$ 306.800.000 | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Préstamo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Amortización | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | NOF | \$ - | \$ 177.075.106 | \$ 233.442.562 | \$ 301.677.201 | \$ 390.723.849 | \$ - |
| | Recuperación de NOF | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.102.918.718 |
| | Flujo de Capital | \$ - | \$ -195.275.106 | \$ -540.242.562 | \$ -301.677.201 | \$ -390.723.849 | \$ 1.102.918.718 |
| | Flujo de Caja Privado | \$ - | \$ 2.678.622 | \$ -122.855.445 | \$ 350.506.489 | \$ 620.463.269 | \$ 2.647.815.479 |
| | Flujo de Caja Descontado | \$ - | \$ 2.232.185 | \$ -85.316.281 | \$ 202.839.404 | \$ 299.220.326 | \$ 1.064.097.656 |
| | VAN | \$ 1.483.073.290 | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

La organización logra tener flujos de caja positivos en todos los años exceptuando el segundo, asociado a la inversión en el desarrollo de productos y la expansión a México. Por lo tanto, se requerirá ahorrar dinero en 2019 para poder solventar el plan de implementación propuesto.

En la Tabla 49 se presentan los Valores Actuales Netos (VAN) de cada línea de negocios y de la empresa, por cada país.

Tabla 49: Valor actual neto de la empresa y cada país.

| País | Puntaje Nacional | Licencias | Nuevos Proyectos | Total |
|--------------|-------------------------|------------------|-------------------------|---------------|
| Total | 12.157.213 | 1.074.144.577 | 396.771.500 | 1.483.073.290 |
| Chile | 38.129.829 | 1.436.046.493 | 334.267.196 | 1.808.443.518 |
| Colombia | 50.718.933 | -123.679.811 | 52.029.193 | -20.931.685 |
| México | -62.052.898 | -258.767.273 | 12.821.729 | -307.998.472 |

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información de la Tabla 48, se obtiene un VAN positivo en la evaluación del proyecto a nivel de empresa. Este resultado se debe principalmente a la rentabilidad del negocio de Licencias en Chile, debido a la habilidad que tiene de crecer sin la necesidad de realizar inversiones mayores y al aumento proyectado de las ventas de Nuevos Proyectos. Otro aspecto interesante de la evaluación es que, Colombia no logra alcanzar una rentabilidad positiva en Licencias, y las otras líneas de negocios, no tienen ingresos suficientemente altos como para que el país tenga un resultado positivo. Nuevos Proyectos es positivo en todos los países, asociado a que previo al desarrollo de los productos la organización negocia con el cliente, asegurando una rentabilidad positiva.

La expansión a México en un horizonte de tiempo de tres años no es rentable, lo que significa que la organización deberá generar capital adicional a través de otras iniciativas y otros países para sostener el crecimiento en México hasta la recuperación de la inversión y costos. En caso de no poder generar el capital, la alternativa es buscar opciones rentables a través de alianzas con otras empresas o la realización de negocios con el formato Nuevos Proyectos, para así, asegurar la rentabilidad positiva de cada país.

Los ingresos en el año 2021, de la línea de negocios Puntaje Nacional, son menores que la meta definida en el Balanced Scorecard, sin embargo, esta es cumplida el año 2023. Respecto a las demás líneas de negocio, Licencias no cumpliría la meta propuesta, mientras que Nuevos Proyectos si lo haría en la evaluación económica. Respecto a la cantidad de colegios a los que se les venden Licencias, en 2022 (1.600) la organización cumpliría la meta definida para 2021 de 1.500 colegios vendidos.

9. CONCLUSIONES

La propuesta de Diseño de Estrategia corporativa para OGR, representa una oportunidad para abordar acciones de mejoramiento en relación con el fortalecimiento de su gestión. La decisión de plantearse una estrategia de mediano plazo (para el año 2021), asegura el alineamiento de la organización a objetivos y metas establecidas. Históricamente la organización abordó sus estrategias comerciales y corporativas con acciones y soluciones de corto plazo, que fueron implementándose y ajustándose en el tiempo y que ante los nuevos escenarios requieren de respuestas de gestión eficaces para alcanzar sus objetivos.

El verdadero y real interés de introducir mejoras debe acompañarse de compromiso y acciones efectivas que manifiesten dicha prioridad. Para evaluar esta idea en relación con el proyecto realizado, se puede decir que constituye un gran avance la decisión de abrir la empresa al desarrollo de este proyecto, ya que, su materialización plantea un nuevo desafío, es intención y apertura, que de alguna forma la conducen a mejorar su gestión.

De igual forma, las Oportunidades detectadas, que se desprenden del análisis externo y desarrolladas en el análisis FODA entregan la posibilidad de avanzar en nuevos proyectos, en coherencia con las estrategias formuladas. Es así como aspectos distintivos de OGR, su presencia en Chile, como la experiencia en el desarrollo de plataformas de estudio, su habilidad para gestionar contenidos y su permanente actualización, sumado a su capacidad de convocatoria y su adhesividad con los usuarios, son aspectos que le permiten, enfrentar la entrega de nuevos productos y servicios mejor posicionados.

La visión que se ha establecido para este período de “*Ser el mayor referente de servicios tecnológicos en educación para colegios y alumnos de los países pertenecientes a la Alianza del Pacífico para el año 2021*” desafían a la organización a perseverar en las tareas críticas propias de la búsqueda de nuevos mercados, asociadas a la plataforma web, su financiamiento y la adecuación de contenidos. Junto con ello, aspectos propios de la cultura, análisis políticos, sociales, alcances tecnológicos y de infraestructura, entre otros.

Al momento de comparar los resultados esperados con los obtenidos del desarrollo del proyecto, se evidenció un principal inconveniente que impactó en su cumplimiento total. Durante la construcción de las declaraciones estratégicas de la organización, los socios fundadores no manifestaron disposición para generar la declaración de los valores corporativos, sin embargo, definieron los elementos base para construir la misión y visión que se propone en el trabajo de título.

A pesar de que en la organización existe una idea respecto a cuáles son los valores que OGR representa, es necesario que estos sean formalizados y oficializados, para su despliegue hacia los trabajadores. De este modo se da coherencia y estabilidad a los componentes que se encuentran detrás de la misión y visión, a la vez que se comprende el modelo de organización que se quiere ser.

A partir de los alcances del negocio declarados por los socios, el análisis FODA, y las estrategias FO-FA-DO-DA, se construyen los programas estratégicos, los que se dividen en tres principales temas: mejora de la gestión interna, posicionamiento de las líneas de negocio en Chile y la expansión internacional de OGR. A partir de las estrategias FO-FA-DO-DA, surgieron iniciativas que dentro del panorama educacional chileno pueden ser exitosas, sin embargo, es tarea de las áreas comerciales de la empresa explorar la factibilidad de estas y otras oportunidades de negocio que existan en el país.

Las iniciativas relevantes para la mejora de la gestión interna están asociadas con el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos de la empresa y establecer la gestión de la información como un pilar importante para la toma de decisiones en la empresa, que permita facilitar su expansión internacional.

Las transformaciones principales que tendrá Puntaje Nacional en Chile están relacionadas con el nuevo Sistema de Acceso a la educación superior que entrará en vigencia en 2020. Los cambios en el diseño, contenido y la estrategia comercial de la plataforma estarán directamente relacionados con las condiciones de esta nueva institucionalidad y el ordenamiento de este nivel educativo. En Licencias, el principal foco estará en la ampliación de productos, en base a las necesidades de los colegios y las oportunidades existentes, junto con la ampliación de los servicios, a través de alianzas estratégicas con empresas complementarias en el rubro de educación y que trabajen en la mejora de la gestión escolar. En Nuevos Proyectos, se priorizará la creación de nuevos productos de alcance masivo, que, además, a diferencia de los otros proyectos de la línea de negocios, tenga independencia en cuanto a las decisiones estratégicas que se tomen.

Previo a proyectar su expansión hacia otros países, OGR debe consolidarse en Colombia, por lo que su principal tarea es instalar y fortalecer sus procesos clave. Se plantea que, en el año 2020, la organización comience a desarrollar Puntaje Nacional México, junto con los estudios y tareas requeridas para que la plataforma logre un gran crecimiento. Una vez lanzado el producto, se sugiere establecer una oficina en el país para iniciar la venta de Licencias, como también, Nuevos Proyectos.

La evaluación económica entrega un resultado positivo a nivel de organización, el cual está principalmente asociado al aumento de la rentabilidad en Chile. Los flujos de dinero generados en Chile son suficiente para financiar las actividades en otro país, exceptuando el año 2020, en donde hay una alta inversión en iniciativas, lo que puede ser solventado solicitando un préstamo para la realización de las iniciativas estratégicas. A pesar del resultado obtenido en la evaluación de Colombia y México, se sugiere que la empresa continúe expandiéndose a otros países, para así alcanzar la visión de posicionarse en los países de la Alianza del Pacífico (Chile, Colombia, Perú y México) y posteriormente en Latinoamérica. El principal foco en este proceso debe estar en la búsqueda de alianzas estratégicas en la creación de contenido, ya que es la mayor inversión que OGR debe hacer cuando establece una plataforma en otro país. Una alianza de este tipo permitirá asegurar un buen estándar de calidad de los contenidos, mientras se reducen los costos, generando una mejor rentabilidad.

