



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

**UN BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE UNA EMPRESA  
DE ASESORÍAS TÉCNICAS EN EDUCACIÓN (ATE).**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**CHRISTIAN ALEXIS BUSTAMANTE PALMA**

**PROFESOR GUÍA:  
ERNESTO TIRONI BARRIOS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
RENÉ ESQUIVEL CABRERA  
RAÚL URIBE DARRIGRANDI**

**SANTIAGO DE CHILE  
ABRIL 2012**

Este trabajo de titulación tuvo por objetivos diseñar un *Balanced Scorecard* para la empresa de Asistencia Técnica en Educación Master7.

El *Balanced Scorecard* surgió de la necesidad de la empresa de contar con indicadores de Control de Gestión para toda la organización, debido al crecimiento explosivo que ha registrado su facturación, que desde 2009 hasta 2011 ha crecido un 175%. Dado este crecimiento Master7 ha presentado dificultades y problemas administrativos que han generado un alza en los costos e importantes déficits de caja.

En el desarrollo de este trabajo se utilizaron dos metodologías como base: la planteada por Enrique Jofré en “Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios” que se utilizó para el análisis interno de la empresa y externo del mercado y finalmente aquella planteada por Norton y Kaplan en su texto “El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard”, la cual se utilizó para el desarrollo de la Estrategia, Objetivos, Indicadores y Medidas de acción en base a todo el análisis previo efectuado.

Del análisis de mercado se desprende que se trata de un mercado muy competitivo con un creciente número de oferentes que partió con un total de 95 empresas en el Registro ATE en 2008 y en la actualidad cuenta con 805 empresas.

Para el caso del análisis interno de Master7 como fortalezas destacan los 10 años de experiencia que se posee brindando este tipo de servicios, además de que se trata de servicios patentados y que perduran dentro de los colegios asesorados. Por el contrario como debilidades la empresa sólo cuenta con tutores residentes en Santiago, lo que aumenta los costos de los servicios prestados en Regiones y además no existe un centro de costos, una tarificación y planificación que permita señalar cuáles son los clientes más rentables para la empresa.

Dado estos análisis efectuados se plantearon la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la empresa y en base a esto se diseñó una serie de indicadores que permitiera el cumplimiento de la Estrategia planteada para Master7.

Dentro de estos indicadores destacan el bajo Índice de Facturación promedio mensual que corresponde a que **mensualmente un 52,7% de las ventas son recibidas en el mes correspondiente de pago**. También existe un déficit debido que solo un 3% de los clientes revisan con la empresa las condiciones de cumplimiento del Manual de Gestión de Calidad de Master7, **donde en el largo plazo el 90% de los clientes debería tener conocimiento de los plazos y recursos de las asesorías**.

El *Balanced Scorecard* planteado no corresponde a la única solución existente a los actuales problemas financieros existentes en Master7, pero se plantea una alternativa adicional a los indicadores y perspectivas distintas a la financiera, donde el Cuadro de Mando Integral no es imprescindible y donde otra solución factible corresponde a la implementación de un ERP en la empresa o la generación de solo indicadores de Control de Gestión Financiera.

## **Agradecimientos.**

Primero que todo doy gracias a mis padres y mis hermanos por el apoyo prestado durante los difíciles momentos tanto dentro como fuera de mi vida universitaria: fue un comienzo difícil, donde primer año fue un gran muro difícil de escalar y donde sus consejos me entregaron el apoyo necesario para cumplir esta meta impuesta. Muchas gracias por aquellas palabras de alivio y por la inmensa preocupación que tuvieron con mis diversos problemas presentados durante esta carrera.

Por otra parte agradezco a todas aquellas personas que me acompañaron durante toda mi carrera universitaria, donde aquellas épicas jornadas de estudio hasta que la universidad cerrara sus puertas no serán olvidadas nunca por mí. No debo dejar fuera de la lista a mis compañeros de la sección 4 del año 2005, donde destacan Camilo López, César Nuñez, José “Master” Seminario, entre tantas otras personas que participaron aunque sea un poco dentro de este logro personal.

