



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA ENTRADA EN COLOMBIA DE LA EMPRESA  
FELLOW GROUP**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA  
GLOBALIZACIÓN**

**ALEXIS FELIPE GONZALEZ MACENAUER**

**PROFESOR GUÍA:  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## **RESUMEN**

### **PLAN DE NEGOCIOS PARA ENTRADA EN COLOMBIA DE LA EMPRESA FELLOW GROUP**

El principal objetivo de este informe es el desarrollo de un plan de negocios que permita internacionalizar productos relacionados al Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) en Colombia. El plan de internacionalización en Colombia, está en línea con el desarrollo de los decretos de ley n°83 emitido en Chile el 2015 y n°1421 emitido en Colombia en el 2017, en los cuales se recomienda el DUA para dar respuesta a la diversidad en la educación.

Fellow Group, es especialista en DUA, pues es el principal partner para Latinoamérica de CAST, fundadores del marco de trabajo DUA. Por lo cual Fellow Group ha desarrollado productos académicos entorno al DUA para satisfacer el mercado de habla hispana y ha motivado el desarrollo de un plan de negocio de internacionalización.

Los principales elementos que constituyen la metodología usada para el desarrollo de este informe son los siguientes:

- Análisis del panorama global entorno al DUA
- Estudio de mercado colombiano, analizando los posibles clientes a nivel demográfico.
- Desarrollo del plan de negocios para entrada en Colombia
- Análisis financiero de la inversión requerida

En relación a los resultados obtenidos, podemos mencionar que se desarrolla un plan de negocios para entrar en Colombia a través de: estrategia de entrada en Colombia, productos a incluir en la estrategia, plan de marketing y evaluación financiera de la inversión requerida.

Se concluye que existe una gran oportunidad para que Fellow Group pueda internacionalizarse en Colombia, debido a que aún no se comienza a atender el mercado objetivo en Colombia, Fellow Group cuenta con la licencia para Sudamérica de DUA provista por CAST, existe un decreto similar al emitido en Chile que facilita la entrada. Además, el análisis económico arroja un VAN positivo con valor de \$106.600.917 y una TIR para el proyecto, correspondiente a un 63% a 5 años, lo que es un positivo panorama del punto de vista financiero.

## TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	Antecedentes .....	1
1.2	Descripción de la empresa.....	3
1.3	Descripción de la tesis en torno a la internacionalización .....	5
1.4	Objetivos y resultados esperados .....	6
1.5	Marco Conceptual.....	6
1.5.1	Estrategia de Entrada.....	7
1.5.2	Modelo de Negocio .....	7
1.5.3	Análisis Estratégico .....	7
1.5.4	Plan Financiero .....	7
1.6	Metodología .....	7
1.7	Alcances .....	8
2	Panorama Global del Diseño Universal Para el Aprendizaje.....	8
2.1	Informe Listening to Leaders 2018.....	8
2.2	Índice de Inclusión social 2015 .....	10
2.3	Iniciativas en torno a la educación del DUA.....	10
	Norteamérica.....	11
	Latinoamérica.....	14
3	Estudio de Mercado .....	16
3.1	Segmentos posibles en Colombia.....	16
3.2	Fondos disponibles en Colombia .....	16
3.2.1	Sistema General de Participaciones (SGP) – Fondos para Educación.....	16
3.2.2	Planes Individuales de ajustes razonables (PIAR).....	17
3.3	Tamaño del Mercado .....	17
4	Plan Estratégico .....	22
4.1	CANVAS .....	22
4.2	FODA.....	23
4.2.1	Fortalezas .....	23
4.2.2	Oportunidades.....	23
4.2.3	Debilidades .....	24
4.2.4	Amenazas .....	24
4.3	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	24
4.3.1	Amenaza de Nuevos Entrantes.....	24
4.3.2	El Poder de Negociación de Proveedores.....	24
4.3.3	El Poder de Negociación de Clientes.....	24
4.3.4	Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos .....	25
4.3.5	Rivalidad entre los Competidores.....	25
4.4	Análisis de las 5 Dimensiones Culturales de Hofstede .....	25
4.4.1	Distancia al Poder .....	26
4.4.2	Individualismo – Colectivismo .....	26
4.4.3	Masculinidad – Femenidad.....	27
4.4.4	Evasión de la Incertidumbre .....	27
4.4.5	Orientación a Largo Plazo .....	27
4.5	Estrategia de Internacionalización .....	28
5	Plan de Marketing – Marketing Mix .....	31
5.1	Producto.....	31
5.2	Precio.....	32

5.3	Plaza o Punto de Venta .....	32
5.4	Promoción.....	32
6	Plan de Operaciones.....	34
6.1	Implementación y Alcance .....	34
6.2	Contacto Inicial .....	35
6.3	Facturación .....	35
7	Plan Financiero .....	36
7.1	Flujos de Efectivo.....	36
7.2	Análisis de Sensibilidad .....	38
7.3	Justificación Financiera de la Internacionalización .....	38
8	CONCLUSIONES .....	39
9	BIBLIOGRAFÍA .....	41
	ANEXO A: Prioridades de los líderes por región, Informe listen to the leaders .....	45
	ANEXO B: Consultas Email a Libia Edith Rodriguez Rivera .....	46
	ANEXO C: Consultas email a Nicole Mileydi Cubillos Prieto.....	48

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes

Se estima que alrededor del 10% del mundo, son personas que viven con necesidades especiales, si a esas personas les agregamos sus familiares cercanos que conviven con ellos, obtenemos que el 25% de la población, de una forma u otra conviven a diario con un entorno, en el que las capacidades diferentes forman parte de la cotidianidad. (Lumpkin, 2009). Adicionalmente, los últimos avances en el área de la neurociencia, revelan que no existen dos cerebros iguales, por ende, el aprendizaje se enfrenta de distinta manera por cada persona (Sampedro, 2000). De acuerdo a estos estudios y a la importante connotación que ha tenido en los últimos años, la inclusión en la educación y diversidad en el aprendizaje, existe una clara necesidad por generar estrategias pedagógicas que permitan comprender mejor las diferencias entre los estudiantes, para así adaptar las experiencias de aprendizaje a cada realidad (Unesco, 2009).

Un enfoque que da respuesta a la diversidad requerida para generar una educación equitativa, es el Diseño Universal para el Aprendizaje -DUA-, elaborado por CAST – Center for Applied Special Technology – en Boston, Estados Unidos. CAST es una organización sin fines de lucro dedicada a la investigación y desarrollo en materias de educación, que trabaja para expandir oportunidades de aprendizaje para todos los individuos a través del DUA. Es una organización fundada en 1984 y compuesta por educadores de clase mundial, científicos del aprendizaje, diseñadores instruccionales, expertos en alfabetización, analistas de políticas, diseñadores gráficos, ingenieros de software y personal administrativo (CAST, 2018).



**CAST** | **Until learning  
has no limits™**

Figura 1: CAST : Fuente [www.cast.org](http://www.cast.org)

El DUA es un enfoque metodológico con orígenes en las ciencias del aprendizaje, incluyendo la neuropsicología, desarrollo humano e investigación educativa, el cual se ha hecho internacionalmente conocido como un conjunto de principios efectivos para el diseño e implementación de entornos de aprendizaje inclusivo (CAST, 2018).

Esta estrategia metodológica, plantea algunas prácticas de enseñanza, que eliminan las barreras para aprender, desarrollando una flexibilidad para adaptarse a las necesidades y aptitudes de cada estudiante.

A continuación los principios del DUA:

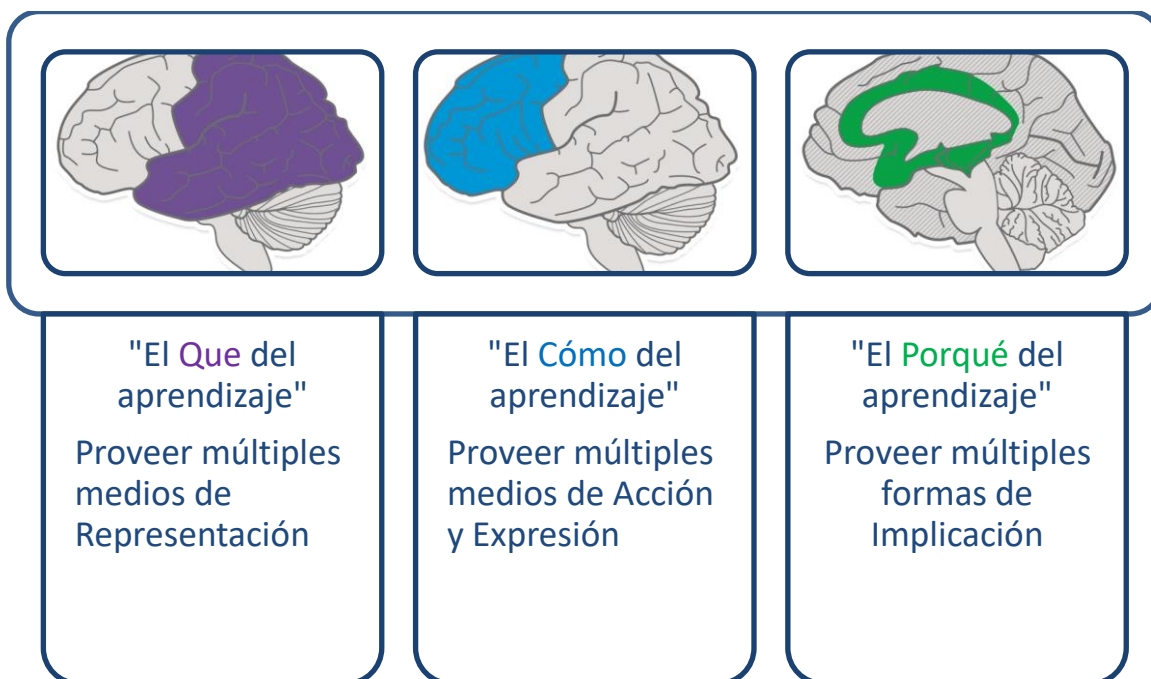


Figura 2: Principios DUA, Fuente CAST (2018)

La consultora Chilena Fellow Group es el partner de CAST para Chile y Latinoamérica en materia de productos relacionados al Diseño Universal Para el Aprendizaje, los cuales incluyen asesorías, capacitaciones e investigación para instituciones educacionales, profesionales de la educación, instituciones públicas y privadas. Fellow Group, actualmente basa su trabajo en Chile, amparados en un decreto de ley emitido en el año 2015 –Decreto N°83- (Ministerio de Educación Chile, 2015) para generar avances en la diversificación de la enseñanza, lo que les ha permitido desarrollar una estrategia para entregar un producto que cumple dichas necesidades en Chile.

Para este trabajo se considera el hecho de que en Colombia se ha emitido un decreto de Ley en el año 2017 – Decreto N°1421 – (Ministerio de Educación Nacional Colombia, 2017) que similar al decreto emitido en Chile, plantea garantizar la educación de estudiantes diversos y con capacidades diferentes. Por otro lado, considerando que Fellow Group es el partner de CAST para Latinoamérica, se genera la oportunidad para desarrollar un plan estratégico de entrada al mercado Colombiano, relativo a la oferta de productos en materias del DUA.

## 1.2 Descripción de la empresa

Fellow Group es una consultora chilena, constituida por académicos de distintas especialidades, orientada a la Educación Inclusiva. Su área de trabajo se centra en la formación continua e investigación específicas de la temática. La preocupación constante de la organización es la orientación a satisfacer las necesidades de sus clientes. La vasta experiencia de su equipo profesional permite que Fellow Group sea una institución de excelencia, a través de la diversidad de los profesionales quienes se vinculan a la educación, salud, comunicación y tecnologías para la inclusión (Fellow Group, 2018).

Su estructura organizacional es la siguiente:

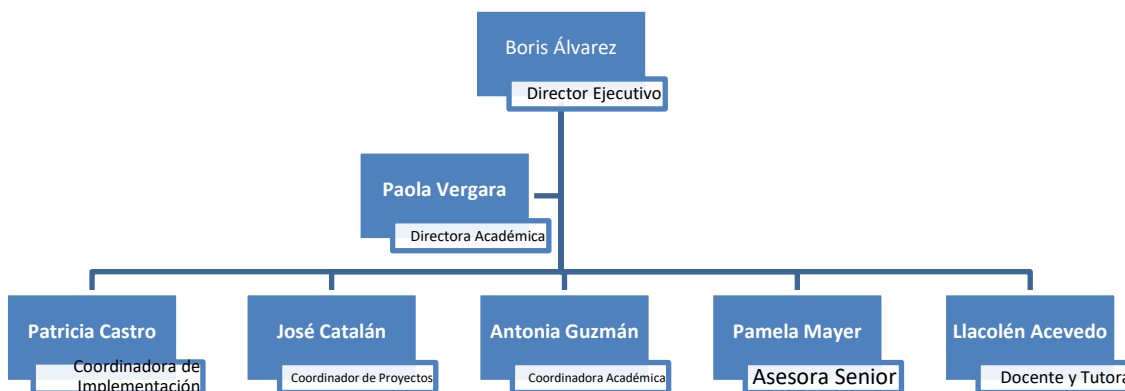


Figura 3: Organigrama: Fuente FellowGroup

Fellow Group contiene una gama de productos diseñados para responder a la diversidad de los estudiantes en las instituciones educativas, asegurando los aprendizajes y mejorando la calidad de la educación. Considera tres Productos principales: capacitación, implementación y evidencia científica, utilizando el

marco del Diseño Universal para el Aprendizaje como estrategia diversificada e inclusiva para la puesta en marcha en instituciones educativas.