10. BIBLIOGRAFÍA

- I. CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Reporte Nacional de Chile: Revisión OCDE para mejorar la efectividad del uso de recursos en las escuelas. [en línea] <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/SCHOOL-final-impresion_OK.pdf> [consulta: 29 de septiembre de 2018].
- II. AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad. [en línea] <<http://www.agenciaeducacion.cl/orientacion/sac/>> [consulta: 10 de octubre de 2018].
- III. SUPERINTENDENCIA DE EDUCACIÓN. Conoce el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad. [en línea] <<https://www.supereduc.cl/conoce-el-sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad/>> [consulta: 10 de octubre de 2018].
- IV. DEMRE. Características generales de la PSU. [en línea] <<http://www.psu.demre.cl/la-prueba/que-es-la-psu/caracteristicas-psu>> [consulta: 9 de octubre de 2018].
- V. AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. SIMCE. [en línea] <<http://www.agenciaeducacion.cl/evaluaciones/que-es-el-simce/>> [consulta: 25 de agosto de 2018].
- VI. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL DE COLOMBIA. Pruebas Saber. [en línea] <<https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-244735.html>> [consulta: 25 de agosto de 2018].
- VII. JANUSZEWSKI, A., MOLEND, M. 2008. Educational Technology: A Definition with Commentary. 2da Edición Taylor & Francis.
- VIII. DEMRE. Registro máximo: 295 mil Inscritos para la PSU. [en línea] <<http://www.psu.demre.cl/noticias/2017-11-14-cifra-historica-inscritos-psu-295-mil-p2018>> [consulta: 12 de octubre de 2018].
- IX. SOFOFA. Clasificación Pyme. [en línea] <<http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>> [consulta: 25 de agosto de 2018].
- X. HAX, A., MAJLUF, N. 1997. Estrategias para el Liderazgo Competitivo. Primera Edición. Dolmen.
- XI. JOHNSON, G., SCHOLLES, K. 1999. Dirección Estratégica. 3ra Edición. Prentice Hall.
- XII. HAX, A. 2010. The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy. Springer.
- XIII. PORTER, M. 1999. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Primera Edición, décimo octava impresión. Compañía Editorial Continental.
- XIV. KAPLAN, R., NORTON, D. 2008. The Execution Premium. Edición Latinoamericana. Deusto.
- XV. TARZIÁN, J. 2013. Fundamentos de Estrategia Empresarial. Cuarta Edición. Ediciones UC.
- XVI. KAPLAN, R., NORTON, D. 2002. Cuadro de Mando Integral. Segunda Edición. Gestión 2000.

- XVII. HAX, A. 2010. The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy. Springer.
- XXVIII. CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES, Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020 [en línea] <<https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2014/08/politica-libro-lectura-2015-2020.pdf>> [consulta: 11 de octubre de 2018].
- XIX. MINISTERIO DE LAS CULTURAS, LAS ARTES Y EL PATRIMONIO. Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020. [en línea] <<https://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/lectura-libro/>> [consulta: 11 de octubre de 2018].
- XX. CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Hacia donde avanza el sistema educativo en Chile: Análisis de las recomendaciones OCDE contenidas en Evaluaciones de Políticas Nacionales de Educación: Educación en Chile (2004-2016) en el contexto de la Reforma en marcha, Serie Evidencias N°37. [en línea] <<https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/EVIDENCIAS-37-System-Review.pdf>> [consulta: 7 de septiembre de 2018].
- XXI. BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. Reforma Educacional: Educación Parvularia. [en línea] <<https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/reforma-educacional-educacion-parvularia>> [consulta: 12 de octubre de 2018].
- XXII. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Ministra de Educación: “Se terminó el lucro en la educación”. [en línea] <<https://www.mineduc.cl/2018/01/04/ministra-educacion-se-termino-lucro-la-educacion/>> [consulta: 9 de octubre de 2018].
- XXIII. BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. Nuevo Sistema de Educación Pública. [en línea] <<https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/nuevo-sistema-de-educacion-publica>> [consulta: 9 de octubre de 2018].
- XXIV. EDUCACIÓN 2020. Antes y después: estos son los cambios que trae la nueva Ley de Educación Superior. [en línea] <<http://educacion2020.cl/noticias/antes-y-despues-estos-son-los-cambios-que-trae-la-nueva-ley-de-educacion-superior/>> [consulta: 11 de octubre de 2018].
- XXV. INGRESA. Ley 21.091 sobre Educación Superior. [en línea] <https://portal.ingresa.cl/wp-content/uploads/2018/05/Ley-21091_sobre-Educaci%C3%B3n-Superior.pdf> [consulta: 15 de diciembre de 2018].
- XXVI. CÁMARA DE DIPUTADOS DE CHILE. Legislatura 365. [en línea] <https://www.camara.cl/pley/pley_detalle.aspx?prmID=11661&prmBoletin=11144-07> [consulta: 12 de octubre de 2018].
- XXVII. ENLACES. Quiénes Somos. [en línea] <<http://www.enlaces.cl/sobre-enlaces/quienes-somos/>> [consulta: 8 de octubre de 2018].
- XXVIII. CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016. [en línea] <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2018/03/INDICADORES_baja.pdf> [consulta: 26 de septiembre de 2018].

- XXIX. OCDE. Education at a Glance 2018: OECD Indicators. [en línea] <https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2018_eag-2018-en> [consulta: 11 de septiembre de 2018].
- XXX. CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Estadísticas de la Educación en Chile 2016. [en línea] <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/07/Anuario_2016.pdf> [consulta: 29 de diciembre de 2018].
- XXXI. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS CHILE. Compendio Estadístico 2017. [en línea] <<http://www.ine.cl/docs/default-source/publicaciones/2017/compendio-estadistico-2017.pdf?sfvrsn=4>> [consulta: 29 de diciembre de 2018].
- XXXII. OCDE. Chile, in Education at a Glance 2018: OECD Indicators. [en línea] <<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/eag-2018-41-en.pdf?expires=1542411370&id=id&accname=guest&checksum=7E0D6A9E885D4F7F6D5E2E3A2ACD5F9E>> [consulta: 16 de septiembre de 2018].
- XXXIII. CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Contextualización de la enseñanza en Chile: Resultados de la encuesta internacional TALIS 2013, OCDE. [en línea] <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/07/TALIS_FINAL_COMPLETO.pdf> [consulta: 14 de septiembre de 2018].
- XXXIV. CENTRO DE PERFECCIONAMIENTO, EXPERIMENTACIÓN E INVESTIGACIONES PEDAGÓGICAS (CPEIP). Resultados Evaluación Docente 2015. [en línea] <<https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2016/09/Resultados-ED-2015.pptx>> [consulta: 16 de noviembre de 2018].
- XXXV. DOCENTEMÁS. Uso formativo. [en línea] <<https://www.docentemas.cl/pages/portafolio/uso-formativo.php>> [consulta: 16 de noviembre de 2018].
- XXXVI. AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Resultados Educativos 2017. [en línea] <http://archivos.agenciaeducacion.cl/PPT_Conferencia_ER_2017_web_3.pdf> [consulta: 30 de septiembre de 2018].
- XXXVII. AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe Nacional de Resultados TERCE: Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo. [en línea] <http://archivos.agenciaeducacion.cl/TERCE_informefinal.pdf> [consulta: 24 de septiembre de 2018].
- XXXVIII. AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe Nacional TIMSS 2015. [en línea] <http://archivos.agenciaeducacion.cl/TIMSS_V03_27MAR.pdf> [consulta: 24 de septiembre de 2018].
- XXXIX. AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Resultados TIMSS Chile: Estudio Internacional de Tendencias en Matemática y Ciencias 2015. [en línea] <http://archivos.agenciaeducacion.cl/TIMMS_presentacion_BAJA.pdf> [consulta: 24 de septiembre de 2018].

- XL. AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe Nacional de Resultados PIRLS 2016. [en línea] <http://archivos.agenciaeducacion.cl/PIRLS_V02_27MAR.pdf> [consulta: 24 de septiembre de 2018].
- XLI. AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe Nacional ICCS 2016. [en línea] <http://archivos.agenciaeducacion.cl/ICCS_V03_22MARZO.pdf> [consulta: 24 de septiembre de 2018].
- XLII. AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. ICCS 2016: Presentación Nacional de Resultados. [en línea] <http://archivos.agenciaeducacion.cl/PRESENTACION_EDUCACION_CIVICA.pdf> [consulta: 30 de septiembre de 2018].
- XLIII. AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe de Resultados Nacionales ICILS 2013. [en línea] <http://archivos.agenciaeducacion.cl/ICILS_V03_27MAR.pdf> [consulta: 24 de septiembre de 2018].
- XLIV. AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe de Resultados PISA 2015: Competencia científica, lectora y matemática en estudiantes de quince años en Chile. [en línea] <http://archivos.agenciaeducacion.cl/INFORME_DE_RESULTADOS_PISA_2015.pdf> [consulta: 24 de septiembre de 2018].
- XLV. SERVICIO DE INFORMACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR (SIES). Retención de primer año en educación superior: Programas de pregrado. [en línea] <http://www.mifuturo.cl/images/Estudios/Estudios_SIES_DIVESUP/retencion_primer_a_o_carreras_de_pregrado_2014.pdf> [consulta: 20 de septiembre de 2018].
- XLVI. SIES. Avance curricular en educación superior: Matrícula 2016. [en línea] <http://www.mifuturo.cl/images/Estudios/Estudios_SIES_DIVESUP/avance%20curricular%20en%20educacion%20superior_sies.pdf> [consulta: 20 de septiembre de 2018].
- XLVII. SIES. Duración real de las carreras en Chile: Programas de pregrado y posgrado. [en línea] <http://www.mifuturo.cl/images/Estudios/Estudios_SIES_DIVESUP/duracion_real_de_la_s_carreras_pregrado_marzo2014.pdf> [consulta: 20 de septiembre de 2018].
- XLVIII. SUBTEL. IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet. [en línea] <https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf> [consulta: 28 de septiembre de 2018].
- XLIX. ADIMARK GFK, INSTITUTO DE INFORMÁTICA EDUCATIVA (IIE). Censo de Informática Educativa 2012. [en línea] <https://paisdospuntocero.files.wordpress.com/2015/04/03-censo_de_informatica_educativa3.pdf> [consulta: 11 de noviembre de 2018].
- L. CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Estadísticas de la Educación 2016. [en línea] <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/07/Anuario_2016.pdf> [consulta: 12 de noviembre de 2018].
- LI. CENTRO DE ESTUDIOS MINEDUC. Reporte Nacional de Chile: Revisión OCDE para mejorar la efectividad del uso de recursos en las escuelas. [en línea]