No puedo dejar de lado a aquellas personas que hicieron los últimos años de la carrera un poco más agradables, tales como Carlos “SWAT” Arancibia, Rigoberto Caballero, Paula Pereira, Francisco Barrientos y muchas otras personas que por motivos de tiempo no son mencionadas en esta sección pero que aun así ayudaron en mi formación como persona y como futuro Ingeniero Civil Industrial.

Muchas gracias en especial mi amada polola Romina Gallardo, por ser una de las mujeres más comprensiva del mundo al momento de hacer frente mis situaciones de colapso (las que eran bastantes), junto con entregarme su amor incondicional y cariño a pesar de los altos y bajos sufridos durante estos siete años de carrera universitaria. Te amo y nos sabes cuánto han significado nuestros sentimientos y metas en el logro de este título. También agradezco a su familia por entregar apoyo y comprensión frente a las más diversas situaciones, donde siempre se me ha dado una mano al momento de pedir ayuda.

Finalmente agradezco a aquellos profesores que tuvieron alguna incidencia en mi forma de visualizar la vida en una forma distinta y que completaron parte de la formación académica y personal que actualmente poseo. Sobre todo agradezco a aquellos profesores que me acompañaron en este largo proceso de un año y donde sus comentarios y acotaciones permitieron de que este trabajo fuera una tesis completa: Ernesto Tironi, René Esquivel y Juanita Gana.

## Índice de contenidos.

CAPÍTULO 1: Antecedentes y Objetivos.....	1
1. Antecedentes Generales.....	1
2. Descripción del Proyecto.....	6
3. Alcances y Resultados esperados.....	7
4. Justificación.....	8
5. Objetivos Generales y Específicos.....	10
6. Marco Teórico a utilizar.....	11
7. Metodología Utilizada.....	20
CAPÍTULO 2: La empresa y su entorno.....	25
1. Análisis del Mercado.....	25
Análisis PEST.....	25
Análisis de Fuerzas de Porter.....	32
Amenazas.....	40
Oportunidades.....	40
2. Análisis Interno de la empresa.....	41
Antecedentes e historia de Master7.....	41
Análisis de Cadena de Valor de Master7.....	43
Fortalezas.....	49
Debilidades.....	49
3. Análisis de Clientes de la empresa.....	51
CAPÍTULO 3: Desarrollo del <i>Balanced Scorecard</i> .....	55
1. Definición de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de Master7.....	55
2. Mapa Estratégico de Master7.....	58
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	60
Perspectiva de Procesos Internos.....	61

Perspectiva de Clientes. ....	62
Perspectiva Financiera. ....	63
3. El Cuadro de Mando Integral y sus Indicadores. ....	64
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. ....	64
Perspectiva de Procesos Internos. ....	65
Perspectiva de Clientes. ....	68
Perspectiva Financiera. ....	71
Nivel Actual y Metas fijadas para el <i>Balanced Scorecard</i> Master7. ....	74
CAPÍTULO 4: iniciativas de Acción Propuestas para el <i>Balanced Scorecard</i> de Master7. ....	79
CONCLUSIONES. ....	82
BIBLIOGRAFÍA. ....	84
ANEXOS. ....	86
ANEXO A: Estadísticas de influencias de las Tecnologías de Información y Comunicaciones dentro del Proceso Educativo en Chile. ....	86
ANEXO B: Requisitos y estadísticas del Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa. ....	87
ANEXO C: Perfil e información de los principales competidores de Master7. ....	90
ANEXO D: Estructura de costos de Master7. ....	97
ANEXO E: Indicadores de Gestión Financiera de Master7. Indicadores de gestión financieros al mes de octubre de 2011 (en millones de pesos). ....	99
ANEXO F: Estadísticas Operacionales mensuales de Master7 a octubre de 2011. ....	106
ANEXO G: Estadísticas Financieras mensuales de Master7 a octubre de 2011. ....	107