Sus productos principales son los siguientes:

- Asesorías: Adaptadas al contexto y las necesidades de cada institución pública o privada, para crear entornos de inducción laboral.
- Capacitaciones: Contiene los fundamentos de la investigación y aplicación del Diseño Universal para el Aprendizaje enfocado al diseño curricular y de experiencias pedagógicas en el contexto educacional del país.
- Investigación: Campo aun en etapa de desarrollo.

Segmentos:

- B2B (Servicios de Empresa a empresa): Comprende a instituciones educacionales, principalmente para capacitar, y entregar conocimiento sobre los principios y base de aplicación del DUA para el diseño de clases. Además, se abarcan instituciones privadas y públicas, en donde se prestan servicios de asesoría en DUA.
- B2C (Servicios de Empresa a Cliente): Orientado principalmente para profesionales de la educación.

Principales clientes:



Figura 4: Clientes: Fuente [www.fellowgroupia.com](http://www.fellowgroupia.com)



### **1.3 Descripción de la tesis en torno a la internacionalización**

El presente trabajo pretende desarrollar un plan de negocio para entrada al mercado Colombiano, con el objetivo de internacionalizar los productos en torno al DUA, que actualmente Fellow Group ofrece en Chile, a través de un partnership con la organización CAST, pionera en el desarrollo del DUA a nivel internacional para una educación inclusiva.

El principio de educación inclusiva en el mundo, comienza a gestarse en la Conferencia Mundial en la Educación Especial, realizada en España en 1994 (MECD, UNESCO, 1994), para luego desarrollarse con más fuerza en el Foro Mundial en Educación, Senegal en el 2000 (Fiske, 2000) y en las Normas Uniformes sobre la Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas (ONU, 1994). Posteriormente, las Naciones Unidas fijan, junto a 155 países y otros organismos internacionales, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en donde la universalización de la educación, se transforma en uno de los objetivos buscados por la mayoría de países del mundo (ONU, 2000).

Por otra parte, la OECD ha identificado como factores clave en las reformas educativas, a las prácticas de educación inclusiva (OECD, 1997). El Banco Mundial, a su vez, está desarrollando un conjunto de informes técnicos en materia de educación inclusiva, con el objetivo de apoyar a los gobiernos en el desarrollo de un mejor sistema educativo que permita la inclusión (Peters, 2004).

En Latinoamérica y el Caribe, los distintos países han ido progresivamente incorporando políticas para generar una educación inclusiva, las cuales contienen puntos claves relativos al nivel educativo, alfabetización, formación docente, disminución del abandono y ausentismo escolar, educación especial, población rural e indígena, becas, utilización de TIC, entre otras. (Payá, 2010)

En el caso de Chile, amparados en la necesidad de inclusión, se generaron compromisos 2008 por parte del sector público y privado, enmarcados en los principios del DUA (ONU, 2008). Posteriormente en el 2010 se promulga la ley de 20.422 de Igualdad de oportunidades e inclusión social para personas con discapacidad. En El 2015 se emite el decreto n°83, para generar avances en la diversificación de la enseñanza (Ministerio de Educación Chile, 2015). Dicho decreto, plantea criterios y orientaciones de adecuación curricular para estudiantes con necesidades educativas especiales en educación parvularia y básica, mediante el DUA como estrategia educativa.

Para Colombia, existe un decreto similar al de Chile, emitido en el 2017 sobre la educación inclusiva y la aplicación del DUA en los procesos educativos, para garantizar los procesos de enseñanza, aprendizaje y participación de los estudiantes (Ministerio de Educación Colombia, 2017). Colombia es el único país Latinoamericano, aparte de Chile, en emitir un decreto para reglamentar una educación inclusiva, mediante el DUA.

Dado lo anterior, se observa que en Chile existe la oportunidad entorno a la educación inclusiva, para generar productos que utilicen como estrategia el DUA. Se vislumbra que otros países irán incorporándose en la estrategia del DUA, sin embargo, Colombia es el primero que ha emitido un decreto después de Chile, lo cual, lo hace un mercado atractivo para que Fellow Group explore segmentos para entregar sus productos. A partir de esa oportunidad, Fellow Group, ha solicitado explorar el mercado Colombiano, pues es una acción que a corto plazo les da la posibilidad de abrirse en el mercado Colombiano.

#### **1.4 Objetivos y resultados esperados**

El objetivo general de este trabajo es **Desarrollar un plan de negocios que permita proyectar la internacionalización de productos de DUA a Colombia.**

Los objetivos específicos son:

- Análisis del mercado en Colombia, identificando los actores, normativas e iniciativas entorno a generar una educación inclusiva y aplicación del DUA.
- Desarrollo de un Modelo de negocios para entrada en el mercado Colombiano.
- Identificar aspectos operativos, de marketing y recursos humanos.
- Evaluación financiera del proceso de internacionalización.

En base a la investigación exploratoria, se espera completar los objetivos propuestos y desarrollar una herramienta para la toma de decisiones por parte de Fellow Group. En esta medida se proyectará la iniciativa de desarrollar un plan para la internacionalización de productos en Colombia y se espera conseguir los siguientes resultados:

- Análisis de la situación actual y las tendencias en torno a la educación inclusiva y DUA en Colombia, con el objetivo de identificar a sus principales actores.
- Identificar una estrategia para entrar en Colombia.
- Definición plan de marketing y desarrollo de análisis financiero.

#### **1.5 Marco Conceptual**

El objetivo del marco conceptual es entregar una visión general de las principales ideas y prácticas que constituyen el ciclo de vida para un plan estratégico de entrada a un mercado objetivo.

A continuación una breve descripción de los principales herramientas y modelos a

utilizar en la construcción del plan estratégico de entrada a Colombia.

### **1.5.1 Estrategia de Entrada**

Para elegir la mejor forma de entrar a un mercado extranjero, existen 6 formas básicas de entrada que debemos analizar, para así escoger la que se ajusta mejor a las condiciones actuales de la empresa y mercado objetivo (Hill, 2011): exportación, proyectos “llave en mano”, licenciamientos, franquicias, empresas conjuntas o joint ventures con alguna compañía del país anfitrión y establecimiento de subsidiarias de propiedad absoluta en el país anfitrión.

### **1.5.2 Modelo de Negocio**

En el desarrollo de un modelo de negocios, el objetivo principal es describir cómo una empresa crea, entrega y captura valor en el contexto socio ambiental en el que se desenvuelve, junto con pronosticar que posición podría tener en el mercado objetivo al que se pretende ingresar. Para construir el modelo de negocio, se utilizan variables internas de la empresa junto a variables externas del mercado en el cual se desenvuelve.

(Pigneur, 2010):

### **1.5.3 Análisis Estratégico**

Mediante la herramienta del análisis FODA (Fine, 2013) se busca revelar la situación actual de la empresa, identificando sus principales fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas, para luego alinear las posibles decisiones en base a los objetivos planteados para el desarrollo del plan estratégico de entrada.

### **1.5.4 Plan Financiero**

Para generar un plan financiero, se utilizara la información financiera provista por Fellow Group, en conjunto con la información recopilada en la investigación del mercado Colombiano, con el objetivo de analizar la mejor forma de entrada.

## **1.6 Metodología**

Se trabajara sobre el enfoque metodológico del Diseño Universal para el Aprendizaje –DUA- junto con el marco conceptual definido en el punto 1.5. Lo anterior, con el objetivo de generar un plan estratégico de expansión de los productos provistos por la consultora Fellow Group hacia el mercado Colombiano.

Para conseguir los objetivos planteados, se contará con el apoyo de Fellow Group en el desarrollo del plan de estratégico de entrada. La contraparte para el desarrollo del proyecto es Boris Álvarez Espinoza, Director Ejecutivo, con quien se planificarán reuniones semanales durante el proceso.

Por otro lado, para la selección de la estrategia de entrada al mercado Colombiano, se utilizarán variables de análisis para realizar un sondeo dentro de algunas posibles estrategias. Como consecuencia, se busca desarrollar un plan estratégico para entrar a un mercado internacional, junto con el desarrollo de un modelo de negocio.

Las principales actividades a desarrollar para construir el plan de entrada, consisten en:

- Análisis del mercado objetivo
- Desarrollo de Modelo de Negocios
- Definición de la estrategia de entrada al mercado objetivo
- Análisis económico

## **1.7 Alcances**

El alcance de este trabajo, constituye una propuesta de entrada al mercado Colombiano, en términos de los productos que hoy ofrece en Chile FellowGroup entorno al DUA. En base a las limitaciones principales de tiempo que puedan existir, se espera explorar una proyección entorno al mercado objetivo y entregar una recomendación de entrada a Colombia.

## **2 Panorama Global del Diseño Universal Para el Aprendizaje.**

### **2.1 Informe Listening to Leaders 2018**

Una publicación realizada por AidData en el 2018: Listening to Leaders 2018, contiene los resultados de una encuesta realizada a 3.600 líderes, quienes trabajan en 126 países pertenecientes al rango de ingresos bajos y medianos de todo el mundo (Custer, 2018). La investigación de dicha encuesta se realizó en torno a los grandes desafíos de desarrollo de los países participantes, correspondientes a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (ONU, 2015).

De acuerdo al informe y según se puede observar en la Figura 5, los líderes del mundo concuerdan en que la educación es la principal prioridad, seguida por la paz y la justicia, y el trabajo decente y crecimiento económico.

## How frequently does a global goal appear in leaders' top priorities?

Percentage of respondents who identified a goal as one of their top six priorities.

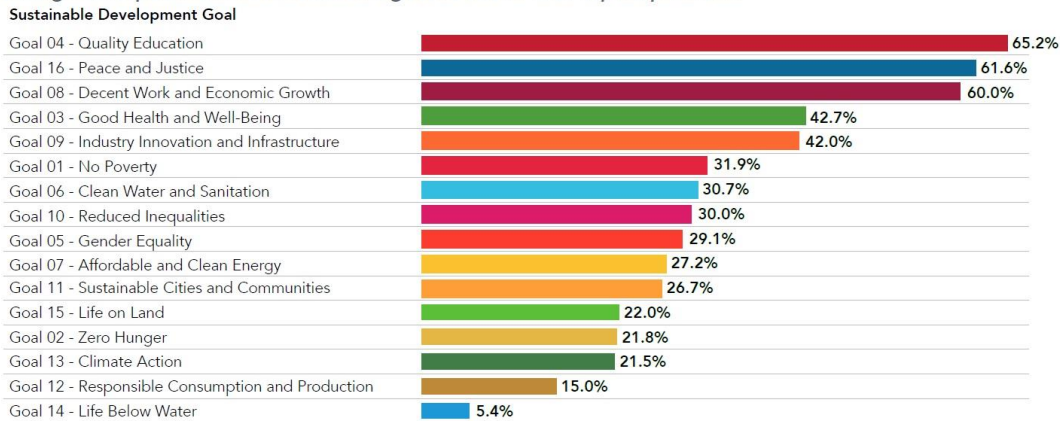


Figura 5: Objetivos globales vs prioridades de los líderes: Fuente <http://aiddata.org/publications/listening-to-leaders-2018>

Finalmente, la investigación se comparó con las prioridades obtenidas en la encuesta mi mundo (MYO, ONU, 2015), y según se puede observar en la Figura 6, la educación es sin duda alguna la principal prioridad, tanto para los ciudadanos como para los líderes.

### Comparison of development priorities between leaders and citizens

Ordered rankings based on how frequently a goal appears amongst citizens' top six priorities in the UN's MY World Survey and leaders' top six priorities in AidData's 2017 Listening to Leaders Survey.

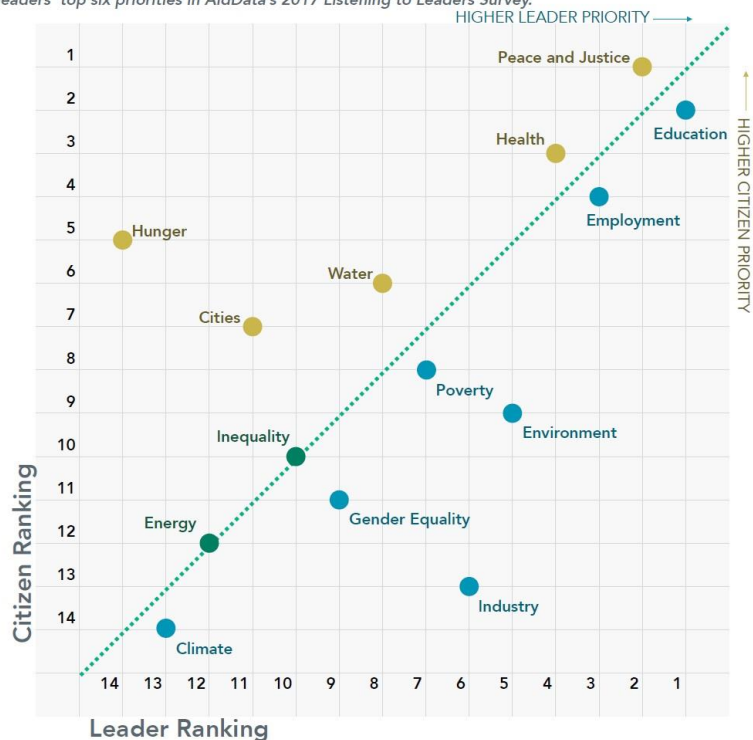


Figura 6: Comparación Prioridades entre líderes y ciudadanos: Fuente <http://aiddata.org/publications/listening-to-leaders-2018>

## 2.2 Índice de Inclusión social 2015

En el índice de inclusión social 2015, realizado por la revista Americas Quarterly, se analiza el desempeño de 17 países americanos, con puntajes en 22 variables. Este índice realiza principalmente un seguimiento a los derechos, educación, inclusión, igualdad de género, pobreza, acceso a los mercados, entre otros factores. Junto con entregar una mirada multidimensional que combina cifras objetivas con la percepción de los ciudadanos frente al gobierno (Alidadi, 2015).