- <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/SCHOOL-final-impresion_OK.pdf> [consulta: 30 de septiembre de 2018].
- LII. ENLACES. Informe de Resultados SIMCE TIC 2° Medio 2013. [en línea] <<http://www.enlaces.cl/wp-content/uploads/informe-resultados-final-16-12-2014.pdf>> [consulta: 25 de septiembre de 2018].
- LIII. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Registro y Certificación ATE: Lo que debes saber. [en línea] <<https://registroycertificacionate.mineduc.cl/lo-que-debes-saber/>> [consulta: 12 de noviembre de 2018].
- LIV. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Subvención Escolar Preferencial: Presentación PME. [en línea] <<https://sep.mineduc.cl/pme/presentacion/>> [consulta: 12 de noviembre de 2018].
- LV. ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO. Estudio sobre el funcionamiento de los servicios de Asistencia Técnica Educativa (ATE) chileno. [en línea] <https://registroycertificacionate.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/94/2017/05/ESTUDIO_FUNCIONAMIENTO_SISTEMA_ATE_-_INFORME_FINAL___2014.pdf> [consulta: 19 de septiembre de 2018].
- LVI. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Registro y Certificación ATE: Buscador. [en línea] <http://ate.mineduc.cl/rate/buscador/buscador.php?Hidden_Button=1&TextBox_Nombre=&TextBox_Rut=&ListBox_Oferente=&ListBox_Cobertura=&ListBox_Area=&ListBox_Dimension=&ListBox_Servicio=&ListBox_Nivel_Educativo=&ListBox_Asignatura=&ListBox_Beneficiarios=&ListBox_Duracion=&id_portal=249&resultado_ateOrder=S_n_evaluaciones&resultado_ateDir=DESC&resultado_atePage=1> [consulta: 12 de noviembre de 2018].
- LVII. CÁMARA DE DIPUTADOS DE CHILE. Legislatura 366: Regula el uso de teléfonos móviles en las aulas de clases, por parte del alumnado de la educación básica y media. [en línea] <<https://www.camara.cl/sala/verComunicacion.aspx?comuid=40524&formato=pdf>> [consulta: 2 de enero de 2018].
- LVIII. INSTITUTO NACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN MÉXICO. La Educación Obligatoria en México: Informe 2018. [en línea] <https://www.inee.edu.mx/portalweb/informe2018/04_informe/capitulo_0201.html> [consulta: 4 de enero de 2018].
- LIX. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Educación formal. [en línea] <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/poblacion-escolarizada/educacion-formal#informaci%C3%B3n-2017-por-departamento>> [consulta: 4 de enero de 2018].
- LX. GRUPO DE ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO. Estado de la Educación en el Perú: Análisis y perspectivas de la educación básica. [en línea] <<http://www.grade.org.pe/forge/descargas/Estado%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf>> [consulta: 4 de enero de 2018].
- LXI. ICFES. Este 11 de agosto el Icfes informará a inscritos a Saber 11°, el lugar donde deberán presentar la Prueba. [en línea]

<<http://www.grade.org.pe/forge/descargas/Estado%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf>> [consulta: 6 de enero de 2018].

LXII. SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado. [en línea] <http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm> [consulta: 7 de enero de 2019].

LXIII. ESTADÍSTICA DE LA CALIDAD EDUCATIVA. Padrón de IIEE. [en línea] <<http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiie>> [consulta: 4 de enero de 2019].

11. ANEXOS

11.1. Análisis PEST

Anexo 1: Proporción relativa del gasto público y privado en la educación chilena, entre los años 2010 y 2015.

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Gasto Público | 58,89% | 57,85% | 59,88% | 62,96% | 65,67% | 67,89% |
| Gasto Privado | 41,11% | 42,15% | 40,12% | 37,04% | 34,33% | 32,11% |

Fuente: Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016.

Anexo 2: Gasto total en educación en Educación Parvularia (en millones de pesos) y proporción relativa del gasto público y privado, entre los años 2010 y 2015.

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Gasto Público | 81,10% | 83,10% | 84,30% | 82,30% | 85,40% | 83,70% |
| Gasto Privado | 18,90% | 16,90% | 15,70% | 17,70% | 14,60% | 16,30% |
| Gasto Total | 899.619 | 867.476 | 1.045.512 | 1.227.494 | 1.915.052 | 1.795.320 |

Fuente: Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016.

Anexo 3: Gasto total en educación en Educación Básica (en millones de pesos) y proporción relativa del gasto público y privado, entre los años 2010 y 2015.

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Gasto Público | 79,00% | 79,40% | 79,10% | 78,60% | 78,80% | 83,00% |
| Gasto Privado | 21,00% | 20,60% | 20,90% | 21,40% | 21,20% | 17,00% |
| Gasto Total | 2.924.370 | 3.020.989 | 3.412.312 | 3.232.342 | 3.123.695 | 3.340.472 |

Fuente: Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016.

Anexo 4: Gasto total en educación en Educación Media (en millones de pesos) y proporción relativa del gasto público y privado, entre los años 2010 y 2015.

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Gasto Público | 76,80% | 76,90% | 76,80% | 76,80% | 78,80% | 82,40% |
| Gasto Privado | 23,20% | 23,10% | 23,20% | 23,20% | 21,20% | 17,60% |
| Gasto Total | 1.517.768 | 1.555.754 | 1.764.318 | 1.618.155 | 1.656.970 | 1.700.074 |

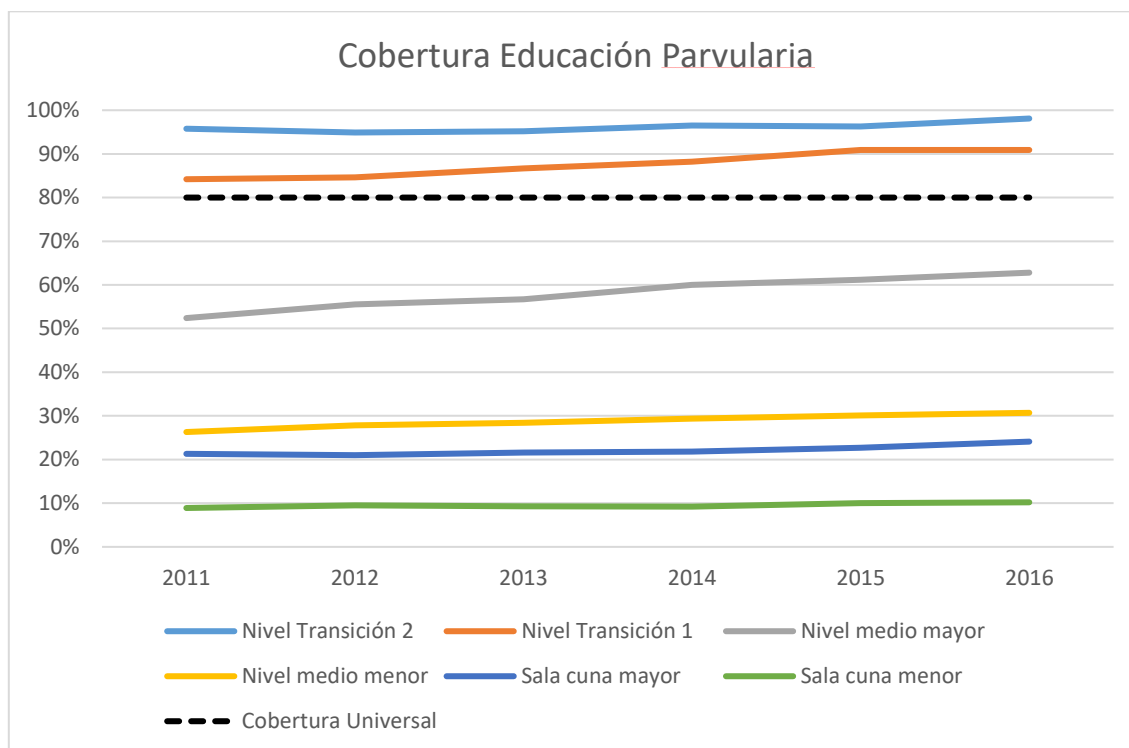
Fuente: Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016.

Anexo 5: Gasto total en educación en Educación Superior (en millones de pesos) y proporción relativa del gasto público y privado, entre los años 2010 y 2015.

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Gasto Público | 23,40% | 22,10% | 24,20% | 34,60% | 37,50% | 35,70% |
| Gasto Privado | 76,60% | 77,90% | 75,80% | 65,40% | 62,50% | 64,30% |
| Gasto Total | 2.985.122 | 3.261.819 | 3.390.937 | 3.409.210 | 3.570.816 | 3.217.049 |

Fuente: Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016.

Anexo 6: Cobertura en la educación parvularia por nivel educacional, entre 2011 y 2016.



Fuente: Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016.

Anexo 7: Tasas de matrícula por edad de Chile y la OCDE en educación parvularia, para el año 2015.

| | 2 años | 3 años | 4 años | 5 años |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|
| Chile | 31% | 56% | 86% | 93% |
| Promedio OCDE | 41% | 78% | 86% | 95% |

Fuente: Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016.