## Índice de Figuras.

Figura 1: Organigrama de Master7. ....	4
Figura 2: Facturación de Master7 en base año 2009=100. ....	5
Figura 3: Evolución de número de funcionarios y personal externo de Master7. ....	5
Figura 4: Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter y su interacción.....	12
Figura 5: Diagrama de cadena de valor de una empresa. ....	14
Figura 6: Evolución del Presupuesto MINEDUC 2007-2012 (en millones de pesos de 2012). ....	27
Figura 7: Evolución presupuesto MINEDUC en subvenciones escolares (en millones de pesos de 2012).....	27
Figura 8: Evolución Puntajes SIMCE promedio según tipo de establecimiento. ....	30
Figura 9: Competencias TIC por tipo de integrante y por dependencia administrativa de los Establecimientos Educativos año 2009 (donde 1 es excelente y 0 es malo). ....	32
Figura 10: Evolución de integrantes de Registro ATE por año.....	36
Figura 11: Evolución de contratos prestados por año las empresas según Registro ATE. ....	39
Figura 12: Evolución de contratos evaluados por las empresas según Registro ATE .	39
Figura 13: Simbología utilizada para la evaluación en Registro ATE. ....	53
Figura 14: Evaluaciones realizadas por clientes de Master7 en Registro ATE acumuladas desde 2008 hasta enero de 2012.....	53
Figura 15: Evaluaciones realizadas por clientes de Master7 en el área de Gestión Pedagógica y Curricular desde la creación del Registro ATE hasta enero de 2012. ....	54
Figura 16: Evaluaciones realizadas por clientes de Master7 en el área de Liderazgo desde la creación del Registro ATE hasta enero de 2012. ....	54
Figura 17: Mapa Estratégico de Master7. ....	59
Figura 18: Objetivos estratégicas de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Master7. ....	60
Figura 19: Objetivos estratégicos de la Perspectiva de Procesos Internos de Master7.	61

Figura 20: Objetivos estratégicos de la Perspectiva de Clientes de Master7. ....	62
Figura 21: Objetivos estratégicas de la Perspectiva Financiera de Master7. ....	63
Figura 22: Evolución de cantidad de alumnos por computador año 2000-2010.....	86
Figura 23: Porcentajes de estudiantes de 15 años que declaran haber desarrollado habilidades TIC para el aprendizaje. ....	86
Figura 24: Evolución de miembros y postulantes del Registro ATE a Junio de 2010....	89
Figura 25: Ubicación y cobertura territorial de los servicios prestados por empresas del Registro ATE a Junio de 2010.....	89
Figura 26: Organigrama simplificado de Aptus Chile. ....	90
Figura 27: Evaluaciones realizadas por clientes de Aptus Chile en el área de Gestión Pedagógica y Curricular desde la creación del Registro ATE hasta enero de 2012. ....	92
Figura 28: Evaluaciones realizadas por clientes de Aptus Chile en el área de Liderazgo desde la creación del Registro ATE hasta enero de 2012. ....	93
Figura 29: Evaluaciones realizadas por clientes de Arquimed Servicios Educativos en el área de Gestión Pedagógica y Curricular desde la creación del Registro ATE hasta enero de 2012. ....	94
Figura 30: Evaluaciones realizadas por clientes de Arquimed Servicios Educativos en el área de Liderazgo desde la creación del Registro ATE hasta enero de 2012.....	95
Figura 31: Evaluaciones realizadas por clientes de Arquimed Servicios Educativos en el área de Convivencia Escolar desde la creación del Registro ATE hasta enero de 2012. ....	95

## Índice de Tablas.

Tabla 1: Oferentes de servicios ATE a nivel nacional por tipo año 2012. ....	2
Tabla 2: Servicios ofrecidos y contratados por área de Asistencia Técnica y por tipo de establecimiento entre 2008 y enero de 2012.....	3
Tabla 3: Resumen de principales puntos análisis FODA. ....	15
Tabla 4: Evolución presupuesto MINEDUC 2011-2012. ....	26
Tabla 5: Cantidad de Colegios por región según dependencia Administrativa. ....	29
Tabla 6: Actividades, Recursos y problemas claves del área de Gestión Comercial. ...	44
Tabla 7: Actividades, Recursos y problemas claves del área de Gerencia de Operaciones.....	47
Tabla 8: Actividades, Recursos y problemas claves del área de Gerencia Administración y Finanzas.....	48
Tabla 9: Cartera de clientes de Master7 año 2011.....	52
Tabla 10: Cantidad de Servicios prestados por Master7 durante 2011.....	52
Tabla 11: Resumen Objetivos Estratégicos, Indicadores Estratégicos y su Definición para el Caso de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Master7. ....	64
Tabla 12: Resumen Objetivos Estratégicos, indicadores Estratégicos y Definición para Perspectiva de Procesos Internos de Master7.....	66
Tabla 13: Objetivos Estratégicos, Indicadores Estratégicos y Definición para el caso de la Perspectiva de Clientes de Master7. ....	69
Tabla 14: Objetivos Estratégicos, Indicadores Estratégicos y Definición para el caso de la Perspectiva de Clientes de Master7. ....	71
Tabla 15: Tabla Resumen del Cuadro de Mando Integral con sus Objetivos Estratégicos, Indicadores niveles actuales y metas para Master7. ....	78
Tabla 16: Continuación tabla Resumen del Cuadro de Mando Integral con sus Objetivos Estratégicos, Indicadores niveles actuales y metas para Master7. ....	79
Tabla 17: Requisitos de postulación de ingreso al Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa para empresas con personalidad jurídica.....	87
Tabla 18: Continuación de requisitos de postulación de ingreso al Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa para empresas con personalidad jurídica. ....	88