Se puede observar en la Figura 7 a los países socialmente más inclusivos de acuerdo al índice:

### PUNTAJES DE LA INCLUSIÓN SOCIAL POR PAÍS

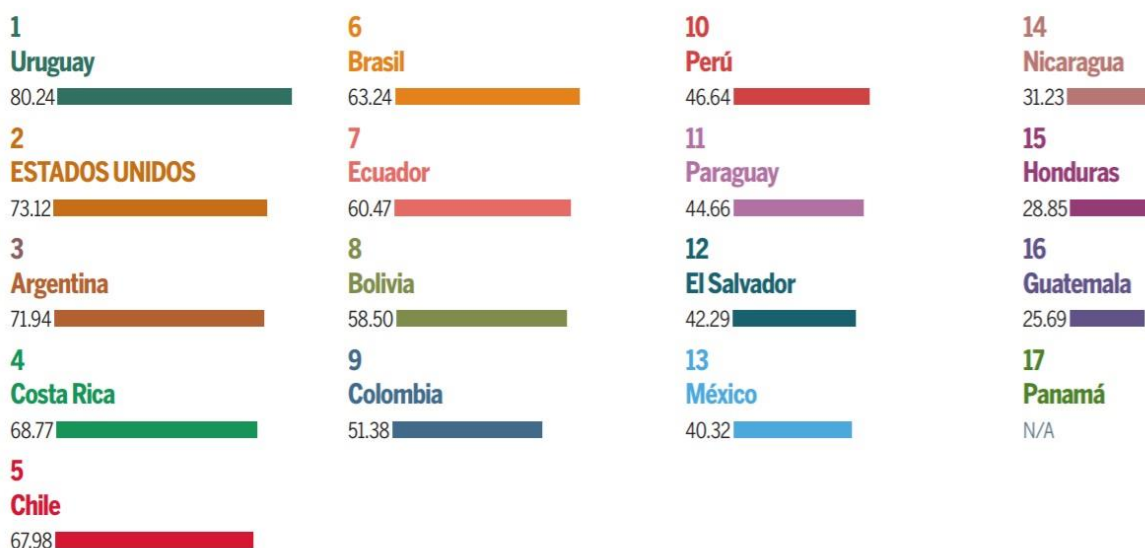


Figura 7: Índice de Inclusión Social 2015:

Fuente <http://www.americasquarterly.org/charticles/social-inclusion-index-2015/>

Se debe subrayar que aunque existen otros países en Latinoamérica con puntajes altos en inclusión social, estos países a diferencia de Colombia y Chile, aun no sacan decretos relativos a fomentar la inclusión educativa. Por lo tanto, en Colombia existe la posibilidad de implementar DUA más ágilmente que en los demás países de Latinoamérica.

## 2.3 Iniciativas en torno a la educación del DUA

Cada día más países están tomando iniciativas educativas en torno al DUA, a través de diferentes instituciones, con el propósito de realizar actividades formativas y de capacitación, a través de talleres y seminarios, para promover el DUA, como metodología de enseñanza para la inclusión educativa.

A continuación se van a destacar las principales iniciativas en el mundo, partiendo por Norteamérica, Europa y Latinoamérica.

## **Norteamérica**

### ***Estados Unidos***

En Estados Unidos se acuñó el término DUA y es el principal impulsor para el desarrollo de esta metodología inclusiva para mejorar la enseñanza, por lo tanto existen instituciones que así lo fomentan, con un fuerte apoyo del gobierno.

#### *Ley*

- Ley de Oportunidades de Educación Superior “Higher Education Opportunity Act” of 2008: Establece que el término Diseño Universal para el Aprendizaje alude a un marco científicamente válido para guiar la práctica educativa (U.S. Government, 2008).

#### *Instituciones*

- CAST: Es la organización sin fines de lucro que acuñó el término DUA, en inglés UDL. Es la principal organización a nivel mundial hoy en día y cuenta con alianzas con algunas instituciones en otros países. (Cast, 2018)
- UDL Center: Fundado en el 2009, este centro apoya la implementación efectiva del DUA, conectando a los principales actores y proporcionando los recursos e información al respecto (UDL Center, 2018).

#### *Algunos Implementadores*

- Boston College
- Durham College
- Grand Rapids Community College
- Greensboro College
- Lasell College
- Landmark College
- Colorado State University
- California State University System
- George Washington University
- McGill University
- Harvard University
- Temple University
- The New Hampshire Universal Design for Learning (NHUDL) Innovation Network

## **Europa**

En Europa existen 2 grandes instituciones, la primera orientada a un proyecto de digitalización escolar y la segunda a intercambiar experiencias entorno a herramientas de Elearning entorno al DUA.

### ***DSOE: Digital Schools of Europe***

En Europa existe una asociación estratégica llamada DSOE: Digital Schools of Europe, la cual existe para desarrollar la cooperación en la digitalización de las escuelas durante tres años con participación de socios ocho países (DSOE, 2018):

- Irlanda:
  - Dublin West Education Centre, el cual provee entrenamiento a profesores.
  - Irish National Teachers Organisation Professional Development Unit, que es la organización de profesores de Irlanda.
- Finlandia: Municipalidad de Oulu.
- Dinamarca: University College Lillebelt.
- Francia: Universidad de Limoges
- Italia : Municipalidad de Pisa
- España: CPR región de Murcia
- Suecia: Municipalidad de Malmo
- Portugal: Núcleo Interactivo de Astronomía

Sus prioridades principales constituyen:

- Mejorar la integración de los medios digitales en el aprendizaje, la enseñanza, la formación y el trabajo de los alumnos.
- Abordar el bajo rendimiento en las habilidades básicas a través de métodos de enseñanza más eficaces.
- Desarrollar las habilidades transversales básicas utilizando métodos innovadores.

Dentro de sus cursos online, contiene uno llamado: Diseño Universal para el Aprendizaje en el contexto de escuelas digitales, el cual se alinea con las prioridades planteadas anteriormente.



## **UDLnet**

Es una red Europea que busca intercambiar buenas prácticas de educación inclusiva y sacar partido a materiales accesibles de aprendizaje de varias herramientas educativas de eLearning en el contexto del DUA (UDLnet, 2018).

A continuación los principales socios:

- Alemania: ceFAS e.V, es un instituto de investigación y desarrollo en el área de la evaluación, análisis en red, el desarrollo y la aplicación de test psicométricos entre otros.
- Chipre: Organización Agalia Elpidas, quien aboga activamente por los derechos humanos y sociales de los niños con parálisis cerebral y otras discapacidades.
- España: Confederación Española de Centros de Enseñanza –CECE-, es una organización sin fines de lucro para los empresarios y profesionales de la educación. Vela por el mantenimiento de relaciones y contactos con las autoridades públicas de educación.
- Grecia: Ellinogermaniki Agogi – EA-, organización de derecho privado que cubre educación primaria y secundaria. Otro socio es la Universidad Nacional y Kapodistriaca de Atenas, laboratorio de habla y accesibilidad.
- Holanda: NHL University of Applied Sciences, facultad de educación y comunicación.
- Irlanda: Universal Learning Systems, consultora principalmente experta en aprendizaje relacionado con la transformación, e-learning, diversidad, interculturalidad, inmigración y gestión estratégica. Por otro lado, Enable Irland, es otro socio irlandés que provee un amplio rango de servicios para un diverso grupo de niños y adultos con discapacidades y sus familias.
- Finlandia: Asociación Finlandesa de Discapacidades Intelectuales y del Desarrollo -FAAID-, es una organización y foro cooperativo para organizaciones y personas que trabajan por una mejor calidad de vida de las personas con discapacidad intelectuales, además de otras que necesitan apoyo a la hora de aprender, entender y comunicarse.

España es un caso particular digno de resaltar pues, aun cuando no tiene un decreto entorno al DUA, contiene leyes que favorecen la inclusión.

## **España**

En España en particular, el concepto de inclusión está presente en la educación obligatoria, debido a los esfuerzos realizados en las últimas décadas en el país.

## *Ley*

- Ley 51/2003 de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad: Si bien no menciona directamente el diseño universal para el aprendizaje, hace referencia a la accesibilidad universal, como condición que deben cumplir los entornos, productos y servicios para que sean comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas (Juan Carlos, 2003).
- *Ley Orgánica de Educación 2/2006: Toma en cuenta los supuesto de una escuela inclusiva (Juan Carlos, 2006).*

## *Instituciones*

- Educa DUA: Es una plataforma creada desde un proyecto para el Diseño Universal para el Aprendizaje a través de la Lectoescritura y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (Educa DUA, 2018).

## *Algunos Implementadores*

- N/A

## **Latinoamérica**

### ***Chile***

Chile es el primer país de Latinoamérica en incluir en un decreto de ley al DUA, en el marco de generar avances para la diversificación de la enseñanza en el país.

## *Ley*

- Decreto N°83, 2015: Establece guías y criterios para adecuación curricular para educación parvularia y básica, promoviendo la diversificación de la enseñanza. Incluye al DUA, cómo un posible modelo para abordar la diversificación de la enseñanza (Ministerio de Educación Chile, 2015).

## *Instituciones*

- Fellow Group – Chile: Partner de CAST en Latinoamérica, para asesorías, capacitaciones e investigación en torno al DUA (Fellow Group, 2018).
- Lirmi: Plataforma diseñada para generar soporte, capacitaciones y acompañamiento profesional, en el proceso de gestión curricular de colegios. Utiliza principios del DUA en sus procesos (Lirmi, 2018).

- CINEP Chile: Centro de innovación de neuropedagogía. Es una institución que brinda capacitación a personas, organizaciones e instituciones interesadas en la formación en el área de las Neurociencias aplicadas a la educación. Incluye el principio del DUA dentro de sus metodologías (Cinep, 2018).
- Universidad de los Andes: Ofrece un Diplomado online o semipresencial en Diseño Universal de Aprendizaje desde el Aula Inclusiva.

### *Implementadores*

- Municipalidad de Peñalolén
- Municipalidad de la Unión, DAEM
- Centro UC (Centro de tecnologías de inclusión CEDETI, Medición MIDE)
- Duoc UC
- Fundación HCUCH
- Corporación Municipal de Desarrollo Integral
- Colegio Cristiano Belén
- Southern Cross School
- Escuela San Francisco de Asís de Temuco

### **Colombia**

Colombia es el segundo país de Latinoamérica, después de Chile, en incluir en un decreto de ley al DUA como posible metodología para generar una educación inclusiva en el país.

### *Ley*

- Decreto N°1421, 2017: Este decreto se genera en el marco de generar los reglamentos, directrices y condiciones, para la atención educativa a la población con discapacidad en el nivel preescolar, básico y media. Incluye al DUA dentro de sus principios (Ministerio de Educación Colombia, 2017).

### *Instituciones*

- N/A

### *Implementadores*

- Liceo VAL, Bogotá. (A través de la Facultad de medicina, Universidad Nacional de Colombia)

### **3 Estudio de Mercado**

Para realizar el estudio de mercado, el primer paso es la definición en conjunto con Fellow Group, de los posibles segmentos a abordar. Para definir dichos segmentos se consideran los productos y hacia que clientes van dirigidos actualmente en Chile.

Junto con la definición de los posibles segmentos, se debe luego estimar el tamaño del mercado en Colombia, para lo cual se utilizará la estrategia TAM, SAM, SOM (Megías, 2014).

#### **3.1 Segmentos posibles en Colombia**

- Instituciones educacionales: Colegios Públicos y Privados

Actualmente en Colombia hay alrededor de 15.000 colegios públicos y privados distribuidos en 35 departamentos (Datos Gobierno Digital Colombia, 2017).

- Personas naturales: Profesionales del ámbito de la Educación

Constituyen a educadores, fonoaudiólogos, terapeutas ocupacionales, etc.

#### **3.2 Fondos disponibles en Colombia**

En Colombia, al igual que en Chile, existen distintos Fondos que la nación otorga para el apoyo a la educación pública, principalmente entregados a través de asignaciones por alumno. (Ministerio de Educación Nacional, 2009).

##### **3.2.1 Sistema General de Participaciones (SGP) – Fondos para Educación**

Se realiza una distribución anual con base en la matrícula del año inmediatamente anterior, que se gira en la última semana de enero de cada año y por doceavas durante los siguientes meses, con los recursos del Sistema General de Participación, con el soporte del artículo del 1421 del 2017.

En el marco de la autonomía administrativa de las secretarías de educación, son ellas quienes definen la inversión de los recursos en las líneas planteadas por el decreto: contratación de profesionales de apoyo, materiales y el docente de apoyo de planta temporal. La formación la debe garantizar en el marco del Plan Territorial de Formación Docente.

En cuanto a fondos, no existe un fondo de financiamiento para materiales.