Anexo 8: Porcentaje de la población de Chile por grandes grupos de edad, años 1950, 1985, 2016 y 2050.

| Grupo etario | 1950 | 1985 | 2016 | 2050 |
|----------------------|------|------|------|------|
| 0 a 14 años | 36,7 | 33,0 | 20,7 | 16,6 |
| 15 a 24 años | 18,2 | 21,9 | 15,0 | 11,6 |
| 25 a 64 años | 40,9 | 39,6 | 53,4 | 50,2 |
| 65 años o más | 4,3 | 5,5 | 10,9 | 21,6 |

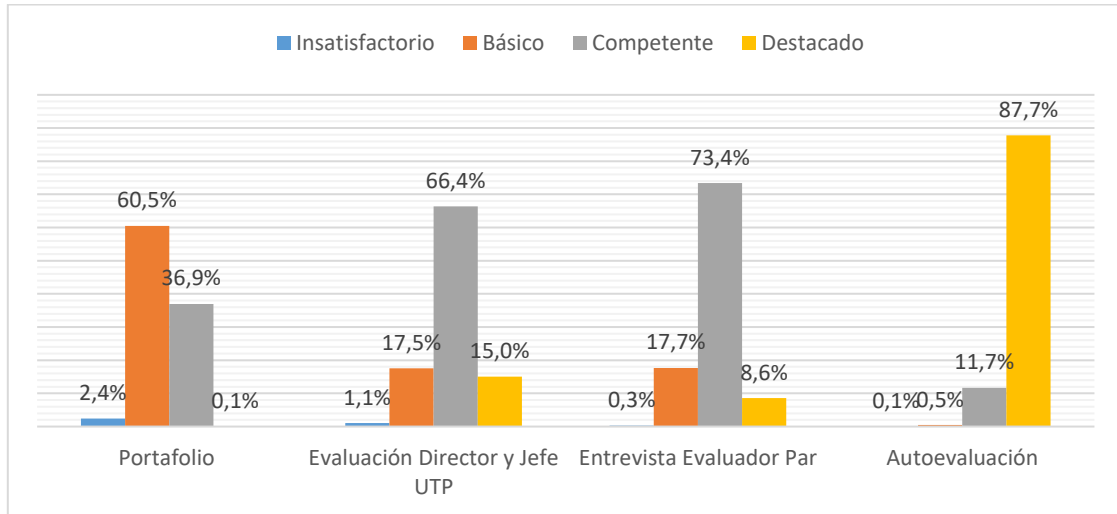
Fuente: Compendio Estadístico 2017.

Anexo 9: Tasa de cobertura de personas de 18 a 24 años en la educación superior, entre 2011 y 2016.

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Tasa de cobertura | 36,1% | 37,3% | 38,6% | 39,3% | 39,8% | 40,6% |

Fuente: Indicadores de la Educación en Chile 2010-2016.

Anexo 10: Resultados por instrumento de evaluación.



Fuente: Resultados Evaluación Docente 2015.

Anexo 11: Pruebas internacionales de medición de desempeño y su descripción.

| Estudio | Descripción |
|----------------------------|---|
| ERCE¹¹⁴ | El Tercer Estudio Regional Comparativo (TERCE) es un estudio que “permite evaluar los logros de aprendizaje de estudiantes de 3° y 6° básico e identificar los factores asociados a dichos logros”. Se realiza en las áreas de Lectura, Escritura, Matemática y Ciencias Naturales (sólo en 6° básico). |
| PIRLS¹¹⁵ | El Estudio Internacional de Progreso en Comprensión Lectora (PIRLS) “evalúa las competencias lectoras en estudiantes de 4° básico”. |
| TIMSS¹¹⁶ | El Estudio Internacional de Tendencias en Matemática y Ciencias (TIMSS) “busca proveer de información de calidad acerca de los logros de aprendizaje de los estudiantes en Matemática y Ciencias en educación básica, y de los contextos en los que los estudiantes aprenden”. Por un lado, consta de un cuestionario del estudiante, del profesor y del establecimiento educacional, además de un análisis del contexto educacional de cada país participante y un cuestionar del hogar para los alumnos de 4° básico. Por otro lado, evalúa conocimientos y habilidades de los alumnos de 4° y 8° básico, a través de una prueba. |
| ICCS¹¹⁷ | El Estudio Internacional de Educación Cívica y Formación Ciudadana (ICCS) “busca investigar cuán preparados están los jóvenes para asumir su rol como ciudadanos durante la década del siglo XXI, en diferentes países. [...] Para ello, ICCS 2016, indaga en el conocimiento, actitudes y compromiso de los jóvenes de 8° básico respecto de temas cívicos y ciudadanos. |
| ICILS¹¹⁸ | El International Computer and Information Literacy Study (ICILS) busca evaluar “la alfabetización computacional y manejo de la información en estudiantes a nivel internacional”. Este estudio consiste de una prueba que se le toma a los estudiantes para evaluar sus habilidades computacionales y de manejo de información, y de cuestionarios a los estudiantes, profesores, directores y coordinadores TIC de los colegios seleccionados con el fin de reunir información respecto al contexto tecnológico que rodea al alumno. |
| PISA¹¹⁹ | El Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes tiene como propósito “conocer cuán exitosos están siendo los sistemas educativos en preparar a las nuevas generaciones con las competencias y habilidades necesarias para vivir, actuar y alcanzar sus objetivos en la sociedad del siglo XXI”. Se le propone al estudiante una serie de tareas para medir la habilidad de los estudiantes en ciencias, comprensión lectora y capacidades matemáticas. |

Fuente: Informe Nacional de Resultados TERCE, Informe Nacional de Resultados PIRLS 2016, Informe Nacional TIMSS 2015, Informe Nacional ICCS 2016, Informe de Resultados Nacionales ICILS 2013 e Informe de Resultados PISA 2015.

¹¹⁴ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe Nacional de Resultados TERCE. Pág. 5.

¹¹⁵ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe Nacional de Resultados PIRLS 2016. Pág. 5.

¹¹⁶ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe Nacional TIMSS 2015. Pág. 5.

¹¹⁷ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe Nacional ICCS 2016. Pág. 5.

¹¹⁸ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe de Resultados Nacionales ICILS 2013. Pág. 7.

¹¹⁹ AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Informe de Resultados PISA 2015. Pág. 5.

Anexo 12: Evolución de la retención de primer año por tipo de institución.

| Tipo de Institución | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Variación 2008-2012 |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------------|
| Centros de Formación Técnica | 62,6% | 67,1% | 64,0% | 61,6% | 63,4% | 0,8% |
| Institutos Profesionales | 63,0% | 64,2% | 64,5% | 64,1% | 63,9% | 1,0% |
| Universidades | 75,2% | 76,5% | 78,3% | 74,7% | 74,6% | -0,6% |
| Total General | 69,1% | 70,8% | 71,0% | 68,4% | 68,7% | -0,4% |

Fuente: Retención de primer año en educación superior.

Anexo 13: Porcentaje de profesores que están de acuerdo con declaraciones sobre limitaciones en el uso de TIC en su escuela.

| | Chile (%) | Total ICILS 2013 (%) |
|---|------------------|-----------------------------|
| Las TIC no son consideradas una prioridad para el uso en la enseñanza | 36% | 46% |
| Mi escuela no tiene suficiente equipamiento TIC | 33% | 42% |
| Mi escuela no tiene acceso a recursos de enseñanza digital | 21% | 22% |
| Mi escuela tiene conectividad limitada | 54% | 40% |
| El equipamiento de computadores en nuestra escuela está desactualizado | 34% | 38% |
| No hay suficiente tiempo para preparar clases que incorporen TIC | 68% | 57% |
| No hay suficiente provisión para mí para desarrollar experticia en TIC | 38% | 39% |
| No hay suficiente apoyo técnico para la mantención de recursos TIC | 42% | 45% |

Fuente: Informe de Resultados Nacionales ICILS 2013.

Anexo 14: Porcentaje de estudiantes en escuelas donde diferentes obstáculos dificultan el uso de TIC en la enseñanza y el aprendizaje.

| | Chile (%) | Total ICILS 2013 (%) |
|---|------------------|-----------------------------|
| Muy pocos computadores conectados a internet | 25% | 33% |
| Banda ancha o velocidad insuficiente | 52% | 45% |
| No hay suficientes computadores para instrucción | 34% | 52% |
| Falta de computadores suficientemente poderosos | 46% | 55% |
| No hay suficientes softwares computacionales | 53% | 47% |
| Falta de habilidades TIC entre profesores | 71% | 63% |
| Tiempo insuficiente para profesores para preparar clases | 58% | 63% |
| Falta de recursos de enseñanza profesionales efectivos para profesores | 65% | 60% |
| Falta de una plataforma de apoyo de aprendizaje online efectiva | 65% | 58% |
| Falta de incentivos para profesores para integrar uso de TIC en su enseñanza | 70% | 60% |
| Falta de personal técnico calificado para apoyo del uso de TIC | 45% | 53% |

Fuente: Informe de Resultados Nacionales ICILS 2013.

11.2. Cadena de valor de las líneas de negocio

Anexo 15: Cadena de valor de Puntaje Nacional alumnos

| Cadena de Valor de Puntaje Nacional Alumnos | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|
| Infraestructura de la firma | Estructura flexible | | | | |
| Manejo de Recursos Humanos | Selección y contratación de personal realizado en base a las necesidades de cada área | | | | |
| Desarrollo de Tecnología | | -Contenido categorizado -Diseño de la plataforma | | | |
| Adquisiciones | -Contenido externalizado -Alianza con Editorial Moraleja | | | | |
| | | -Rápida producción de material de calidad buena -Uso del feedback entregado por los colegios -Servicios a universidades ajustados a sus necesidades | -Online, Gratuita y accesible para los alumnos -Ensayos masivos presenciales a universidades | -Actividad de los usuarios -Marketing de promoción | -Atención y resolución de problemas a través de email y redes sociales a los usuarios -Atención personalizada a universidades |
| | Logística de entrada | Operaciones | Logística de Salida | Marketing y Ventas | Servicios |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16: Cadena de valor de licencias a colegios

| Cadena de Valor de Licencias a Colegios | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|
| Infraestructura de la firma | Estructura flexible | | | | |
| Manejo de Recursos Humanos | Selección y contratación de personal realizado en base a las necesidades de cada área | | | | |
| | | | | -Comisión por venta -Bono posventa | |
| Desarrollo de Tecnología | | -Contenido categorizado -Diseño de la plataforma | | | |
| Adquisiciones | -Contenido externalizado -Alianza con Editorial Moraleja | | | | |
| | | -Rápida producción de material de calidad buena -Uso de la retroalimentación recibida por los colegios | -Entrega de acceso a los usuarios una vez comprado el servicio | -Venta telefónica a colegios -Marketing de fidelización - Colegios becados | -Capacitaciones a profesores -Atención personalizada por parte de un monitor |
| | Logística de entrada | Operaciones | Logística de Salida | Marketing y Ventas | Servicios |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17: Cadena de valor de nuevos proyectos

| Cadena de Valor de Nuevos Proyectos | | | | | |
|--|---|--|--|---------------------------------------|--|
| Infraestructura de la firma | | | | | |
| Manejo de Recursos Humanos | Selección y contratación de personal realizado en base a las necesidades de cada área | | | | |
| | | | | -Comisión por venta -Bono posventa | - Estructura organizacional flexible |
| Desarrollo de Tecnología | | -Diseño de la plataforma -Contenido categorizado -Desarrollo tecnológico propio | | | |
| Adquisiciones | -Contenido externalizado | | | | |
| | | -Flexibilidad de contenido -Ajustado a las necesidades del cliente -Rápida producción de material de buena calidad | -Formatos online y presenciales de entrega | -Escalabilidad | -Atención personalizada por parte del jefe de proyecto -Servicios de corrección masiva de ensayos |
| | Logística de entrada | Operaciones | Logística de Salida | Marketing y Ventas | Servicios |

Fuente: Elaboración propia.