Tabla 19: Estructura de costos variables de Master7.....	98
Tabla 20: Estructura de costos fijos de Master7.....	99
Tabla 21: Indicadores de gestión financieros al mes de octubre de 2011 (en millones de pesos). .....	100
Tabla 22: Indicadores de gestión financieros acumulados al mes de octubre de 2011 (en millones de pesos). .....	100
Tabla 23: Ventas, costos y márgenes por servicio en octubre de 2011 (en millones de pesos). .....	101
Tabla 24: Ventas, costos y márgenes por servicio acumulados a octubre de 2011 (en millones de pesos). .....	101
Tabla 25: Ventas, costos y márgenes por región en octubre de 2011 (en millones de pesos). .....	101
Tabla 26: Ventas, costos y márgenes por región acumulados a octubre de 2011 (en millones de pesos). .....	102
Tabla 27: Costos por ítem en octubre de 2011 (en millones de pesos). .....	102
Tabla 28: Costos por ítem acumulados a octubre de 2011 (en millones de pesos). ...	103
Tabla 29: Ventas, costos y margen por producto y región mes de octubre de 2011 (en millones de pesos). .....	104
Tabla 30: Ventas, costos y margen por producto y región acumulados al mes de octubre de 2011 (en millones de pesos). .....	105

# **CAPÍTULO 1: Antecedentes y Objetivos.**

## **1. Antecedentes Generales.**

El trabajo de memoria a realizar tiene por finalidad desarrollar y proponer un sistema de control de gestión a través del desarrollo de un *Balanced Scorecard* para la empresa Master7. En esta sección se dará una breve explicación sobre qué es un *Balanced Scorecard*, junto con una descripción general de la empresa en la cual se desarrollará este panel de control.

El Cuadro de Mando Integral a efectuar tendrá un enfoque en los aspectos financieros de la organización, sin dejar de lados las tres perspectivas restantes. Esto ocurre debido a que los intereses de los altos directivos de esta van ligados a desarrollar indicadores financieros que le permitan tomar decisiones en ese ámbito además de conocer su desempeño económico.

Supone la definición de indicadores de control de gestión, los cuales buscarán el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de la organización, junto con establecer plazos y encargados del monitoreo y evaluación de estos.

La organización en la que se desarrollará el Cuadro de Mando Integral corresponde a Servicios de Capacitación Master7, empresa ATE<sup>1</sup> que se dedica a la comercialización de servicios y productos que mejoran la calidad de los procesos de enseñanza en colegios subvencionados, tanto municipales como particulares, ofreciendo servicios de capacitación y asesoría a sus docentes y directivos.

Esta sociedad de responsabilidad limitada fue fundada en el año 2004 ofrece principalmente a los establecimientos educacionales el Modelo Pedagógico Master7, originado el año 2001 a partir de un proyecto Access Nova de la Fundación para la Transferencia Tecnológica de la Universidad de Chile. Actualmente la empresa cumple con los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2000 y la Nch. 2728 Of.2003.

Con la entrada en vigencia de la Subvención Escolar Preferencial (SEP) el año 2008, la empresa se registró como parte de la oferta disponible en el Registro de Asistencia Técnica Educativa (Registro ATE).