### **3.2.2 Planes Individuales de ajustes razonables (PIAR)**

A través del decreto 1421 de 2017 (Ministerio de Educación Nacional, 2015), se definen los ajustes razonables, como los recursos, acciones, apoyos y adaptaciones necesarias del sistema educativo, en base a las necesidades específicas de cada estudiante, que persisten a pesar de implementar el DUA. Estas modificaciones pueden ser de carácter material e inmaterial, y permiten, previa evaluación de las necesidades especiales de cada estudiante, que este se desenvuelva con la mayor autonomía posible en el entorno educativo.

### **3.2.3 Conclusiones respecto a los fondos**

Es cada secretaría en el marco de estas líneas de fondos y con base en sus proyecciones del plan de implementación progresiva del decreto 1421 del 2017, quien define la inversión en servicios o recursos asociados a atender la inclusión. Sin embargo aún no se tiene claridad respecto al valor exacto de los montos, hasta que se tenga el presupuesto nacional 2019.

## **3.3 Tamaño del Mercado**

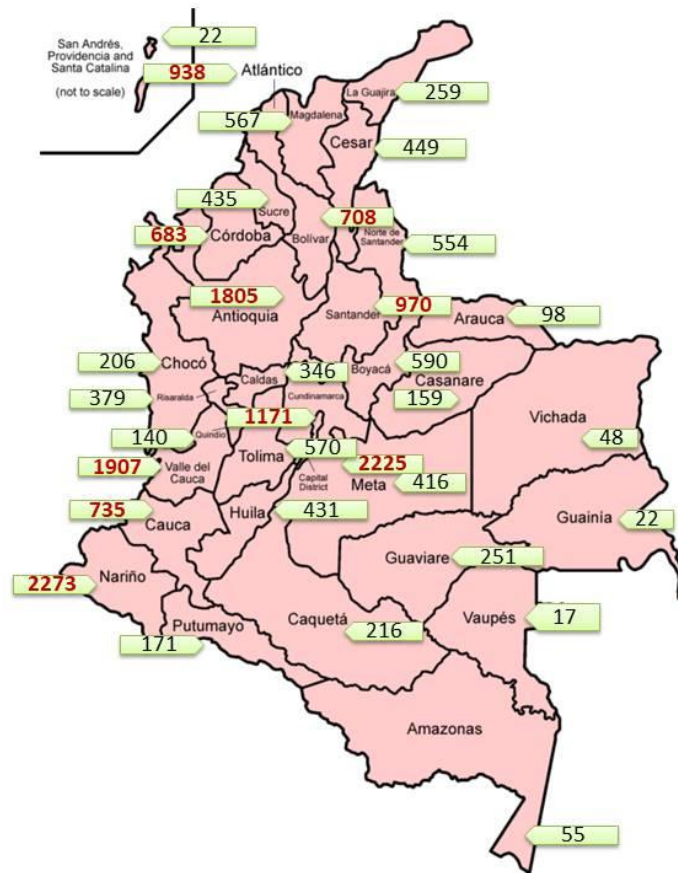
Para calcular el tamaño del mercado se utilizará la estrategia TAM, SAM, SOM (Megías, 2014), lo que permitirá obtener una estimación inicial de la oportunidad de mercado que tiene Fellow Group en Colombia.

### TAM (Mercado Total o Direccionable)

Este dato entregará el potencial total del mercado para Fellow Group en Colombia, si a largo plazo el modelo de negocio sufre modificaciones para incrementar sus oportunidades de negocio.

En este caso son todos los colegios públicos y privados del país que están sujetos al decreto 1421, y a su apartado respecto a la implementación del DUA y políticas de inclusión para alumnos con NEE (Necesidades educativas especiales). Esto entrega una cifra aproximada de 19.609 colegios en total dentro de Colombia. (Datos Gobierno Digital Colombia, 2017).

El siguiente mapa (Figura 8) muestra la distribución geográfica de los establecimientos educacionales públicos y privados en total por departamento, resaltando en rojo, los departamentos con mayor cantidad de establecimientos educativos.



**Figura 8: Distribución Geográfica Establecimientos Educativos Colombia**  
Fuente Elaboración propia en base a datos obtenidos de [https://www.datos.gov.co/Educacion/MEN\\_ESTUDIANTES-ESTABLECIMIENTOS\\_EPBM/x4h4-yu8p](https://www.datos.gov.co/Educacion/MEN_ESTUDIANTES-ESTABLECIMIENTOS_EPBM/x4h4-yu8p)

En la siguiente tabla (Figura 9) podemos encontrar la distribución pública y privada en cuanto a cantidad de establecimientos por departamento, resaltando en rojo los con mayor cantidad de establecimientos.

Departamento	Total Establecimientos Educativos	Total Colegios Oficiales	Total Colegios No Oficiales
Amazona	55	29	26
<b>Antioquia</b>	<b>1805</b>	996	809
Arauca	90	68	22
<b>Atlántico</b>	<b>938</b>	279	659
<b>Bolívar</b>	<b>708</b>	341	367
Boyacá	590	298	292
Caldas	346	224	122
Caqueta	216	179	37
Casanare	159	93	66
<b>Cauca</b>	<b>735</b>	599	136
Cesar	449	226	223

Chocó	206	190	16
<b>Córdoba</b>	<b>683</b>	486	197
<b>Cundinamarca</b>	<b>1171</b>	368	803
<b>Bogotá</b>	<b>2225</b>	385	1840
Guainia	22	21	1
Guajira	259	175	84
Guaviare	51	41	10
Huila	431	235	196
Magdalena	567	255	312
Meta	417	190	227
<b>Nariño</b>	<b>2273</b>	2123	150
Norte de Santander	554	278	276
Putumayo	171	148	23
Quindio	140	83	57
Risaralda	379	181	198
Archipiélago San Andres	22	11	11
<b>Santander</b>	<b>970</b>	392	578
Sucre	435	303	132
Tolima	570	271	299
<b>Valle del Cauca</b>	<b>1907</b>	387	1520
Vaupés	17	16	1
Vichada	48	46	2
<b>Total</b>	<b>19609</b>	<b>9917</b>	<b>9692</b>

**Figura 9: Desglose Distribución Geográfica Establecimientos Educativos Colombia**  
Fuente Elaboración propia en base a datos obtenidos de <https://www.datos.gov.co/Educacion/MEN-ESTUDIANTES-ESTABLECIMIENTOS-EPBM/x4h4-yu8p>

### SAM (Mercado Que podemos Servir)

Acá se busca obtener una estimación del tamaño del mercado que Fellow Group puede servir, de acuerdo al modelo de negocio actual que aborda Fellow Group. En este caso, pensar en solo trabajar con establecimientos educativos públicos, de educación primaria y básica y media, parece razonable, considerando los distintos fondos que podrían financiar programas relacionados a capacitaciones en torno a DUA, excluyendo la educación escolar privada y educación universitaria.

Esto da una cifra de aproximadamente 9.917 establecimientos públicos en todo el país que por año obtendrían recursos para implementar políticas inclusivas dentro del marco DUA (Datos <http://www.elcolombiano.com/antioquia/listado-de-mejores-colegios-de-medellin-AC8488714>).

Se pretende solo servir a establecimientos públicos, pues en un análisis conjunto con Fellow Group, tomando en cuenta la similitud de los decretos emitidos en ambos países, se concluye que las condiciones de mercado que existen hoy en

Chile respecto a colegios privados no ha tenido una respuesta positiva frente a los servicios de DUA, principalmente debido a la carencia de fondos del gobierno para el sector educativo privado.

Si se observa los 10 departamentos de Colombia con la mayor cantidad de colegios públicos u oficiales, se obtiene la siguiente figura y su tabla respectiva (Figura 10 y 11).



**Figura 10: Distribución Geográfica Colegios Publicos Colombia**  
 Fuente Elaboración propia en base a datos obtenidos de [https://www.datos.gov.co/Educacion/MEN\\_ESTUDIANTES-ESTABLECIMIENTOS\\_EPBM/x4h4-yu8p](https://www.datos.gov.co/Educacion/MEN_ESTUDIANTES-ESTABLECIMIENTOS_EPBM/x4h4-yu8p)

Departamento	Total Colegios Oficiales
Nariño	2123
Antioquia	996
Cauca	599
Córdoba	486
Santander	392
Valle del Cauca	387
Bogotá	385
Cundinamarca	368



Bolívar	341
Sucre	303

**Figura 11: Los 10 departamentos de Colombia con más colegios públicos**  
Fuente Elaboración propia en base a datos obtenidos de [https://www.datos.gov.co/Educacion/MEN\\_ESTUDIANTES-ESTABLECIMIENTOS\\_EPBM/x4h4-yu8p](https://www.datos.gov.co/Educacion/MEN_ESTUDIANTES-ESTABLECIMIENTOS_EPBM/x4h4-yu8p)

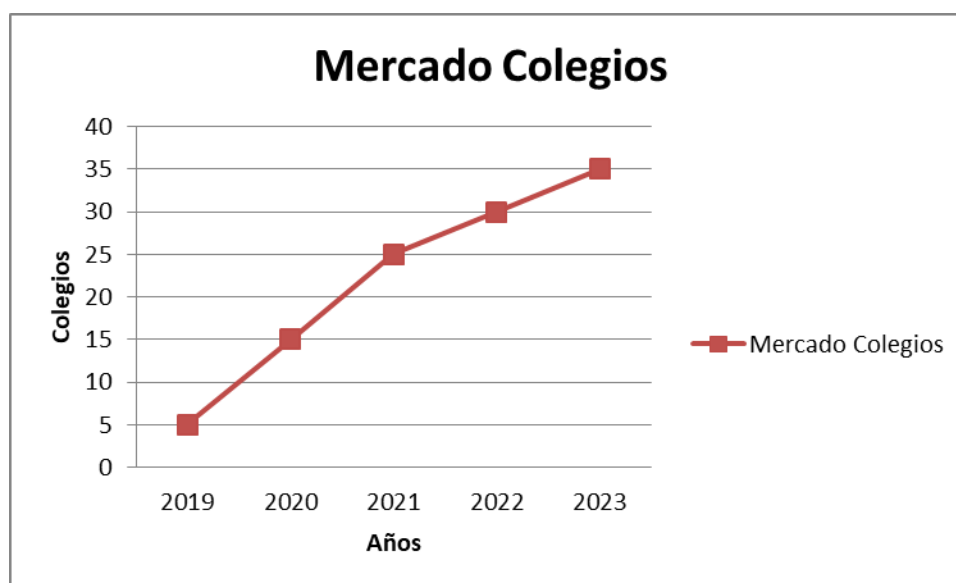
### SOM (Mercado que podemos conseguir)

Acá se obtendrán nuestro potencial segmento de clientes que realmente podemos abordar dentro de los colegios oficiales o públicos, y de acuerdo a los recursos disponibles y las condiciones que existen en Colombia. Considerando el actual mercado que se abarca en Chile y el tamaño de Fellow Group, es considerable partir por un mercado más acotado primero en orden de escalar la respuesta en el mediano plazo.

Fellow Group actualmente tiene la capacidad de atender a 50 profesionales por un día de capacitación, sin embargo generalmente se atiende un colegio por capacitación, el que en promedio contiene alrededor de 20 profesionales.

Considerando que se pueden hacer 5 capacitaciones semanales en el mejor de los escenarios, dentro de un mes, dejando dos semanas para preparaciones, viajes y ajustes generales, y que en promedio los colegios tienen 2 meses de vacaciones para sus docentes, se podría pensar en una capacitación al mes por 10 meses lo que entrega una cifra de 10 Colegios oficiales o públicos el primer año, que traducido en docentes sería 200 profesionales al año (10 Colegios x 20 docentes). Además, si se considera que el precio por docente es de \$150.000 pesos chilenos, se obtendría una valorización de \$30.000.000 pesos chilenos anuales.

Finalmente, se puede concluir que esta cifra está orientada al corto plazo, considerando que Fellow Group deberá ir realizando labores de marketing y ajustes graduales para servir el mercado Colombiano, por lo que podemos obtener una proyección final de mercado a cinco años de acuerdo al gráfico expuesto en la Figura 8, en donde se observa un crecimiento constante y lineal de los colegios atendidos, acorde a la etapa de adaptación y asentamiento en Colombia. (Esto es un análisis en base a la facturación y cantidad de clientes actual)



**Figura 8: Curva de crecimiento a 5 años**  
Fuente: Elaboración Propia

En resumen obtenemos los siguientes valores para TAM, SAM y SOM.

- TAM: 19.609 Colegios públicos y privados.
- SAM: 9.917 Colegios públicos
- SOM: 10 Colegios públicos al primer año (200 Profesionales = \$30.000.000)

## 4 Plan Estratégico

### 4.1 CANVAS

Este modelo Canvas (Osterwalder, 2004) permitirá obtener una mirada global del modelo de negocios de Fellow Group. A continuación la figura x podemos observar el canvas del modelo de negocio para Fellow Group.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Cliente
-CAST - USA -Corporación Municipal de Desarrollo Social (CMDS) - Chile -Universidad de Chile -Chile	-Preparación materiales - Capacitación -Seguimiento post capacitación	Entregar capacitación entorno al DUA de la mano de Fellow Group, partner oficial para Latinoamérica de CAST, creador de DUA.	Relación cercana con canales abiertos de comunicación. Mediante visita frecuente a los clientes, asistencia a ferias y trabajo post venta del servicio.	Colegios oficiales o públicos, que busquen capacitar a sus profesionales entorno al Diseño universal para el aprendizaje.
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	

	-Materiales didácticos -Lugar físico para capacitación -Internet -Computadores		-Presencial (Esporádicos, según viajes) -Online	
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Fuentes de Ingresos</b>		
-Sueldos -Materiales e insumos -Transporte y viáticos. -Diseño y mantención Web		Pago por cada capacitación		

**Figura 9: Canvas Modelo de Negocio Fellow Group**  
Fuente: Elaboración Propia

## 4.2 FODA

Se incluirá un análisis FODA para obtener una mirada más completa respecto al plan estratégico de internacionalización en Colombia (Fine, 2013).