11.3. Análisis FODA

Anexo 18: Origen de cada Fortaleza y Debilidad.

| | | Origen |
|--------------------|--|---|
| Fortalezas | Desarrollo tecnológico propio. | Sección 6.3.3. |
| | Presencia fuerte en Chile de Puntaje Nacional | Sección 6.1.6. |
| | Gestión del contenido de las plataformas | Sección 6.3.3. |
| | Relación cercana con los clientes corporativos de Nuevos Proyectos y las universidades | Secciones 6.3.5. y 6.3.8. |
| | Escalabilidad de los nuevos proyectos | Sección 6.3.7. |
| Debilidades | Gestión de los gastos de la empresa | Sección 6.1.1. |
| | Desconocimiento del comportamiento de los usuarios de las plataformas | Sección 6.1.3. |
| | No existe una segmentación de los colegios y sus necesidades | Sección 6.1.3. |
| | Poca relación con empresas complementarias | Sección 6.1.5. |
| | Gestión de los recursos humanos de la empresa | Sección 6.3.2. |
| | Dependencia de los clientes corporativos sobre el crecimiento de los nuevos proyectos | Sección 6.1.1. |
| | OGR no ha sido capaz de generar una expansión internacional efectiva | Sección 6.1.6. |
| | Los procesos e información de la empresa no están documentados | Reunión de planificación estratégica de fortalezas y debilidades, realizada en agosto |

Fuente: Elaboración propia.

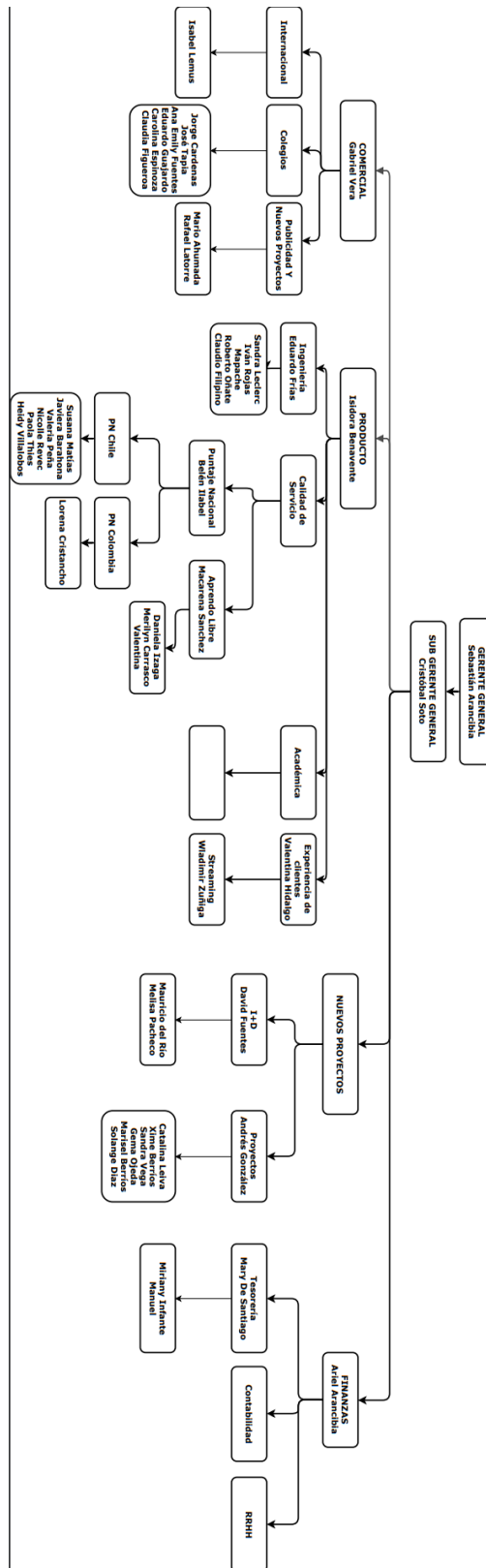
Anexo 19: Origen de cada Oportunidad y Amenaza.

| | | Origen |
|----------------------|--|---------------------------|
| Oportunidades | Los SLEs son potenciales clientes de las Licencias a colegios | Sección 5.1.5. |
| | Aumento en la disponibilidad de computadores y en el acceso a internet en los colegios | Secciones 5.4.2. y 5.4.3. |
| | Los profesores tendrán un aumento en las horas no lectivas | Sección 5.1.4. |
| | Se están incorporando TICs en programas de Formación Inicial Docente | Sección 5.1.9. |
| | Existen espacios de mejora en la educación escolar y superior | Secciones 5.3.3. y 5.3.4. |
| | Desarrollo de iniciativas compatibles con smartphones | Sección 5.4.1. |
| Amenazas | Posibles cambios en la malla curricular de los colegios TP | Sección 5.1.7. |
| | Nuevas restricciones en el manejo de los datos personales | Sección 5.1.8. |
| | En 2020 entrará en vigencia el nuevo Sistema de Acceso | Sección 5.1.6. |
| | La infraestructura de conectividad y computadores de los colegios no permite realizar actividades en clase utilizando tecnología | Sección 5.4.2. |
| | Los docentes tienen un bajo desarrollo profesional en TICs | Sección 5.4.2. |
| | Existen factores que afectan el rendimiento de los estudiantes que no son controlables por OGR | Sección 5.3.3. |
| | Gran cantidad de oferentes en el Mercado ATE | Sección 5.4.5. |

Fuente: Elaboración propia.

11.4. Organigrama futuro

Anexo 20: Organigrama en diseño de OGR



Fuente: Elaboración por parte de la empresa.

11.5. Evaluación económica del proyecto

Anexo 21: Cantidad de desarrolladores (y monitores) requerida.

| Cargo | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|
| Puntaje Nacional | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| PN CL | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| PN COL | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| PN MX | | | 1 | 1 | 1 |
| PN PE | | | | 1 | 1 |
| Aprendo Libre | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| AL CL | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AL COL | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| AL MX | | | 1 | 1 | 1 |
| AL PE | | | | 1 | 1 |
| Gradúate | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Usa Bien tu Plata | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Uclases | | | 1 | 1 | 1 |
| App Clases | | | 1 | 1 | 1 |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 22: Tasas de crecimiento históricas por línea de negocios entre 2010 y 2013.

| Cargo | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------------|------|------|------|------|
| Puntaje Nacional | 433% | 131% | 78% | 44% |
| Licencias | 840% | 75% | 71% | 74% |
| Nuevos Proyectos | - | - | - | - |

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la empresa.

Anexo 23: Tasas de crecimiento históricas por línea de negocios entre 2014 y 2018.

| Cargo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Puntaje Nacional | 44% | -42% | 32% | 51% | 5% |
| Licencias | 16% | 10% | 23% | 28% | 20% |
| Nuevos Proyectos | 100% | 17% | 64% | 30% | 27% |

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la empresa.

Anexo 24: Tasa de fuga de Licencias entre 2014 y 2018.

| Cargo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------|-------|------|-------|------|------|
| Fuga | 14,1% | 12% | 17,2% | 9,6% | 6,8% |

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la empresa.

Anexo 25: Flujo de Caja de Puntaje Nacional a nivel de Empresa

| Año | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|--------------------------|------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Ingresos | Venta Publicidad | \$ - | \$ 297.000.000 | \$ 341.175.000 | \$ 406.530.000 | \$ 464.460.000 | \$ 513.201.840 |
| Costos | Administración | \$ - | \$ 155.789.136 | \$ 179.884.734 | \$ 180.430.000 | \$ 183.437.780 | \$ 200.801.303 |
| | Desarrollo | \$ - | \$ 63.300.000 | \$ 59.250.000 | \$ 99.000.000 | \$ 78.000.000 | \$ 72.000.000 |
| | Ventas | \$ - | \$ 74.000.000 | \$ 92.000.000 | \$ 102.000.000 | \$ 138.000.000 | \$ 138.000.000 |
| Excedentes | Total | \$ - | \$ 3.910.864 | \$ 10.040.266 | \$ 25.100.000 | \$ 65.022.220 | \$ 102.400.537 |
| | Ganancia de Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 1.480.000 | \$ 2.226.667 | \$ 2.293.333 | \$ 2.040.000 | \$ 2.986.667 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Impuestos | UAI | \$ - | \$ 2.430.864 | \$ 7.813.599 | \$ 22.806.667 | \$ 62.982.220 | \$ 99.413.870 |
| | Impuesto (27%) | \$ - | \$ 656.333 | \$ 2.109.672 | \$ 6.157.800 | \$ 17.005.199 | \$ 26.841.745 |
| | UDI | \$ - | \$ 1.774.530 | \$ 5.703.927 | \$ 16.648.867 | \$ 45.977.020 | \$ 72.572.125 |
| | Valor Libro | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 1.480.000 | \$ 2.226.667 | \$ 2.293.333 | \$ 2.040.000 | \$ 2.986.667 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Flujo Operativo | \$ - | \$ 3.254.530 | \$ 7.930.594 | \$ 18.942.200 | \$ 48.017.020 | \$ 75.558.792 |
| Inversiones | Inversión | \$ - | \$ 15.600.000 | \$ 29.600.000 | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Préstamo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Amortización | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | NOF | \$ - | \$ 24.125.000 | \$ 26.556.250 | \$ 33.065.000 | \$ 36.892.500 | \$ - |
| | Recuperación de NOF | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 120.638.750 |
| | Flujo de Capital | \$ - | \$ (39.725.000) | \$ (56.156.250) | \$ (33.065.000) | \$ (36.892.500) | \$ 120.638.750 |
| | Flujo de Caja Privado | \$ - | \$ (36.470.470) | \$ (48.225.656) | \$ (14.122.800) | \$ 11.124.520 | \$ 196.197.542 |
| | Flujo de Caja Descontado | \$ - | \$ (30.392.058) | \$ (33.490.039) | \$ (8.172.917) | \$ 5.364.834 | \$ 78.847.392 |
| | VAN | | 12.157.213 | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 26: Flujo de Caja de Puntaje Nacional Chile