Una de las mayores novedades de la SEP es que permite a las escuelas definir sus estrategias de mejoramiento de manera autónoma. Entre éstas se incluye la contratación de servicios de asistencia técnica educativa (ATE), bajo la forma de apoyos externos que permitan al establecimiento alcanzar los compromisos de mejoramiento asumidos ante la autoridad. Así, la Ley SEP crea un mercado de instituciones y personas que compiten por asesorar a las escuelas para iniciar o sostener dichos procesos de mejoramiento, cuyas reglas de operación son establecidas por esta misma ley. Esto, en la medida en que obliga a los proveedores ATE que quieran participar en él a incorporarse a un Registro Nacional de asistencia técnica educativa (en adelante, Registro ATE), para lo cual deben contar con cierta

---

<sup>1</sup> ATE: Asesoría Técnica en Educación. Son empresas que ofrecen apoyo externo, específico y

experiencia en el campo, formalizar sus ofertas de asesoría y hacer público su equipo profesional y sus currículum.

A nivel nacional, según datos al 20 de enero de 2012 del Registro Nacional de ATEs<sup>2</sup> existen 805 oferentes de este tipo de servicios, de las cuales 558 se ubican en la Región Metropolitana. Esto no limita a las empresas a desarrollar asesorías dentro de la región en la que se encuentran insertas, pues pueden ofrecer servicios a lo largo del país, por lo que se trata de empresas que ofrecen servicios de cobertura nacional.

**Tabla 1: Oferentes de servicios ATE a nivel nacional por tipo año 2012.**

Tipo de Oferente	Cantidad	Porcentaje
Personas Jurídicas	480	59,6%
Personas Naturales	256	31,8%
Instituciones Educación Superior	69	8,6%
<b>Total Oferentes Validados</b>	<b>805</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: [http://www.registroate.cl/site\\_buscadorestadisticas.php](http://www.registroate.cl/site_buscadorestadisticas.php) [20 de enero de 2012].

Las principales áreas de asesoría por parte de estas empresas corresponden a las siguientes<sup>3</sup>:

- Convivencia escolar: se ubican todas las intervenciones ligadas al mejoramiento de la gestión institucional de la escuela, relacionadas con las condiciones del clima escolar y compromiso de las familias, apoderados y comunidad escolar con la institución educativa.
- Gestión Curricular: consiste en todas las intervenciones que contribuirán al mejoramiento de los aprendizajes esperados en uno o varios sectores de la escuela, tanto a nivel del logro de los objetivos fundamentales verticales como transversales, que forman parte del currículum de la escuela. También se relaciona con el mejoramiento de la gestión institucional en lo referido a la organización y planificación curricular como a la evaluación de la implementación curricular.
- Gestión de recursos: en esta área se ubican todas las intervenciones tendientes a potenciar el uso eficiente de los recursos humanos, tecnológicos y materiales que fueron identificados como contribuyentes a mejorar los procesos educativos.
- Liderazgo: son todas las asesorías ligadas al mejoramiento de la gestión institucional de la escuela, relacionadas con la labor de los directores y equipos de gestión con foco en lo académico y en los aprendizajes esperados y la generación de una cultura escolar de altas expectativas.

<sup>2</sup> Para mayor información visitar [http://www.registroate.cl/site\\_buscadorestadisticas.php](http://www.registroate.cl/site_buscadorestadisticas.php).

<sup>3</sup> Fuente: [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl)

**Tabla 2: Servicios ofrecidos y contratados por área de Asistencia Técnica y por tipo de establecimiento entre 2008 y enero de 2012.**

Áreas de Asistencia Técnica	Número de servicios Disponibles por Área	Servicios contratados y concluidos por área	Establecimientos Municipales asistidos	Establecimientos particulares subvencionados asistidos	Total de escuelas que han recibido servicios <sup>4</sup>
Gestión Curricular	2.411	757	2.134	554	2.688
Liderazgo	1.162	254	713	285	998
Convivencia Escolar	708	89	103	61	164
Gestión de Recursos	196	33	82	29	111
Servicios integrales	35	20	73	32	105
<b>Total</b>	<b>4.512</b>	<b>1.153</b>	<b>3.105</b>	<b>961</b>	<b>4.066</b>

Fuente: [http://www.registroate.cl/site\\_buscadore/buscador/estadisticas.php](http://www.registroate.cl/site_buscadore/buscador/estadisticas.php) [20 de enero de 2012].