### 4.2.1 Fortalezas

- Fellow Group es el único partner autorizado por CAST (Empresa pionera y máximo exponente en Diseño Universal para el aprendizaje en el mundo) para Latino América.
- Fellow Group presenta una creciente reputación en Chile, lo que le permitiría tener un respaldo de acuerdo a los casos de éxitos presentados en los clientes del país.

### 4.2.2 Oportunidades

- Colombia ha emitido un decreto – decreto 1421 de 2017- el cual hace mención a la inclusión educativa y uso de Diseño Universal para el Aprendizaje en Colombia a partir de enero de 2019.
- El mercado en Colombia aun no presenta un actor relevante relativo a la oferta de formación en Diseño Universal para el Aprendizaje.
- Chile posee una buena imagen en el exterior, visto como un país competitivo y con una economía confiable dentro de Latino América.

### **4.2.3 Debilidades**

- Fellow Group es aún una consultora pequeña que necesita crecer en dotaciones, para poder servir nuevos mercados internacionales.
- Ausencia de oficinas en Colombia actualmente.
- Falta de experiencia en la exportación de servicios.

### **4.2.4 Amenazas**

- La aparición del decreto 1421, podría motivar a nuevos actores que pretendan entregar servicios similares a los provistos por Fellow Group en Colombia.

## **4.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

A continuación se analizan las 5 fuerzas de Porter (E.Porter, 2008), con el objetivo de obtener una mirada del sector en el cual Fellow Group participa y comprender la visión de la empresa, desde una mirada estratégica y competitiva.

### **4.3.1 Amenaza de Nuevos Entrantes**

La amenaza de nuevos entrantes es en general media, pues aun cuando CAST está en el liderazgo del DUA y a su vez Fellow Group es su partner para Latinoamérica, existen algunas centros y universidades en Chile que están ofreciendo capacitaciones entorno al DUA, lo que sin duda alguna, amenaza el mercado de Fellow Group.

La ventaja de Fellow Group es la fidelización de los clientes actuales, lo que potencia e incrementa el posicionamiento de Fellow Group dentro de Chile.

### **4.3.2 El Poder de Negociación de Proveedores**

En este caso la amenaza es baja, pues los proveedores son los mismos colaboradores de la empresa que trabajan directamente en generar e impartir las capacitaciones entorno al DUA, y en ese sentido no se necesita un poder de negociación alto, pues todos están alineados en seguir el marco establecido por CAST entorno a los principios del DUA.

### **4.3.3 El Poder de Negociación de Clientes**

De acuerdo a lo expuesto por Fellow Group, el poder de negociación de sus clientes actuales es muy bajo, dado que los precios nunca se han cuestionado,

principalmente pues para costear las capacitaciones, se utilizan fondos generados por el estado para implementar iniciativas que mejoren la educación y en particular la educación inclusiva. En este sentido los clientes de Fellow Group estiman la demanda requerida y postulan a los fondos a través de los organismos correspondientes, para luego contratar las capacitaciones.

#### **4.3.4 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos**

Actualmente no existen productos que realmente sustituyan al DUA en Chile y la Región, pues el DUA es algo relativamente nuevo y además está sustentado dentro de los decretos de Chile y Colombia como marco de trabajo para la enseñanza inclusiva en ambos países, lo que impone una barrera para otros marcos de trabajo.

No obstante, se vislumbra una amenaza en el mediano y largo plazo, cuando mas países emitan decretos para apoyar la educación inclusiva, y cuando el mercado madure, lo que traerá mayor demanda y por ende mayor apertura a productos sustitutos.

#### **4.3.5 Rivalidad entre los Competidores**

CAST es el creador de los productos de capacitación entorno al DUA y principal dominador del mercado, a su vez Fellow Group es el único partner para Chile y Latinoamérica, por lo que no existen grandes competidores al entrar a Colombia en la línea DUA.

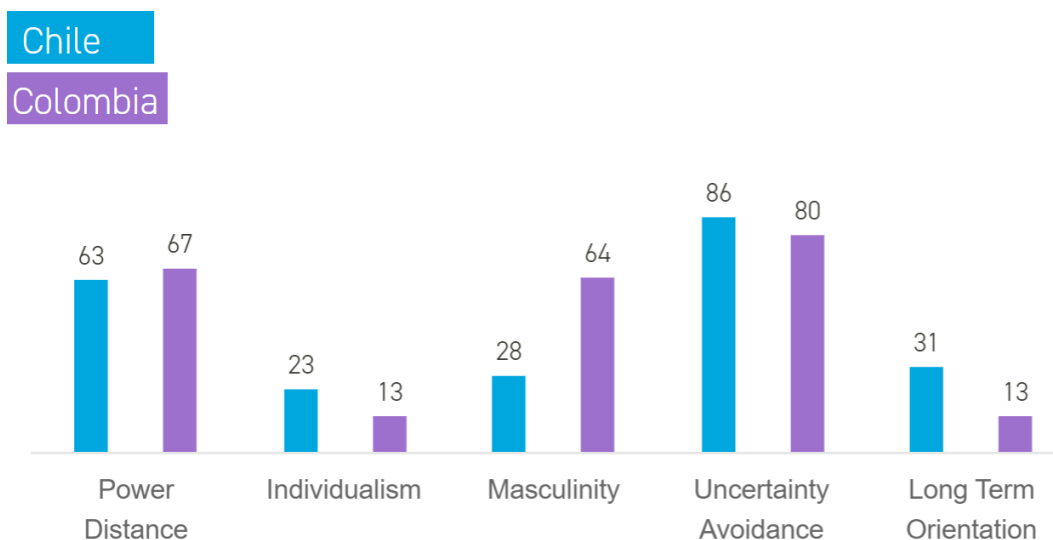
Loa riesgos posibles, una vez que comience a ser efectivo el decreto en el año 2019 en Colombia, son los siguientes:

- Entrada de nuevos competidores con productos sustitutos
- Entrada de nuevos partner de CAST para Colombia.
- Al igual que en Chile, la aparición de instituciones educativas y universidades que imparten capacitaciones, cursos o diplomados entorno al DUA.

#### **4.4 Análisis de las 5 Dimensiones Culturales de Hofstede**

Las dimensiones culturales de Hofstede (hofstede-insights, 2018) son una excelente herramienta, para entender los aspectos culturales que deberíamos considerar para internacionalizar el negocio de Fellow Group en Colombia, a continuación se explican brevemente cada una de ellas, con el objetivo de posteriormente obtener un análisis comparativo de las 5 dimensiones en Colombia y Chile.

La figura 9, además, muestra los valores que servirán como input para el análisis comparativo de cada dimensión de Hofstede.



**Figura 10: 5 Dimensiones Hofstede Chile - Colombia**

Fuente: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/chile,colombia/>

#### 4.4.1 Distancia al Poder

Esta dimensión muestra el nivel de desigualdad en la distribución del poder y las diferencia entre los diferentes niveles jerárquicos que existen dentro de las distintas instituciones o empresas. Un valor bajo indica una distribución más transversal y menos jerárquico dentro de las organizaciones, mientras que un valor elevado indica una estructura vertical y más jerarquizada con decisiones tomadas en los niveles altos organizacionales.

En el caso de Colombia se observa un puntaje de 67, lo que indica que es un país en donde la desigualdad entre la gente es una situación normal y cotidiana. De modo similar, en Chile, se observan 63 puntos, los que constituyen un valor intermedio – alto e indican los remanentes de un pasado autoritario con estructuras organizacionales jerárquicas, predominantes dentro de las organizaciones e instituciones del país.

Dado que este valor es similar en ambos países, el trato organizacional es jerárquico y similar al que se utiliza en Chile, en donde las decisiones se toman a niveles directivos.

#### 4.4.2 Individualismo – Colectivismo

El nivel de individualismo – colectivismo, mide la relevancia que se le brinda a los logros y prioridades individuales respecto de las del grupo. Un valor bajo indica que los miembros del equipo priorizan las necesidades del grupo frente a los

intereses personales, por el contrario un valor alto indica priorización hacia los intereses personales.

En Colombia, con 13 puntos, se puede decir que es un valor bajo en términos de representar a un país altamente colectivista, en donde la opinión del grupo y las relaciones dentro de él son consideradas muy importantes. Al igual que en Colombia, en Chile se tiene un valor bajo de 23 puntos, sin embargo, la fuerza de trabajo y el desarrollo económico está fomentando en algunos sectores el individualismo.

#### **4.4.3 Masculinidad – Femenidad**

En esta dimensión se mide la importancia de los logros, el éxito material y la competencia, por sobre la cooperación, los otros y la calidad de vida. Un valor bajo hace referencia a una sociedad más femenina en donde el éxito está ligado a la calidad de vida. En oposición un valor alto indica una sociedad más competitiva y orientada al éxito económico.

Por un lado, Colombia con 64 puntos, representa una sociedad masculina, es decir, competitiva, orientada al status y al éxito, sin embargo, aún sigue siendo colectivista, por lo que la competencia en general se orienta hacia miembros de otros grupos distintos al de pertenencia. Contrariamente, Chile, con 28 puntos, es una sociedad más femenina, en la que se busca el consenso para resolver los conflictos y se valora la calidad de vida en el trabajo. Además el status es menos relevante al que existe en Colombia, de acuerdo a los puntajes observados.

Dado que en esta dimensión existe una diferencia importante en los puntajes de ambos países, Fellow Group debe orientar sus esfuerzos a generar las primeras relaciones en niveles jerárquicos del mismo nivel, partiendo por niveles directivos, pues son quienes tienen mayor poder de decisión.

#### **4.4.4 Evasión de la Incertidumbre**

Esta variable tiene relación con cómo se acepta o se evita la incertidumbre del futuro como sociedad. En ese sentido un valor bajo indica mayor tolerancia al riesgo, mientras que un valor alto representa la evasión de los riesgos y la incertidumbre.

Colombia con 80 puntos y Chile con 84, representan valores muy similares y elevados, lo que indica que ambos son países en donde se buscan mecanismos para evadir la ambigüedad, con gran necesidad de reglas y sistemas legales elaborados para estructurar la vida diaria.

#### **4.4.5 Orientación a Largo Plazo**

Mide la importancia que se le brinda a la visión del largo plazo y la planificación de las actividades del grupo, versus resolver las preocupaciones más inmediatas.

Una valor bajo representa el fomento del pasado, las tradiciones y normas actuales. Por el contrario un valor alto indica un fomento de los desafíos y nuevas recompensas que trae el futuro, junto con hacer frente a las circunstancias cambiantes.

En esta dimensión Colombia tiene 13 puntos, lo que dice que es una sociedad normativa que exhibe gran respeto por sus tradiciones. Chile tiene 31 puntos que similarmente a Colombia indican que es una sociedad normativa y tradicional.

De acuerdo a las 5 dimensiones analizadas anteriormente, podemos concluir que en general la brecha cultural entre Chile y Colombia es pequeña, salvo en la masculinidad en donde Colombia tiene 36 puntos por sobre Chile, lo que la convierte en una sociedad más masculina, por lo que se recomienda realizar las primeras conversaciones de negocios en los niveles más elevados de la estructuras organizacionales.

#### 4.5 Estrategia de Internacionalización

En general y de acuerdo a (Hill, 2011), existen 6 estrategias de internacionalización: exportación, proyectos “llave en mano”, licenciamientos, franquicias, empresas conjuntas o joint ventures con alguna compañía del país anfitrión y establecimiento de subsidiarias de propiedad absoluta en el país anfitrión. Es bueno revisar cada una de ellas para entender, cual se ajusta en mayor medida a las características de Fellow Group y el mercado Colombiano.

- **Exportaciones:** Consiste mantener una ubicación centralizada en donde se genera el producto, para ser exportado. Principalmente es utilizada por empresas que producen un producto físico, en donde se evitan costos de operaciones de fabricación en el país anfitrión, a la vez que pueden adquirir economías de localización basadas en la curva de experiencia. Algunas desventajas, pueden estar asociadas a altos costos de transporte y barreras arancelarias.

En el caso de Fellow Group, el beneficio principal de exportar las capacitaciones DUA, está en generar una primera etapa para explorar la respuesta y el comportamiento del mercado, y así evitar costos asociados a instalarse en Colombia de una sola vez, manteniendo la empresa centralizada. El punto negativo se asocia a perder un poco el control de lo que sucede en Colombia al estar centralizados en Chile, en términos de servicio, financieros y de marketing, además de tener que incurrir en costos y esfuerzos de transporte al lugar de la capacitación, que dependiendo del número de clientes puede significar no viable económicamente.

- **Proyectos “llave en mano”:** En este caso se genera un proyecto en donde se acuerda con la empresa contratista, que una vez terminado el proyecto, se entreguen todos los detalles al cliente final. Al completarse el contrato, el cliente recibe la “llave” de una planta lista para su funcionamiento total,



incluso con la capacitación del personal. Este tipo de estrategia de entrada es común en la industria del refinamiento del petróleo, del metal, y en la industria química y farmacéutica, en las que se utilizan tecnologías complejas y de producción con costos elevados.