| Año | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|--------------------------|------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Ingresos | Venta Publicidad | \$ - | \$ 262.500.000 | \$ 275.625.000 | \$ 286.650.000 | \$ 298.116.000 | \$ 310.040.640 |
| Costos | Administración | \$ - | \$ 147.522.470 | \$ 172.084.734 | \$ 159.563.333 | \$ 163.604.447 | \$ 174.201.303 |
| | Desarrollo | \$ - | \$ 44.250.000 | \$ 26.250.000 | \$ 26.250.000 | \$ 17.250.000 | \$ 17.250.000 |
| | Ventas | \$ - | \$ 46.000.000 | \$ 64.000.000 | \$ 64.000.000 | \$ 64.000.000 | \$ 64.000.000 |
| Excedentes | Total | \$ - | \$ 24.727.530 | \$ 13.290.266 | \$ 36.836.667 | \$ 53.261.553 | \$ 54.589.337 |
| | Ganancia de Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 1.080.000 | \$ 1.986.667 | \$ 1.420.000 | \$ 1.540.000 | \$ 1.993.333 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Impuestos | UAI | \$ - | \$ 23.647.530 | \$ 11.303.599 | \$ 35.416.667 | \$ 51.721.553 | \$ 52.596.003 |
| | Impuesto (27%) | \$ - | \$ 6.384.833 | \$ 3.051.972 | \$ 9.562.500 | \$ 13.964.819 | \$ 14.200.921 |
| | UDI | \$ - | \$ 17.262.697 | \$ 8.251.627 | \$ 25.854.167 | \$ 37.756.734 | \$ 38.395.082 |
| | Valor Libro | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 1.080.000 | \$ 1.986.667 | \$ 1.420.000 | \$ 1.540.000 | \$ 1.993.333 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Flujo Operativo | \$ - | \$ 18.342.697 | \$ 10.238.294 | \$ 27.274.167 | \$ 39.296.734 | \$ 40.388.416 |
| Inversiones | Inversión | \$ - | \$ 15.600.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Préstamo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Amortización | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | NOF | \$ - | \$ 21.725.000 | \$ 22.818.750 | \$ 23.737.500 | \$ 24.693.000 | \$ - |
| | Recuperación de NOF | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 92.974.250 |
| | Flujo de Capital | \$ - | \$ (37.325.000) | \$ (22.818.750) | \$ (23.737.500) | \$ (24.693.000) | \$ 92.974.250 |
| | Flujo de Caja Privado | \$ - | \$ (18.982.303) | \$ (12.580.456) | \$ 3.536.667 | \$ 14.603.734 | \$ 133.362.666 |
| | Flujo de Caja Descontado | \$ - | \$ (15.818.586) | \$ (8.736.428) | \$ 2.046.682 | \$ 7.042.696 | \$ 53.595.464 |
| | VAN | | 38.129.829 | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 27: Flujo de Caja de Puntaje Nacional Colombia

| Año | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|---------------------------------|------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos | Venta Publicidad | \$ - | \$ 34.500.000 | \$ 65.550.000 | \$ 104.880.000 | \$ 136.344.000 | \$ 143.161.200 |
| Costos | Administración | \$ - | \$ 8.266.667 | \$ 7.800.000 | \$ 13.566.667 | \$ 12.166.667 | \$ 13.233.333 |
| | Desarrollo | \$ - | \$ 17.250.000 | \$ 17.250.000 | \$ 17.250.000 | \$ 17.250.000 | \$ 17.250.000 |
| | Ventas | \$ - | \$ 28.000.000 | \$ 28.000.000 | \$ 28.000.000 | \$ 46.000.000 | \$ 46.000.000 |
| Excedentes | Total | \$ - | (19.016.667) | 12.500.000 | 46.063.333 | 60.927.333 | 66.677.867 |
| | Ganancia de Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 400.000 | \$ 240.000 | \$ 633.333 | \$ 320.000 | \$ 400.000 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ (19.416.667) | \$ (7.156.667) | \$ - | \$ - |
| Impuestos | UAI | \$ - | \$ (19.416.667) | \$ (7.156.667) | \$ 38.273.333 | \$ 60.607.333 | \$ 66.277.867 |
| | Impuesto (27%) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 10.333.800 | \$ 16.363.980 | \$ 17.895.024 |
| | UDI | \$ - | \$ (19.416.667) | \$ (7.156.667) | \$ 27.939.533 | \$ 44.243.353 | \$ 48.382.843 |
| | Valor Libro | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 400.000 | \$ 240.000 | \$ 633.333 | \$ 320.000 | \$ 400.000 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ (19.416.667) | \$ (7.156.667) | \$ - | \$ - |
| | Flujo Operativo | \$ - | \$ (19.016.667) | \$ 12.500.000 | \$ 35.729.533 | \$ 44.563.353 | \$ 48.782.843 |
| Inversiones | Inversión | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Préstamo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Amortización | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | NOF | \$ - | \$ 1.437.500 | \$ 4.025.000 | \$ 7.302.500 | \$ 9.924.500 | \$ - |
| | Recuperación de NOF | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 22.689.500 |
| | Flujo de Capital | \$ - | \$ (1.437.500) | \$ (4.025.000) | \$ (7.302.500) | \$ (9.924.500) | \$ 22.689.500 |
| | Flujo de Caja Privado | \$ - | \$ (20.454.167) | \$ 8.475.000 | \$ 28.427.033 | \$ 34.638.853 | \$ 71.472.343 |
| | Flujo de Caja Descontado | \$ - | \$ (17.045.139) | \$ 5.885.417 | \$ 16.450.829 | \$ 16.704.694 | \$ 28.723.132 |
| | VAN | | 50.718.933 | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 28: Flujo de Caja de Puntaje Nacional México

| Año | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|---------------------------------|------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos | Venta Publicidad | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 15.000.000 | \$ 30.000.000 | \$ 60.000.000 |
| Costos | Administración | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 7.300.000 | \$ 7.666.667 | \$ 13.366.667 |
| | Desarrollo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 27.750.000 | \$ 21.750.000 | \$ 18.750.000 |
| | Ventas | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 28.000.000 | \$ 28.000.000 | \$ 28.000.000 |
| Excedentes | Total | \$ - | \$ - | \$ - | (48.050.000) | (27.416.667) | (116.667) |
| | Ganancia de Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 240.000 | \$ 180.000 | \$ 593.333 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ (48.290.000) | \$ (75.886.667) |
| Impuestos | UAI | \$ - | \$ - | \$ - | \$ (48.290.000) | \$ (75.886.667) | \$ (76.596.667) |
| | Impuesto (27%) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | UDI | \$ - | \$ - | \$ - | \$ (48.290.000) | \$ (75.886.667) | \$ (76.596.667) |
| | Valor Libro | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 240.000 | \$ 180.000 | \$ 593.333 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ (48.290.000) | \$ (75.886.667) |
| | Flujo Operativo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ (48.050.000) | \$ (27.416.667) | \$ (116.667) |
| Inversiones | Inversión | \$ - | \$ - | \$ 29.600.000 | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Préstamo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Amortización | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | NOF | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.250.000 | \$ 2.500.000 | \$ - |
| | Recuperación de NOF | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 3.750.000 |
| | Flujo de Capital | \$ - | \$ - | \$ (29.600.000) | \$ (1.250.000) | \$ (2.500.000) | \$ 3.750.000 |
| | Flujo de Caja Privado | \$ - | \$ - | \$ (29.600.000) | \$ (49.300.000) | \$ (29.916.667) | \$ 3.633.333 |
| | Flujo de Caja Descontado | \$ - | \$ - | \$ (20.555.556) | \$ (28.530.093) | \$ (14.427.405) | \$ 1.460.155 |
| | VAN | | (62.052.898) | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 29: Flujo de Caja de Licencias a nivel de Empresa