Uno de los impactos que ha provocado la SEP en la labor de Master7 es que se ha ampliado la demanda de los establecimientos por nuevos servicios, además aumentar la cobertura de sus servicios a otros cursos. Entre 2004 y 2009 la empresa sólo vendía dos servicios que correspondían al Modelo Pedagógico Master7 y Evaluación Externa para las asignaturas de Lenguaje y Matemáticas, principalmente para los cursos de 3° y 4° básico. El 2011 y considerando la demanda del mercado, Master7 ha desarrollado nuevos productos (los que abarcan los niveles de 3° básico a 2° medio, además de los niveles NB1, NT1 y NT2<sup>5</sup>) como son:

- Modelo Pedagógico Ciencias.
- Evaluación Externa Ciencias.
- Asesoría en Gestión Institucional.

Estos nuevos productos se relacionan con requerimientos que establece la Ley SEP a las escuelas, pero algunos de ellos sobrepasan el área de la gestión pedagógica y curricular que ha caracterizado el tipo de asesoría que ofrece la empresa, como por ejemplo, la asistencia que se otorga para la realización del Diagnóstico Institucional y la elaboración del Plan de Mejora.

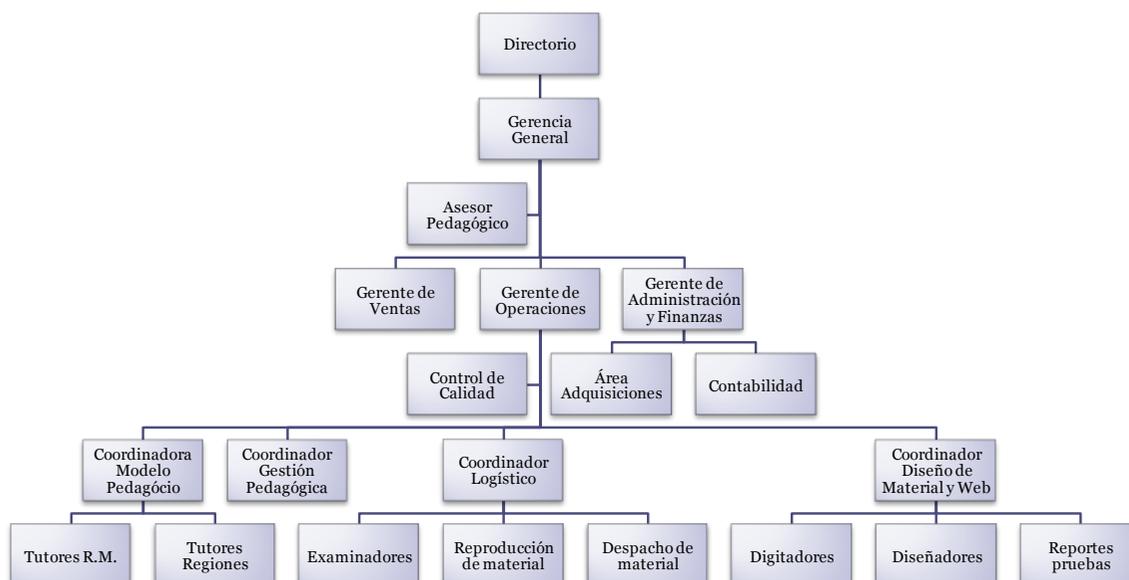
<sup>4</sup> Al menos una vez durante ese período.

<sup>5</sup> NB1 corresponde a 1° y 2° básico, mientras que NT1 y NT2 son equivalentes a los cursos de prekinder y kínder, respectivamente.

Por otra parte el desarrollo de estas nuevas asesorías ha permitido a la organización crecer de manera sostenida, pero a su vez esto ha implicado una mayor necesidad de personal administrativo y de tutores externos, lo que ha hecho difícil de controlar el funcionamiento completo de la organización.