Esta estrategia no representa una opción adecuada para ser aplicada a Fellow Group, dado que las características propias de la estrategia, la hacen adecuada para ser aplicada a una industria que utiliza plantas tecnológicas complejas, que requieren un conocimiento técnico especialista para iniciar nuevas actividades.

- **Licenciamientos:** En este escenario se genera un acuerdo, en el que un licenciante otorga los derechos de cierta propiedad intangible a otra entidad durante un periodo de tiempo, por otra parte, el licenciario otorga una regalía económica al licenciante por dicho periodo. La propiedad intangible puede constituir marcas, derechos de autor, formulas, diseños, invenciones, procesos y patentes.

En este sentido Fellow Group ya trabaja con un modelo similar al licenciamiento en donde se le paga una regalía a CAST, por el arriendo de una plataforma para capacitaciones DUA, por consiguiente, generar una Licencia hacia Colombia, podría no ser rentable a corto plazo y adicionalmente generar un competidor a largo plazo. El beneficio de utilizar una licencia en nombre de CAST para revender en Colombia, constituye en reducir esfuerzos de instalarse y servir directamente el mercado en Colombia.

- **Franquicias:** Es una forma especializada de licenciamiento, en donde el franquiciante vende propiedad intangible (en general, una marca registrada) a un franquiciario y además vela por el cumplimiento de ciertas reglas estrictas para administrar el negocio. Por lo general en las franquicias el franquiciante, suele asesorar al franquiciario en la administración del negocio durante un periodo.

Las franquicias representan para Fellow Group, prácticamente las mismas ventajas y desventajas descritas para los licenciamientos.

- **Empresas conjuntas o joint ventures:** En este caso se genera una empresa que constituye una propiedad colectiva de dos o más empresas independientes. En este caso las empresas participantes de un joint venture, se benefician del conocimiento de los socios locales respecto al idioma, cultura y manejos locales.

El principal beneficio para generar una joint venture en Colombia, sería el apoyo local, lo que facilitaría la apertura dentro del mercado colombiano. Sin embargo, la búsqueda de un socio local en Colombia, junto con las negociaciones y acuerdos que deben generarse, podría demorar la entrada en dicho mercado. A esto podemos sumarle que se puede generar un

competidor a largo plazo en términos del conocimiento metodológico que implica el DUA.

- **Establecimiento de subsidiarias de propiedad absoluta:** En este caso hay dos formas de generar una subsidiaria de propiedad absoluta en un país extranjero, la primera consiste en generar una operación nueva en el país en donde se quiere entrar (greenfield), mientras que la segunda alternativa contempla adquirir una empresa ya establecida en el país a explorar, para promover sus productos y servicios.

Esta alternativa puede generar una ventaja competitiva para Fellow Group, al abrir una subsidiaria en Colombia que ofrezca las capacitaciones, pues establece un punto estratégico, que permite generar las relaciones necesarias para explorar un nuevo mercado. El punto en contra esta relacionado al costo de establecer operaciones absolutas en Colombia, en términos de infraestructura, operación e impuestos asociados.

Finalmente, si observamos el Análisis de las 5 dimensiones de Hofstede vistas en el la sección anterior, en donde los indicadores arrojan valores similares para ambos países, y adicionalmente tomamos en cuenta las estrategias vistas y las aspiraciones de Fellow Group. Se plantean dos estrategias de entrada considerando el corto y mediano plazo.

Por una parte la estrategia más adecuada para entrar al mercado colombiano en el corto plazo, es la exportación de los productos desde Chile, incurriendo en severos viajes iniciales, para generar relaciones, entender el mercado y promocionar las capacitaciones. Esta estrategia es solo temporal, pues a mediano plazo, se deber establecer una subsidiaria de Fellow Group en Colombia, para establecer una estructura comercial fluida, que permita, posicionarse y dar soporte a los productos ofrecidos desde un punto estratégico.

Estas estrategias se respaldan con lo conversado con Fellow Group respecto de sus aspiraciones de crecimiento a mediano y corto plazo. Adicionalmente, se consultó con algunos profesionales de la educación en Colombia, quienes señalan que los equipos del ministerio de educación en Colombia, en general trabajan con equipos extranjeros para poder nutrirse de la experiencia de otros países, por lo que trabajar con una empresa Chile que los capacite en DUA, representa una gran oportunidad para aprender de Chile.

## 5 Plan de Marketing – Marketing Mix

El marketing mix es un análisis estratégico de aspectos internos de la empresa, que se realiza utilizando 4 variables: producto, precio, plaza y promoción, conocidas como “las 4P del marketing”, las cuales explican el marketing de una forma integral y completa (Perreault, 2014). En este caso, el marketing mix será de utilidad para generar una herramienta orientativa de los productos que ofrecerá Fellow Group en el mercado Colombiano, por lo cual a continuación se analizan los 4 componentes.

### 5.1 Producto

En este caso el elemento principal o producto primario para internacionalizar Fellow Group en Colombia, constituye al producto de capacitaciones entorno al DUA, orientadas a profesionales de la educación, principalmente en colegios públicos.

El producto primario consta de capacitaciones que se financian con fondos del estado y consta de las siguientes características:

- **Duración:** 16 horas, distribuidas en 2 días
- **Modalidad:** Presencial
- **Capacidad:** Se tiene una capacidad máxima para atender a 50 profesionales por capacitación, sin embargo, en promedio se atienden alrededor de 15 profesionales.
- **Tutores:** 3 tutores

Por otra parte, existe un producto secundario, con una plataforma online y apoyo de tutores en línea, el que consta de un diploma de mayor duración que las capacitaciones, está orientado a profesionales de la educación también, sin embargo, éste debe financiarse de forma particular, por lo que es más difícil su entrada en el mercado Colombiano. A continuación las características del diplomado en DUA:

- **Duración:** 180 horas, por lo general 5 meses.
- **Modalidad:** Online
- **Capacidad:** Se tiene una capacidad máxima para atender a 20 profesionales por tutor, pero al ser en modalidad online, la cantidad de estudiantes varía.
- **Tutores:** Dependiendo del curso.

## 5.2 Precio

En este caso se tiene el precio de referencia que se cobra en Chile, por lo que habría que adaptar el precio al mercado Colombiano, de acuerdo al nivel de ingresos del país y la disposición a financiar programas inclusivos de capacitación a través de los fondos otorgados por el Ministerio de Educación Nacional. A continuación el precio actual del producto primario Capacitación en torno al DUA en pesos chilenos y dólares estadounidenses respectivamente:

- Capacitación (Precio individual): \$150.000 Pesos Chilenos - 230 USD Por docente
- Capacitación (Precio establecimiento): \$3.000.000 Pesos Chilenos - 4,586 USD Por curso, considerando a 20 docentes aproximadamente por establecimiento.

EL producto secundario Diplomado en DUA tiene el siguiente precio en pesos chilenos y dólares estadounidenses respectivamente:

- Diplomado DUA (Precio individual): \$1.000.000 Pesos Chilenos – 1,515 USD aprox.

## 5.3 Plaza o Punto de Venta

Dado que el producto principal es una Capacitación entorno al DUA, los contenidos de esta se entregan en forma presencial. Por lo que hay que considerar viajes desde Chile hacia Colombia para generar relaciones, promocionar el producto e impartir las capacitaciones una vez requerido.

En el caso del producto secundario, Diplomado en DUA, requiere un trabajo de marketing para darlo a conocer. Sin embargo sería aconsejable tener un punto de contacto en Colombia en el mediano plazo para entregar seguridad y soporte respecto al producto.

## 5.4 Promoción

Es acá en donde se da a conocer los productos, a través de los medios más óptimos de acuerdo a los segmentos objetivos a abordar y características del mercado. En el caso de las capacitaciones entorno al DUA, el producto principal va dirigido a profesionales de la educación que ejercen en colegios públicos de Colombia, el producto secundario va profesionales de la educación en general, por lo cual, a continuación algunas iniciativas para dar a conocer los producto que ofrece Fellow Group, poniendo mayor énfasis en el producto primario:

- Viajes a ferias y congresos en torno a temas de educación, en donde se puede contactar a los organizadores para ver la posibilidad de participar y exponer sobre el DUA en las versiones 2019 de las siguientes actividades:

- Foro Educativo Distrital Bogotá – Secretaria Educación Bogotá
  - V Congreso Internacional de educación inclusiva:
  - Foro Inclusión Colombia – Cámara de comercio France Colombia
- Contacto con Municipalidades y secretarías Colombianas
- Contacto de instituciones de apoyo a la inclusión como por ejemplo:
  - Corporación Discapacidad Colombia
  - Instituto nacional Para ciegos
- Promoción en terreno a través de los Directores de colegios públicos para generar charlas informativas
- Uso de web y redes sociales: En este sentido, Fellow Group dispone de una página web y una página en Facebook, en donde se mantiene información actualizada de sus productos y próximos eventos. Además se cuenta con las herramientas necesarias para que los clientes puedan realizar consultas, bajar documentación y contactar a Fellow Group.
- Promoción desde Chile a través de un simposio entorno al DUA organizado por Fellow Group en Chile, en donde se reúnen especialistas importantes en materias de educación inclusiva y en las versiones anteriores existieron participantes de Colombia, por lo que se presenta una oportunidad de promocionar los productos que entrega Fellow group.

## 6 Plan de Operaciones

Para que Fellow Group pueda iniciar operaciones en Colombia, se debe definir un plan de implementación que defina el lugar a abordar inicialmente, el equipo a cargo, en términos de estructura y funciones, junto con la línea de tiempo y facturación para los servicios a entregar. En este caso, se dará énfasis sólo al producto primario, correspondiente a las capacitaciones, pues es un producto que se necesita entregar en terreno y además contará con fondos públicos para su financiación en Colombia.

### 6.1 Implementación y Alcance

El plan de implementación para internacionalizar las capacitaciones en torno al DUA, considera 5 años, iniciando el primer año con labores de contacto, promoción y generación de primeros negocios en la capital colombiana.

- **Estructura Demográfica:** Se comenzará en el distrito capital de Bogotá, en donde se encuentran los principales organismos del estado, contiene gran cantidad de colegios públicos y significa una puerta de entrada a Colombia. Además, en términos de logística, existen viajes directos entre Santiago y Bogotá, lo que facilita la comunicación, entrega de servicios y disminuye un factor de riesgo asociado a los retrasos.

En el mediano plazo, cuando el mercado crezca y se estabilice, se espera ir sirviendo otras regiones del país, para lo cual se debe establecer una oficina en Colombia.

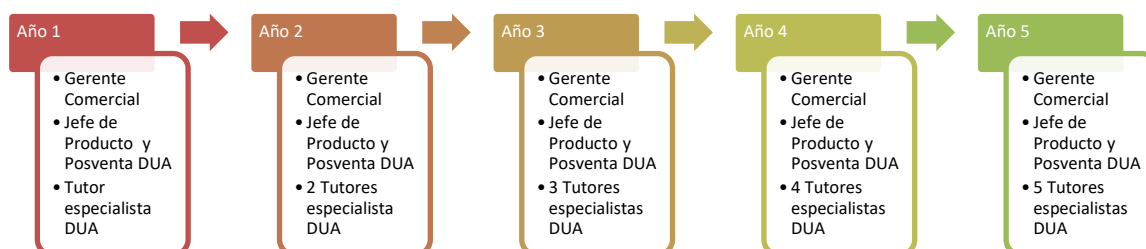
- **Equipo de trabajo:** Consta del equipo de trabajo inicial, formado por un gerente comercial, un jefe de producto y un tutor especialista en DUA, para el primer año, en donde se comenzarán con viajes de contacto inicial, actividades de marketing y promoción en terreno. El equipo cada año crecerá en términos de tutores y las funciones del Jefe de Producto también cubren la postventa y atención al cliente, a medida que se van generando negocios.

Los cargos tienen las siguientes funciones:

- **Gerente comercial:** Está a cargo de dirigir la estrategia de entrada y liderar el plan de acción para que se genere el proceso desde que se inscribe una capacitación, hasta que se genera la factura y la postventa. Supervisa al Jefe de Producto.
- **Jefe de Producto:** Apoya el gerente comercial en el contacto con los clientes, la resolución de dudas de acuerdo al producto y además, gestiona el proceso de ventas.

- **Tutor DUA:** Esta encargado de generar el taller en sí, velar por el cumplimiento de los contenidos del curso y la resolución de dudas durante el desarrollo del taller.

A continuación, en la Figura 11 se observa la línea de tiempo del equipo que atenderá Colombia:



**Figura 11: 5 Equipo a cargo de mercado para Colombia**  
Fuente: Elaboración Propia

## 6.2 Contacto Inicial

Se consideran las siguientes vías principales de contacto para iniciar la internacionalización de servicios en Colombia:

- Organizar visitas a instituciones en Bogotá: Consiste en contactar instituciones encargadas de los programas de educación inclusiva para los colegios públicos de los municipios del distrito capital, como por ejemplo el Ministerio de Educación, La Secretaría de Educación Distrital y principales Municipios. Adicionalmente, se pueden realizar visitas a los colegios ejemplares de Bogotá (Pulzo, 2017), y a las instituciones a cargo de los temas relacionados con discapacidad.
- Compra de base de datos: Se recomienda complementar el contacto inicial con la compra de base de datos segmentadas, para obtener información adicional sobre puntos de contacto e iniciar envío de mails y llamadas telefónicas personalizadas.
- Otro punto de contacto, corresponde a buscar la posibilidad de participar en algún congreso o feria, según se menciona en la sección 5.4.