| Año | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|--------------------------|---------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos | Ventas Puntaje Nacional | \$ - | \$ 824.973.108 | \$ 1.051.446.379 | \$ 1.317.644.566 | \$ 1.666.772.484 | \$ 2.086.934.328 |
| | Ventas Aprendo Libre | \$ - | \$ 267.347.913 | \$ 440.562.221 | \$ 678.952.559 | \$ 1.000.486.066 | \$ 1.375.657.377 |
| Costos | Administración | \$ - | \$ 155.789.136 | \$ 179.884.734 | \$ 180.430.000 | \$ 183.437.780 | \$ 200.801.303 |
| | Desarrollo | \$ - | \$ 162.900.000 | \$ 159.750.000 | \$ 223.500.000 | \$ 190.500.000 | \$ 178.500.000 |
| | Venta y Posventa | \$ - | \$ 613.326.312 | \$ 754.311.907 | \$ 992.429.468 | \$ 1.311.833.939 | \$ 1.503.382.624 |
| Excedentes | Total | \$ - | \$ 160.305.572 | \$ 398.061.958 | \$ 600.237.657 | \$ 981.486.831 | \$ 1.579.907.777 |
| | Ganancia de Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 1.480.000 | \$ 2.226.667 | \$ 2.293.333 | \$ 2.040.000 | \$ 2.986.667 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Impuestos | UAI | \$ - | \$ 158.825.572 | \$ 395.835.291 | \$ 597.944.324 | \$ 979.446.831 | \$ 1.576.921.110 |
| | Impuesto (27%) | \$ - | \$ 42.882.904 | \$ 106.875.529 | \$ 161.444.968 | \$ 264.450.644 | \$ 425.768.700 |
| | UDI | \$ - | \$ 115.942.668 | \$ 288.959.763 | \$ 436.499.357 | \$ 714.996.187 | \$ 1.151.152.410 |
| | Valor Libro | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 1.480.000 | \$ 2.226.667 | \$ 2.293.333 | \$ 2.040.000 | \$ 2.986.667 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Flujo Operativo | \$ - | \$ 117.422.668 | \$ 291.186.429 | \$ 438.792.690 | \$ 717.036.187 | \$ 1.154.139.077 |
| Inversiones | Inversión | \$ - | \$ 2.600.000 | \$ 198.000.000 | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Préstamo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Amortización | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | NOF | \$ - | \$ 110.658.440 | \$ 152.980.062 | \$ 200.166.367 | \$ 272.526.932 | \$ - |
| | Recuperación de NOF | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 736.331.802 |
| | Flujo de Capital | \$ - | \$ -113.258.440 | \$ -350.980.062 | \$ -200.166.367 | \$ -272.526.932 | \$ 736.331.802 |
| | Flujo de Caja Privado | \$ - | \$ 4.164.228 | \$ -59.793.633 | \$ 238.626.323 | \$ 444.509.254 | \$ 1.890.470.879 |
| | Flujo de Caja Descontado | \$ - | \$ 3.470.190 | \$ -41.523.356 | \$ 138.093.937 | \$ 214.365.960 | \$ 759.737.847 |
| | VAN | 1.074.144.577 | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 30: Flujo de Caja de Licencias Chile

| Año | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|--------------------------|---------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos | Ventas Puntaje Nacional | \$ - | \$ 776.676.685 | \$ 979.639.206 | \$ 1.200.316.762 | \$ 1.442.256.387 | \$ 1.704.819.064 |
| | Ventas Aprendo Libre | \$ - | \$ 252.209.866 | \$ 422.189.501 | \$ 649.128.315 | \$ 945.752.243 | \$ 1.284.762.495 |
| Costos | Administración | \$ - | \$ 147.522.470 | \$ 172.084.734 | \$ 159.563.333 | \$ 163.604.447 | \$ 174.201.303 |
| | Desarrollo | \$ - | \$ 105.750.000 | \$ 60.750.000 | \$ 60.750.000 | \$ 51.750.000 | \$ 51.750.000 |
| | Venta y Posventa | \$ - | \$ 553.057.976 | \$ 666.375.735 | \$ 817.588.465 | \$ 989.840.064 | \$ 1.108.554.503 |
| Excedentes | Total | \$ - | \$ 222.556.106 | \$ 502.618.239 | \$ 811.543.278 | \$ 1.182.814.119 | \$ 1.655.075.753 |
| | Ganancia de Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 1.080.000 | \$ 1.986.667 | \$ 1.420.000 | \$ 1.540.000 | \$ 1.993.333 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Impuestos | UAI | \$ - | \$ 221.476.106 | \$ 500.631.572 | \$ 810.123.278 | \$ 1.181.274.119 | \$ 1.653.082.419 |
| | Impuesto (27%) | \$ - | \$ 59.798.549 | \$ 135.170.524 | \$ 218.733.285 | \$ 318.944.012 | \$ 446.332.253 |
| | UDI | \$ - | \$ 161.677.557 | \$ 365.461.048 | \$ 591.389.993 | \$ 862.330.107 | \$ 1.206.750.166 |
| | Valor Libro | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 1.080.000 | \$ 1.986.667 | \$ 1.420.000 | \$ 1.540.000 | \$ 1.993.333 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Flujo Operativo | \$ - | \$ 162.757.557 | \$ 367.447.714 | \$ 592.809.993 | \$ 863.870.107 | \$ 1.208.743.499 |
| Inversiones | Inversión | \$ - | \$ 2.600.000 | \$ 79.200.000 | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Préstamo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Amortización | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | NOF | \$ - | \$ 107.175.682 | \$ 146.023.824 | \$ 192.650.529 | \$ 248.750.899 | \$ - |
| | Recuperación de NOF | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 694.600.934 |
| | Flujo de Capital | \$ - | \$ -109.775.682 | \$ -225.223.824 | \$ -192.650.529 | \$ -248.750.899 | \$ 694.600.934 |
| | Flujo de Caja Privado | \$ - | \$ 52.981.875 | \$ 142.223.891 | \$ 400.159.464 | \$ 615.119.208 | \$ 1.903.344.433 |
| | Flujo de Caja Descontado | \$ - | \$ 44.151.562 | \$ 98.766.591 | \$ 231.573.764 | \$ 296.643.137 | \$ 764.911.440 |
| | VAN | 1.436.046.493 | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 31: Flujo de Caja de Licencias Colombia

| Año | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|--------------------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Ingresos | Ventas Puntaje Nacional | \$ - | \$ 48.931.703 | \$ 73.940.843 | \$ 113.363.881 | \$ 171.585.895 | \$ 255.276.913 |
| | Ventas Aprendo Libre | \$ - | \$ 15.162.397 | \$ 18.485.211 | \$ 28.340.970 | \$ 42.896.474 | \$ 63.819.228 |
| Costos | Administración | \$ - | \$ 8.266.667 | \$ 7.800.000 | \$ 13.566.667 | \$ 12.166.667 | \$ 13.233.333 |
| | Desarrollo | \$ - | \$ 51.750.000 | \$ 51.750.000 | \$ 51.750.000 | \$ 51.750.000 | \$ 51.750.000 |
| | Venta y Posventa | \$ - | \$ 60.268.337 | \$ 87.936.172 | \$ 123.659.241 | \$ 167.105.264 | \$ 231.022.109 |
| Excedentes | Total | \$ - | \$ -56.190.903 | \$ -55.060.118 | \$ -47.271.056 | \$ -16.539.562 | \$ 23.090.698 |
| | Ganancia de Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 400.000 | \$ 240.000 | \$ 633.333 | \$ 320.000 | \$ 400.000 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ -56.590.903 | \$ -111.891.021 | \$ -159.795.411 | \$ - |
| Impuestos | UAI | \$ - | \$ -56.590.903 | \$ -111.891.021 | \$ -159.795.411 | \$ -176.654.973 | \$ 22.690.698 |
| | Impuesto (27%) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 6.126.489 |
| | UDI | \$ - | \$ -56.590.903 | \$ -111.891.021 | \$ -159.795.411 | \$ -176.654.973 | \$ 16.564.210 |
| | Valor Libro | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 400.000 | \$ 240.000 | \$ 633.333 | \$ 320.000 | \$ 400.000 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ -56.590.903 | \$ -111.891.021 | \$ -159.795.411 | \$ - |
| | Flujo Operativo | \$ - | \$ -56.190.903 | \$ -55.060.118 | \$ -47.271.056 | \$ -16.539.562 | \$ 16.964.210 |
| Inversiones | Inversión | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Préstamo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Amortización | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | NOF | \$ - | \$ 6.676.469 | \$ 9.627.714 | \$ 14.760.922 | \$ 22.341.913 | \$ - |
| | Recuperación de NOF | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 53.407.018 |
| | Flujo de Capital | \$ - | \$ -6.676.469 | \$ -9.627.714 | \$ -14.760.922 | \$ -22.341.913 | \$ 53.407.018 |
| | Flujo de Caja Privado | \$ - | \$ -62.867.372 | \$ -64.687.832 | \$ -62.031.978 | \$ -38.881.475 | \$ 70.371.228 |
| | Flujo de Caja Descontado | \$ - | \$ -52.389.476 | \$ -44.922.106 | \$ -35.898.136 | \$ -18.750.711 | \$ 28.280.618 |
| | VAN | (123.679.811) | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 32: Flujo de Caja de Licencias México

| Año | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|--------------------------|---------------|------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos | Ventas Puntaje Nacional | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 9.154.599 | \$ 62.725.955 | \$ 140.167.080 |
| | Ventas Aprendo Libre | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.830.920 | \$ 12.545.191 | \$ 28.033.416 |
| Costos | Administración | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 7.300.000 | \$ 7.666.667 | \$ 13.366.667 |
| | Desarrollo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 83.250.000 | \$ 65.250.000 | \$ 56.250.000 |
| | Venta y Posventa | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 51.181.761 | \$ 154.888.611 | \$ 163.806.012 |
| Excedentes | Total | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -130.746.243 | \$ -152.534.131 | \$ -65.222.182 |
| | Ganancia de Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 240.000 | \$ 180.000 | \$ 593.333 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -130.986.243 | \$ -283.700.374 |
| Impuestos | UAI | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -130.986.243 | \$ -283.700.374 | \$ -349.515.890 |
| | Impuesto (27%) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | UDI | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -130.986.243 | \$ -283.700.374 | \$ -349.515.890 |
| | Valor Libro | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 240.000 | \$ 180.000 | \$ 593.333 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -130.986.243 | \$ -283.700.374 |
| | Flujo Operativo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -130.746.243 | \$ -152.534.131 | \$ -65.222.182 |
| Inversiones | Inversión | \$ - | \$ - | \$ 118.800.000 | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Préstamo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Amortización | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | NOF | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.144.325 | \$ 7.840.744 | \$ - |
| | Recuperación de NOF | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 8.985.069 |
| | Flujo de Capital | \$ - | \$ - | \$ -118.800.000 | \$ -1.144.325 | \$ -7.840.744 | \$ 8.985.069 |
| | Flujo de Caja Privado | \$ - | \$ - | \$ -118.800.000 | \$ -131.890.568 | \$ -160.374.876 | \$ -56.237.113 |
| | Flujo de Caja Descontado | \$ - | \$ - | \$ -82.500.000 | \$ -76.325.560 | \$ -77.341.279 | \$ -22.600.434 |
| | VAN | (258.767.273) | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 33: Flujo de Caja de Nuevos Proyectos a nivel de Empresa