Master7 actualmente cuenta con un Directorio el cual toma decisiones estratégicas para la empresa, los cuales designan un Gerente General, el que está a cargo de administración de Master7. La organización cuenta con tres áreas principales de trabajo: el área de Administración y Finanzas, Gerencia de Ventas y Gerencia de Operaciones, en las cuales se produce el diseño, desarrollo y venta de los servicios educacionales. A continuación se muestra el actual organigrama de la empresa.

**Figura 1: Organigrama de Master7.**



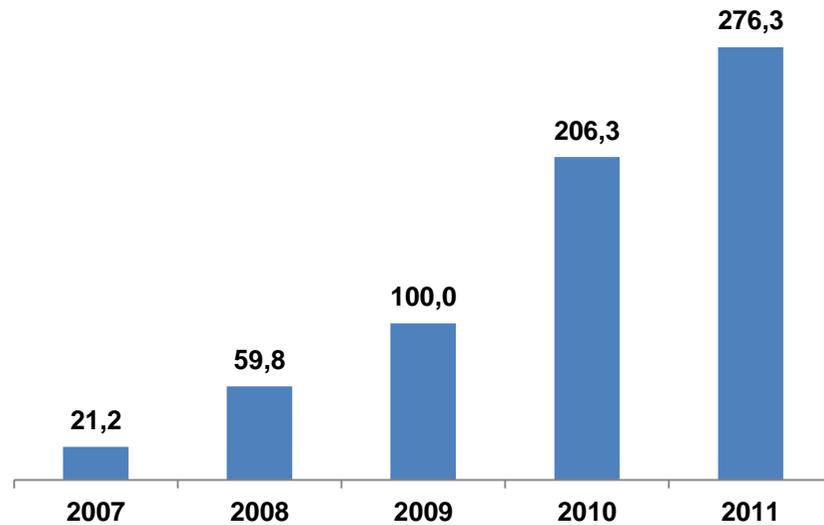
**Fuente: Master7.**

El desarrollo del *Balanced Scorecard* se efectuará en la Gerencia de Administración y Finanzas, aunque debido al carácter estratégico del Cuadro de Mando Integral, este puede o debiera involucrar a todas las áreas de la empresa.

En esta memoria se buscará generar indicadores de control de gestión para toda la empresa, pero con un enfoque en el área de Administración y Finanzas de Master7.

Desde el año 2008 Master7 ha presentado un alto crecimiento a nivel nacional, debido al aumento de la demanda de asesorías por parte de los colegios, junto con una expansión de su cartera de clientes fuera de la Región Metropolitana. Esto se ha visto reflejando en las tasas de crecimiento en la facturación de los ingresos de la empresa, la cual ha duplicado su facturación cada año durante los últimos 4 años.

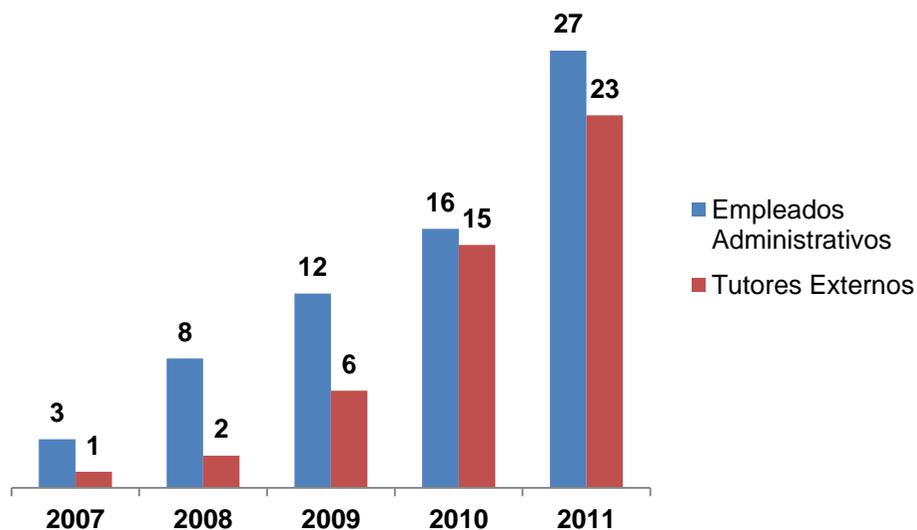
Figura 2: Facturación de Master7 en base año 2009=100.