## 6.3 Facturación

Se factura en pesos Chilenos, y de acuerdo a lo estipulado en la legislación, no existe IVA asociado. Sin embargo, se deben cancelar los impuestos a la renta correspondientes por los servicios prestados en Colombia. Esto no significa que no se le pueda generar una factura al cliente en pesos colombianos o USD, de

acuerdo al tipo de cambio acordado entre ambas partes, no obstante la factura oficial que se presenta en el Servicio de Impuestos Internos chileno, de acuerdo a las actividades ejercidas por Fellow Group, debe ser en pesos chilenos.

Precio Capacitación DUA		
Pesos Chilenos	Pesos Colombianos	USD
150.000	673.936	230

Tipo de Cambio		
P.Chileno/P.Colombiano	1	4,49
P.Chileno/USD	686	1

Figura 12: 5 Equipo a cargo de mercado para Colombia  
Fuente: Elaboración Propia & <https://themoneyconverter.com>

## 7 Plan Financiero

Para evaluar adecuadamente el proyecto de internacionalización en Colombia por parte de Fellow Group, el cual consiste en desarrollar a 5 años el producto primario correspondiente a Capacitaciones DUA, se considerará el análisis de los flujos de efectivo (Ross, 2006).

### 7.1 Flujos de Efectivo

En los siguientes puntos, se desarrollan los flujos de efectivo para el periodo 2019-2023. Se considerará como inversión inicial, los gastos asociados a marketing, viajes iniciales, entre otros.

- Se espera conseguir vender el producto de Capacitaciones DUA a 5 colegios el primer año, en donde se contemplan en promedio 20 personas a capacitar por colegio, con un incremento de 10 clientes anuales.
- Se considera un ingreso de \$3.000.000 de pesos chilenos por colegio en base a un valor individual de \$150.000 pesos chilenos por persona capacitada y suponiendo que todos los colegios tienen 20 profesionales que requieren la Capacitación DUA. Se supone un incremento del 5% anual del valor del producto, para estar sobre el 2.7% de aumento anual del IPC, proyectado para 2018 por INE (INE, 2018).
- Las actividades de capacitación provistas por Fellow Group, carecen de impuesto en Chile, por lo que se exenta el pago de impuestos sobre el



producto ofrecido en Colombia, teniendo en cuenta que la operación de las capacitaciones se considera emitida desde Chile.

- Respecto al gasto operacional, se contempla el gasto por alumno capacitado, el pago de emisión de la certificación y los impuestos asociados a las transferencias de dinero entre Colombia y Chile, lo que se estima en un valor aproximado de 30 mil pesos por alumno.
- Se examinan los siguientes costos y gastos asociados:
  - Sueldos Tutor Colombia: \$300.000. por colegio capacitado, el cual incluye las imposiciones y se paga en pesos chilenos.
  - Valor Viajes: \$416.000 ida y vuelta por persona (fuente Latam.com), y Valor Hotel: \$34.000 por persona (fuente trivago.com). Esto considera que viajarán 2 personas en promedio durante el 2019, con una permanencia en Colombia de 5 días por mes.
  - Se estima un presupuesto de \$2.000.000 de pesos para avisaje y promoción. Con campañas que incluyen Facebook, con \$400.000.- por mes (Facebook, 2018), Google ads \$197.000 y marketing mailing, con \$70.000 (mailchimp, 2018), principalmente. Además, inicialmente para apoyar el proceso de marketing, se considerará el costo de compra de bases de datos de \$379.900 (mailing chile, 2018) y \$ 418.991 (bases y datos group Colombia, 2018) lo que nos da un total de \$798.891 el primer año.

A continuación la figura 15 resume los flujos de efectivo para el periodo 2019-2023:

FLUJO DE EFECTIVO	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
Número de Alumnos		100	300	500	700	900
Número de Colegios		5	15	25	35	45
Equipo Mensual Colombia		2	3	4	5	6
Valor unitario curso		\$ 150.000	\$ 157.500	\$ 161.438	\$ 165.473	\$ 169.610
<b>Ingreso Total</b>		\$ 15.000.000	\$ 47.250.000	\$ 80.718.750	\$ 115.831.406	\$ 152.649.246
<b>Inversión Inicial</b>	\$ 21.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos Tutor Colombia		\$ 1.500.000	\$ 4.508.100	\$ 7.508.100	\$ 10.508.100	\$ 13.508.100
Viajes y Hotel		\$ 13.152.000	\$ 19.728.000	\$ 26.304.000	\$ 32.880.000	\$ 39.456.000
Gastos Marketing		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Gastos Operacionales		\$ 3.000.000	\$ 9.000.000	\$ 15.000.000	\$ 21.000.000	\$ 27.000.000
Compra Base de Datos		\$ 798.891	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total de Gastos Directos</b>		\$ 20.450.891	\$ 35.236.100	\$ 50.812.100	\$ 66.388.100	\$ 81.964.100
<b>Utilidad Neta</b>	\$ -21.000.000	\$ -5.450.891,00	\$ 12.013.900,00	\$ 29.906.650,00	\$ 49.443.306,25	\$ 70.685.146,09

VAN	\$106.600.917,36
TIR	63%

Figura 13: Flujo de Efectivo a 5 años  
Fuente: Elaboración Propia

## 7.2 Análisis de Sensibilidad

Para observar la variabilidad del valor del proyecto en base al posible cambio en las variables claves, se utilizara un análisis de sensibilidad considerando el tipo de cambio y la cantidad de colegios a capacitar, variables que influyen directamente en el valor del proyecto, pues influyen en los ingresos generados (Reyes, 2016).

A continuación se analizara cada variable por separado, para ver como influyen el valor del proyecto, de acuerdo a escenarios pesimistas y optimistas:

### Tipo de cambio

Si consideramos que el valor en dólares para Colombia es de USD220.5 al tipo de cambio actual y si observamos que el dólar ha variado entre 588 y 688 pesos chilenos durante el 2018 (Banco Central de Chile, 2018), obtenemos un escenario pesimista que nos haría variar el precio a \$129.654 pesos chilenos, por otro lado con un escenario optimista obtenemos un precio de \$151.704. Estos escenarios arrojan un VAN de \$60.243.205 y \$110.483.426 respectivamente.

### Cantidad de colegios a capacitar

En el caso de la cantidad de colegios a capacitar, si se toma un escenario pesimista de que solo se aumente en 5 colegios a capacitar por año, se obtendría un VAN de \$-12.329.885,28, por otro lado si se considera un escenario optimista de incrementar en 10 clientes cada año, se obtiene un VAN de \$156.538.228.

En base a los valores antes calculados, en la siguiente tabla se observa el resultado del análisis de sensibilidad:

Variable Modificada	Caso Pesimista	Caso Esperado	Caso Optimista
Tipo de cambio	\$60.243.205	\$106.600.917	\$110.483.426
Cantidad de colegios a capacitar	\$-12.329.885	\$106.600.917	\$156.538.228

Figura 14: Análisis de Sensibilidad  
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la tabla, se puede concluir que la Cantidad de colegios a capacitar es más relevante que el Tipo de cambio, debido a que los Colegios capacitados generan mayor impacto en el VAN del proyecto. Además de esto, el escenario pesimista de la Cantidad de colegios a capacitar contiene un VAN negativo, que no es rentable.

## 7.3 Justificación Financiera de la Internacionalización

Para determinar si la inversión inicial justifica el desarrollo del proyecto de internacionalización en Colombia, se utilizarán como herramientas de análisis, el VAN y TIR a 5 años, con una tasa de descuento del 5%, la que se asume superior, en base al costo oportunidad de ser conservador e invertir el dinero en

un plazo fijo en Banco Estado de Chile, en donde obtendríamos una tasa de alrededor del 3,5% (bancoestado, 2018). El VAN por una parte, representa el valor actual neto de los flujos futuros del proyecto y si es positivo nos dice que el proyecto debe realizarse, por otro lado el TIR corresponde a un indicador de rentabilidad del proyecto, por lo que a mayor TIR, mayor rentabilidad.

En este caso la inversión inicial por parte de Fellow Group se estima en \$21.000.000.- y considera los primeros viajes, campañas y valores asociados para comenzar a operar con los productos DUA en Colombia. Los flujos proyectados son de \$-5.450.891, \$12.013.900, \$29.906.650, \$49.443.306 y \$70.685.146, del primer a quinto año respectivamente. El cálculo del VAN da un valor de \$106.600.917. A su vez el TIR para el proyecto, corresponde a un 63%. El capital para financiar el proyecto, constituye a capital propio, sin deuda asociada.

Dado que el valor del VAN es positivo y el TIR arroja un valor superior a la tasa de descuento, se puede concluir que Fellow Group debe invertir, debido a que la inversión propuesta para internacionalización, generará un valor y la oportunidad de explorar un nuevo mercado con potencial de desarrollo.

## **8 CONCLUSIONES**

Sin lugar a dudas, y en base a las características del mercado colombiano y el chileno, junto a los decretos emitidos en ambos países en torno a la inclusión educativa, es que se vislumbra una excelente oportunidad para que Fellow Group pueda internacionalizarse en Colombia con su producto de Capacitación Entorno al DUA.

En primer lugar, existe una creciente necesidad en Colombia para capacitar a sus profesionales de educación en Diseño Universal para el Aprendizaje, lo que se desarrollara con mayor intensidad a partir del 2019, cuando se implemente el decreto 41, mencionado en la sección 1.2. En Chile, ya está en curso el decreto y los colegios públicos y privados han comenzado a capacitar a su cuerpo técnico y docente en Diseño Universal Para el Aprendizaje.

En segundo lugar, se observa que en el mundo existen cada día más iniciativas entorno al DUA, por parte de diferentes instituciones públicas y privadas. En el caso de Latinoamérica se espera que al igual que Chile y Colombia, más países se sumen a emitir decretos de ley que apoyen la diversidad en las salas de clase dentro de sus fronteras.

En tercer lugar, existen fondos públicos tanto en Chile como en Colombia, que financian programas de capacitación en temas inclusivos para el cuerpo técnico y docente. Este hecho se ha ido observando en Chile a través de la operación de Fellow Group y se ha investigado que existe una figura similar en Colombia, lo que sin duda alguna presenta una importante oportunidad para satisfacer a un mercado, que tendrá los recursos para pagar el producto y además ira creciendo en número, según se desarrolle el decreto de ley N°1421 a través de los años.

Finalmente, los valores arrojados por el análisis financiero, indican que el VAN es positivo, con un valor de \$106.600.917, con un TIR con un valor de 63%, el que es superior a la tasa de descuento. Estos valores entregan un escenario positivo para generar el proyecto desde la perspectiva del análisis financiero.

De acuerdo a los puntos explorados anteriormente, junto con mencionar que el respaldo de CAST es otro factor importante que apoyara el crecimiento de Fellow Group, se puede concluir que existe una enorme oportunidad para que esta empresa desarrolle una internacionalización exitosa en Colombia, inicialmente con su producto de Capacitación entorno el DUA, sin embargo, se proyecta que las oportunidades pueden crecer para desarrollar nuevos productos y con el tiempo sobrepasar las fronteras de Colombia y explorar otros mercados en Latinoamérica.

## 9 BIBLIOGRAFÍA

- Osterwalder, A. (2004). Business Model Canvas. Retrieved from <http://alexosterwalder.com/>
- Alidadi, F., Arias, J., Bintrim, R., Miller, M., La Rotta, A., and Tummino, A. (2015). Índice de Inclusión Social 2015. Quarterly Americas, Vol. 9 N°3 Retrieved from <http://www.americasquarterly.org/charticles/social-inclusion-index-2015/>
- CAST. <http://www.cast.org/>
- CAST. (2018). Universal Design for Learning Guidelines version 2.2. Retrieved from <http://udlguidelines.cast.org>
- CINEP. (2018) Centro de Innovación en Neuropedagogía. <http://www.cinepchile.cl/>
- Custer, S., DiLorenzo, M., Masaki, T., Sethi, T., and A. Harutyunyan. (2018). *Listening to Leaders 2018: Is development cooperation tuned-in or tone-deaf?*. Williamsburg, VA: AidData at the College of William & Mary. Retrieved from <http://aiddata.org/publications/listening-to-leaders-2018>
- Datos Gobierno Digital Colombia. (2017). Establecimientos educativos de Preescolar, Básica y Media. Retrieved from [https://www.datos.gov.co/Educacion/MEN\\_ESTUDIANTES-ESTABLECIMIENTOS\\_EPBM/x4h4-yu8p](https://www.datos.gov.co/Educacion/MEN_ESTUDIANTES-ESTABLECIMIENTOS_EPBM/x4h4-yu8p)
- Digital Schools of Europe. (2018). <http://www.digitalschoolseurope.eu/>
- E. Porter, M. (2008). On competition, Updated and Expanded Edition. Capítulo 1. Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. Retrieved from [https://planetadelibrosc0.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/35/34984\\_Ser\\_competitivo.pdf](https://planetadelibrosc0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf)
- Educa DUA. (2018). <http://www.educadua.es>
- FellowGroup (2018) <https://fellowgroup.com>
- Fine, L. (2013). The SWOT Analysis. Retrieved from <http://lawrencefine.com/downloads/SWOT%20-%20PDF.pdf>
- Fike, E., UNESCO (2000). Informe Final: Foro Mundial sobre la Educación, Dakar, Senegal, 26-28 de abril de 2000. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121117s.pdf>
- Hill, C. (2011). Negocios Internacionales. Competencia en el Mercado Global. McGraw-Hill, México.
- INE. (2018). Índice de Precios al Consumidor. Edición nº 237 / 8 de agosto de 2018. Retrieved from <http://www.ine.cl/docs/default->

source/boletines/ipc/2018/espa%C3%B1ol/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-julio-2018.pdf?sfvrsn=4