| Año | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|-------------------------------|------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Ingresos | Venta Nuevos Proyectos | \$ - | \$ 522.500.000 | \$ 658.875.000 | \$ 833.350.000 | \$ 1.016.153.000 | \$ 1.192.575.950 |
| | Desarrollo | \$ - | \$ 81.000.000 | \$ 75.000.000 | \$ 75.000.000 | \$ 121.500.000 | \$ 109.500.000 |
| Costos | Administrativo | \$ - | \$ 155.789.136 | \$ 179.884.734 | \$ 180.430.000 | \$ 183.437.780 | \$ 200.801.303 |
| | Ventas | \$ - | \$ 180.400.000 | \$ 242.800.000 | \$ 312.400.000 | \$ 374.800.000 | \$ 451.600.000 |
| Excedentes | Total | \$ - | \$ 105.310.864 | \$ 161.190.266 | \$ 265.520.000 | \$ 336.415.220 | \$ 430.674.647 |
| | Ganancia de Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 1.480.000 | \$ 2.226.667 | \$ 2.293.333 | \$ 2.040.000 | \$ 2.986.667 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | UAI | \$ - | \$ 103.830.864 | \$ 158.963.599 | \$ 263.226.667 | \$ 334.375.220 | \$ 427.687.980 |
| Impuestos | Impuesto (27%) | \$ - | \$ 28.034.333 | \$ 42.920.172 | \$ 71.071.200 | \$ 90.281.309 | \$ 115.475.755 |
| | UDI | \$ - | \$ 75.796.530 | \$ 116.043.427 | \$ 192.155.467 | \$ 244.093.910 | \$ 312.212.225 |
| | Valor Libro | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 1.480.000 | \$ 2.226.667 | \$ 2.293.333 | \$ 2.040.000 | \$ 2.986.667 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Flujo Operativo | \$ - | \$ 77.276.530 | \$ 118.270.094 | \$ 194.448.800 | \$ 246.133.910 | \$ 315.198.892 |
| Inversiones | Inversión | \$ - | \$ - | \$ 79.200.000 | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Préstamo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Amortización | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | NOF | \$ - | \$ 42.291.667 | \$ 53.906.250 | \$ 68.445.833 | \$ 81.304.417 | \$ - |
| | Recuperación de NOF | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 245.948.167 |
| | Flujo de Capital | \$ - | \$ (42.291.667) | \$ (133.106.250) | \$ (68.445.833) | \$ (81.304.417) | \$ 245.948.167 |
| | Flujo de Caja Privado | \$ - | \$ 34.984.864 | \$ (14.836.156) | \$ 126.002.967 | \$ 164.829.494 | \$ 561.147.059 |
| | Flujo de Caja Descontado | \$ - | \$ 29.154.053 | \$ (10.302.886) | \$ 72.918.383 | \$ 79.489.532 | \$ 225.512.418 |
| | VAN | | 396.771.500 | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 34: Flujo de Caja de Nuevos Proyectos Chile

| Año | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|-------------------------------|------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Ingresos | Venta Nuevos Proyectos | \$ - | \$ 462.500.000 | \$ 568.875.000 | \$ 682.650.000 | \$ 805.527.000 | \$ 926.356.050 |
| | Desarrollo | \$ - | \$ 81.000.000 | \$ 75.000.000 | \$ 75.000.000 | \$ 121.500.000 | \$ 109.500.000 |
| Costos | Administrativo | \$ - | \$ 147.522.470 | \$ 172.084.734 | \$ 159.563.333 | \$ 163.604.447 | \$ 174.201.303 |
| | Ventas | \$ - | \$ 142.000.000 | \$ 180.400.000 | \$ 211.600.000 | \$ 242.800.000 | \$ 281.200.000 |
| Excedentes | Total | \$ - | \$ 91.977.530 | \$ 141.390.266 | \$ 236.486.667 | \$ 277.622.553 | \$ 361.454.747 |
| | Ganancia de Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 1.080.000 | \$ 1.986.667 | \$ 1.420.000 | \$ 1.540.000 | \$ 1.993.333 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | UAI | \$ - | \$ 90.897.530 | \$ 139.403.599 | \$ 235.066.667 | \$ 276.082.553 | \$ 359.461.413 |
| Impuestos | Impuesto (27%) | \$ - | \$ 24.542.333 | \$ 37.638.972 | \$ 63.468.000 | \$ 74.542.289 | \$ 97.054.582 |
| | UDI | \$ - | \$ 66.355.197 | \$ 101.764.627 | \$ 171.598.667 | \$ 201.540.264 | \$ 262.406.832 |
| | Valor Libro | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 1.080.000 | \$ 1.986.667 | \$ 1.420.000 | \$ 1.540.000 | \$ 1.993.333 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Flujo Operativo | \$ - | \$ 67.435.197 | \$ 103.751.294 | \$ 173.018.667 | \$ 203.080.264 | \$ 264.400.165 |
| Inversiones | Inversión | \$ - | \$ - | \$ 79.200.000 | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Préstamo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Amortización | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | NOF | \$ - | \$ 35.941.667 | \$ 44.806.250 | \$ 54.287.500 | \$ 63.227.250 | \$ - |
| | Recuperación de NOF | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 198.262.667 |
| | Flujo de Capital | \$ - | \$ (35.941.667) | \$ (124.006.250) | \$ (54.287.500) | \$ (63.227.250) | \$ 198.262.667 |
| | Flujo de Caja Privado | \$ - | \$ 31.493.530 | \$ (20.254.956) | \$ 118.731.167 | \$ 139.853.014 | \$ 462.662.832 |
| | Flujo de Caja Descontado | \$ - | \$ 26.244.609 | \$ (14.065.942) | \$ 68.710.166 | \$ 67.444.548 | \$ 185.933.815 |
| | VAN | | 334.267.196 | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 35: Flujo de Caja de Nuevos Proyectos Colombia

| Año | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|--------------------------|------|----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| Ingresos | Venta Nuevos Proyectos | \$ - | \$ 60.000.000 | \$ 90.000.000 | \$ 110.700.000 | \$ 130.626.000 | \$ 150.219.900 |
| | Desarrollo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Costos | Administrativo | \$ - | \$ 8.266.667 | \$ 7.800.000 | \$ 13.566.667 | \$ 12.166.667 | \$ 13.233.333 |
| | Ventas | \$ - | \$ 38.400.000 | \$ 62.400.000 | \$ 69.600.000 | \$ 69.600.000 | \$ 100.800.000 |
| Excedentes | Total | \$ - | \$ 13.333.333 | \$ 19.800.000 | \$ 27.533.333 | \$ 48.859.333 | \$ 36.186.567 |
| | Ganancia de Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 400.000 | \$ 240.000 | \$ 633.333 | \$ 320.000 | \$ 400.000 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Impuestos | UAI | \$ - | \$ 12.933.333 | \$ 19.560.000 | \$ 26.900.000 | \$ 48.539.333 | \$ 35.786.567 |
| | Impuesto (27%) | \$ - | \$ 3.492.000 | \$ 5.281.200 | \$ 7.263.000 | \$ 13.105.620 | \$ 9.662.373 |
| | UDI | \$ - | \$ 9.441.333 | \$ 14.278.800 | \$ 19.637.000 | \$ 35.433.713 | \$ 26.124.194 |
| | Valor Libro | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ 400.000 | \$ 240.000 | \$ 633.333 | \$ 320.000 | \$ 400.000 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Flujo Operativo | \$ - | \$ 9.841.333 | \$ 14.518.800 | \$ 20.270.333 | \$ 35.753.713 | \$ 26.524.194 |
| Inversiones | Inversión | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Préstamo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Amortización | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | NOF | \$ - | \$ 2.749.832 | \$ 7.499.832 | \$ 9.224.832 | \$ 10.885.500 | \$ - |
| | Recuperación de NOF | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 30.359.995 |
| | Flujo de Capital | \$ - | \$ (2.749.832) | \$ (7.499.832) | \$ (9.224.832) | \$ (10.885.500) | \$ 30.359.995 |
| | Flujo de Caja Privado | \$ - | \$ 7.091.502 | \$ 7.018.968 | \$ 11.045.502 | \$ 24.868.213 | \$ 56.884.189 |
| | Flujo de Caja Descontado | \$ - | \$ 5.909.585 | \$ 4.874.284 | \$ 6.392.073 | \$ 11.992.773 | \$ 22.860.480 |
| | VAN | | 52.029.193 | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 36: Flujo de Caja de Nuevos Proyectos México

| Año | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|--------------------------|------|------------|------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos | Venta Nuevos Proyectos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 40.000.000 | \$ 80.000.000 | \$ 116.000.000 |
| | Desarrollo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Costos | Administrativo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 7.300.000 | \$ 7.666.667 | \$ 13.366.667 |
| | Ventas | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 31.200.000 | \$ 62.400.000 | \$ 69.600.000 |
| Excedentes | Total | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.500.000 | \$ 9.933.333 | \$ 33.033.333 |
| | Ganancia de Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 240.000 | \$ 180.000 | \$ 593.333 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Impuestos | UAI | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.260.000 | \$ 9.753.333 | \$ 32.440.000 |
| | Impuesto (27%) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 340.200 | \$ 2.633.400 | \$ 8.758.800 |
| | UDI | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 919.800 | \$ 7.119.933 | \$ 23.681.200 |
| | Valor Libro | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Depreciación | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 240.000 | \$ 180.000 | \$ 593.333 |
| | PEA | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Flujo Operativo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.159.800 | \$ 7.299.933 | \$ 24.274.533 |
| Inversiones | Inversión | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Préstamo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | Amortización | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | NOF | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 3.333.333 | \$ 6.666.667 | \$ - |
| | Recuperación de NOF | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 10.000.000 |
| | Flujo de Capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ (3.333.333) | \$ (6.666.667) | \$ 10.000.000 |
| | Flujo de Caja Privado | \$ - | \$ - | \$ - | \$ (2.173.533) | \$ 633.267 | \$ 34.274.533 |
| | Flujo de Caja Descontado | \$ - | \$ - | \$ - | \$ (1.257.832) | \$ 305.395 | \$ 13.774.166 |
| | VAN | | 12.821.729 | | | | |

Fuente: Elaboración propia.