Juan Carlos I. (2003). Ley 51/2003 de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad Retrieved from [http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2003-22066](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2003-22066)

Juan Carlos I. (2006). *Ley Orgánica de Educación 2/2006* <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-7899>

Lirmi. (2018) <https://lirmi.com/>

Lumpkin, G. (2009). Indicadores de Inclusión en la Primera Infancia con Discapacidad. II Foro del MERCOSUR sobre Políticas de atención a la primera infancia “Evaluación del desarrollo integral y de la calidad de los servicios en las políticas de atención a la primera infancia”. Retrieved from <https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/derechos-humanos-discapacidad>

Megias, Javier (2014). Una Estrategia Para Calcular el Tamaño de Mercado: TAM, SAM Y SOM. Retrieved from <https://javiermegias.com/blog/2014/03/calcular-tamano-mercado-tam-sam-som/>

Ministerio de Educación y Ciencia, España., & UNESCO (1994). Conferencia Mundial Sobre Necesidades Educativas Especiales: Acceso y Calidad. Salamanca, España, 7-10 Junio de 1994. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001107/110753so.pdf>

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2015): Decreto N°83. Retrieved from [especial.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/31/2016/08/Decreto-83-2015.pdf](http://especial.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/31/2016/08/Decreto-83-2015.pdf)

Ministerio de Educación Nacional, Colombia (2009): Fuentes de Recursos. Sistema General de Participaciones - Educación. Retrieved from [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-198471\\_archivo\\_pdf10.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-198471_archivo_pdf10.pdf)

Ministerio de Educación Nacional, Colombia (2017): Decreto 1421. Retrieved from <http://es.presidencia.gov.co/>

OECD (1997). Implementing Inclusive Education. OECD Proceedings. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED413730.pdf>

ONU (1994). Normas Uniformes sobre la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad. Retrieved from <http://www.un.org/spanish/disabilities/standardrules.pdf>

ONU (2008). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad . Retrieved from <http://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>

- ONU (2000). Declaración del Milenio. Retrieved from <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>
- ONU (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Retrieved from <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- MYO,. ONU (2015) My World. The United Nations Global Survey for a Better World. Retrieved from <http://vote.myworld2015.org/>
- Payá, A. (2000). Políticas de Educación Inclusiva en América Latina. Propuestas, realidades y retos de futuro. Revista educación Inclusiva VOL. 3, N.º 2  
Retrieved from <http://www.ujaen.es/revista/rei/linked/documentos/documentos/10-8.pdf>
- Perreault, W. D., Cannon, J. P., & McCarthy, E. J. (2014). Basic marketing: A marketing strategy planning approach.
- Peters, S. (2000). Inclusive Education: An EFA Strategy for all Children. World Bank, November 2004. Retrieved from [http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079993288/InclusiveEdu\\_efa\\_strategy\\_for\\_children.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079993288/InclusiveEdu_efa_strategy_for_children.pdf)
- Pulzo. (2017). Estos son los mejores colegios oficiales de Bogotá en 2017. Retrieved from <https://www.pulzo.com/nacion/mejores-colegios-oficiales-bogota-2017/PP402688>
- Reyes, T. (2017). Evaluación de proyectos: ¿Cómo hacer un análisis de sensibilidad?. Retrieved from <https://claseejecutiva.emol.com/articulos/tomas-reyes/analisis-de-sensibilidad/>
- Sampedro, J. (2000). ENTREVISTA: PAUL CHURCHLAND Científico del conocimiento "Dos cerebros sólo se parecen desde lejos, al igual que dos árboles". Madrid. Diario El País Miércoles, 12 de abril de 2000. Retrieved from [https://elpais.com/diario/2000/04/12/futuro/955490401\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2000/04/12/futuro/955490401_850215.html)
- UDL Center. (2018). National Center on Universal Design for Learning. <http://www.udlcenter.org/>
- UDLnet. (2018). <http://www.udlnet-project.eu>
- UNESCO (2009). Directrices sobre Políticas de Inclusión en la Educación. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001778/177849s.pdf>

U.S. Government. (2008). Higher Education Opportuniy Act. Public Law 110–315—  
AUG. 14, 2008. Retrived from <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-110publ315/pdf/PLAW-110publ315.pdf>



## ANEXO A: Prioridades de los líderes por región, Informe listen to the leaders

Si observamos las prioridades por región, la educación es la principal prioridad en la mayoría de las regiones, excepto en Europa y Asia Central, y el sur de Asia, en donde ocupa el tercer y segundo lugar respectivamente. En la Figura 5 se observan los objetivos globales versus las prioridades de los líderes del mundo.

### Priorities by region

Percentage of respondents who identified a goal as one of their top six priorities.

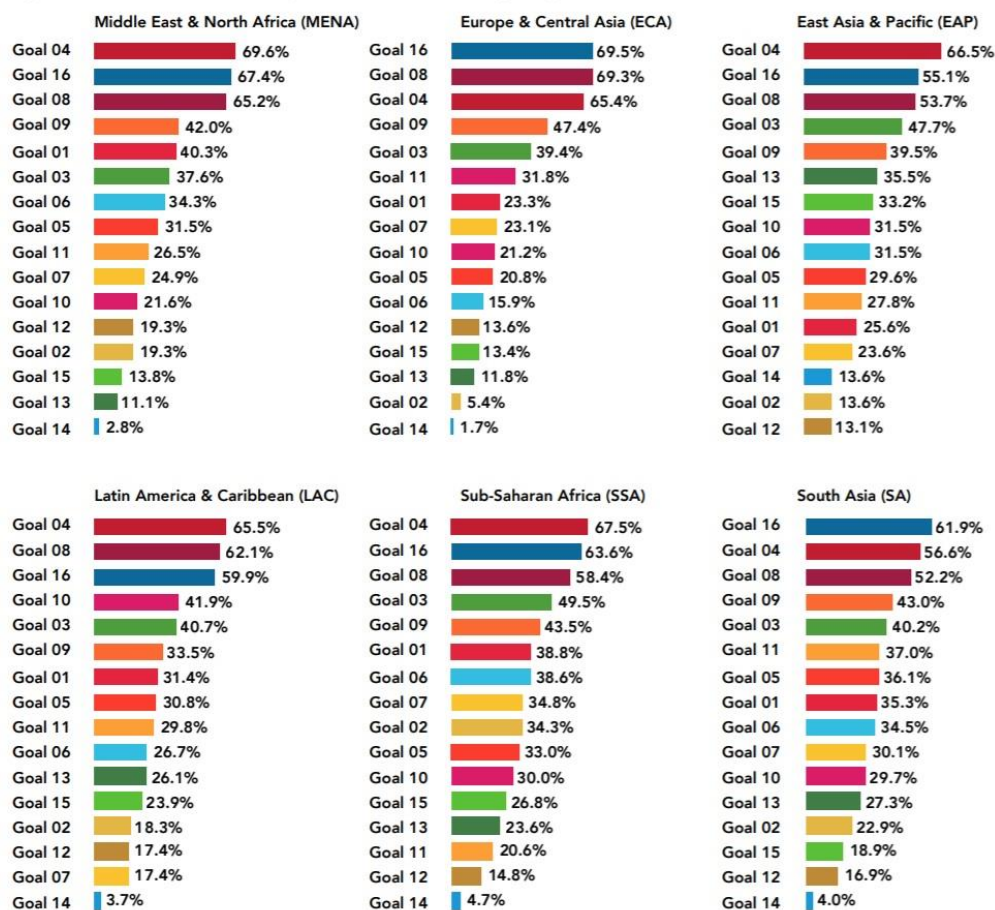


Figura 6: Prioridades por región:

Fuente <http://aiddata.org/publications/listening-to-leaders-2018>

## **ANEXO B: Consultas Email a Libia Edith Rodriguez Rivera**

### **Respuesta 1**

Libia Edith Rodriguez Rivera. Profesional en Educación Especial. Experta en Educación Inclusiva. Colombia

Hola Alexis,

Espero estes bien.

Bueno, Colombia estrenó su secreto 1421 de agosto de 2017, en él se encuentra reglamentado el servicio de educación inclusiva y hay un aparte sobre DUA y adecuaciones curriculares.

Todo los concernientes a apoyos se está manejando por plana de implementación que se controlan por el Ministerio de educación del gobierno y por las secretarias de educación a nivel regional y local.

Estamos a la espera de los resultados de los planes de implementación aprobados para que empiece a ponerse en marcha dicha implementación para febrero de 2019, allí es donde estarán los presupuestos disponibles para contratar las entidades y asesores para llevar a cabo la implementación.

Te sugiero revisar el decreto.

Abrazos mil desde Colombia!

Libia Edith Rodriguez Rivera.

Profesional en Educación Especial.

Experta en Educación Inclusiva.

Celular: 3165238963. WP

### **Respuesta 2**

Hola Alexis,

Espero estes bien.

Bueno, Colombia estrenó su secreto 1421 de agosto de 2017, en él se encuentra reglamentado el servicio de educación inclusiva y hay un aparte sobre DUA y adecuaciones curriculares.

Todo los concernientes a apoyos se está manejando por plana de implementación que se controlan por el Ministerio de educación del gobierno y por las secretarias de educación a nivel regional y local.

Estamos a la espera de los resultados de los planes de implementación aprobados para que empiece a ponerse en marcha dicha implementación para febrero de 2019, allí es donde estarán los presupuestos disponibles para contratar las entidades y asesores para llevar a cabo la implementación.

Te sugiero revisar el decreto.

Abrazos mil desde Colombia!

Libia Edith Rodriguez Rivera.

Profesional en Educación Especial.

Experta en Educación Inclusiva.

Celular: 3165238963. WP

### **Respuesta 3**

Querido Alexis,  
No me molestas.

Los equipos de Ministerios contratan con frecuencia con empresas o con Ong's Extranjeras para poderse nutrir de la experiencia de otros países! Claro está que las Ong que contratan son con una trayectoria y buena experiencia en el tema!

Espero te sirva la respuesta!

Cuando necesites con gusto! Abrazos!

Libia Edith Rodriguez Rivera.  
Profesional en Educación Especial.  
Experta en Educación Inclusiva.  
Celular: 3165238963. WP

## **ANEXO C: Consultas email a Nicole Mileydi Cubillos Prieto**

Nicole Cubillos. Sub- Dirección Instituto Nacional para Ciegos – INCI Colombia

### **Respuesta 1**

Cordial saludo

Alexis González

En Colombia el Ministerio de Educación es quien regula , brinda los lineamientos , políticas y decretos que rigen la educación , en este sentido en el 2017 se expide el decreto 1421 del 2017 el cual reglamenta la inclusión educativa en el país , lo invito a consultar y da orientaciones ante la cualificación docente la cual debe realizarse en el marco del DUA en las instituciones educativas , así mismo las secretarías de educación que están en cada Departamento.

Referente al financiamiento , se realiza una distribución anual con base en la matrícula del año inmediatamente anterior, que se gira en la última semana de enero de cada año y por doceavas durante los siguientes meses, con los recursos del Sistema General de Participación, con el soporte del artículo del 1421/2017.

En el marco de la autonomía administrativa de las secretarías de educación, son ellas quienes definen la inversión de los recursos en las líneas planteadas por el decreto: contratación de profesionales de apoyo, materiales y el docente de apoyo de planta temporal. La formación la debe garantizar en el marco del Plan Territorial de Formación Docente.

En cuanto a fondos, no existe un fondo de financiamiento para materiales.

En este sentido, para atender a la consulta, es cada secretaría en el marco de estas líneas y con base en sus proyecciones del plan de implementación progresiva del 1421/17, quien define si invierte en estos servicios o recursos el 20% adicional.

Ahora bien, si es desde el DUA y por tanto con cobertura para la totalidad de los estudiantes, sería por el rubro que la secretaría defina con los recursos de calidad para la adquisición de materiales para los establecimientos educativos, por ejemplo, para lo cual deberá identificar las características de los mismos.

En síntesis, tendría los recursos del 20% para estudiantes con discapacidad y los recursos de calidad para todos los estudiantes de los establecimientos educativos.

Atentamente

Nicole Cubillos Prieto

Hasta otra oportunidad.

Nos llega esta solicitud para que por favor le ayuden con la información solicitada.

Cordialmente,

Juan Esteban Gómez R.

Asesor de Dirección General

Instituto Nacional para Ciegos -INCI

Carrera 13 # 34-91 PBX 384 6666 Ext. 204

Bogotá D.C. – Colombia.

Trabajamos por una Colombia más incluyente

Respuesta 2

Cordial Saludo Felipe

Mucho gusto , escribo estas líneas como educadora Especial que soy , claro que es influyente el servicio de capacitación , muchas veces se olvida el contexto y eso es lo que no debe pasar ; Colombia tiene seis regiones y cada región se comporta diferente ; por lo tanto preferiría una empresa Local con visión proyectiva de la educación.

Cordial saludo Felipe y estas letras son desde mi percepción como profesional , hasta otra oportunidad