Fuente: Elaboración propia en base a Balances Generales de la empresa.

Debido a este crecimiento en las ventas la dotación de personal tanto fijo como externo ha sufrido un incremento, por lo que actualmente la empresa cuenta con 50 funcionarios, entre personas de planta fija y tutores externos.

Figura 3: Evolución de número de funcionarios y personal externo de Master7<sup>6</sup>.



Fuente: Elaboración en base a Balances Generales de Master7.

Dado este crecimiento la empresa ha presentado dificultades y problemas administrativos que no han permitido a Master7 alcanzar un óptimo desempeño que logre alinear cada de las áreas de la organización con los objetivos estratégicos de ésta.

<sup>6</sup> Para el caso del año 2011 se trata de una dotación de 27 empleados administrativos, de los cuales 15 están con contrato y 12 bajo honorarios.

Entre los principales problemas que se han presentado dentro de la organización destacan aquellos ligados al control de gestión, lo que ha producido un alza en los costos y déficits de caja para los cuales tanto la Gerencia General como el Directorio no tienen capacidad de anticipar actualmente.

A su vez existen problemas de facturación dentro de la empresa, pues se reciben ingresos menores de los esperados por la empresa en base a sus ventas efectuadas. Esto es uno de los principales factores que produce déficit de caja mes a mes, por lo que los accionistas de la organización deben destinar capital de trabajo para poder solventar esos costos<sup>7</sup>.

Esta organización cuenta con una estrategia definida parcialmente, pero no existe ni una misión, visión y objetivos estratégicos alineados con esta.

De acuerdo a conversaciones con el Gerente de Finanzas se han presentado problemas también ligados a los procesos internos de la empresa debido a que cada una de las áreas tiene su propio entendimiento de la estrategia del negocio, las cuales no presentan una visión conjunta que una a la empresa en la consecución de los objetivos y compromisos fijados por toda la organización, lo que le impide obtener rendimientos esperados.

## **2. Descripción del Proyecto.**

Este estudio a desarrollar en Master7 corresponde al diseño de un Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral es un sistema de control de gestión que busca complementar los indicadores financieros de una organización con indicadores no financieros para lograr un balance entre estos, de forma que la compañía pueda tener buenos resultados en el corto plazo y así construir el futuro de esta organización.

Para el caso de Master7 se procederá a conocer y analizar la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Metas que el área de Administración y Finanzas, la empresa y el Directorio declaran. Este trabajo permitirá generar indicadores dentro de las perspectivas que señala el Cuadro de Mando Integral para así lograr las metas y objetivos planteados por la organización.

Master7 se encuentra en una etapa de desarrollo, donde el área de Finanzas y Administración es la que necesita mayor análisis<sup>8</sup>, debido a que la índole de los problemas que se han presentado dentro de esta, tienen una estrecha relación con el flujo de caja y déficit financieros que tienen una explicación, pero que no pueden ser prevenidos y anticipados por el Directorio de la empresa.

---

<sup>7</sup> Dada la confidencialidad de los Estados Resultados de Master7 no se puede mostrar evidencia concreta para el estudio mes a mes. Este hecho es afirmado por los directores de la empresa.

<sup>8</sup> Es importante destacar que a pesar de estar centrado en esta área, este sistema sirve para la planificación y evaluación de la organización entera, por lo que de todas formas debe involucrar a toda la organización, pues así se logra comunicar la estrategia a todo Master7.

Dada esta situación, el enfoque de los indicadores desarrollados será mayoritariamente financiero, buscando no dejar de lado las otras perspectivas<sup>9</sup>, siempre y cuando los indicadores diseñados sean pertinentes para el logro de los objetivos estratégicos y metas definidas.

Dentro de las principales tareas a realizar se destaca la de analizar y **estimar el costo promedio de los distintos productos ofrecidos por Master7, además de separar los costos promedios si se habla de servicios prestados dentro de la Región Metropolitana o en el resto de las regiones.** Esto ocurre debido a que el Directorio no posee una estimación adecuada del margen y el costo en que se incurre al momento de ofrecer las distintas asesorías para los clientes de esta.

Una vez lograda la estimación de estos costos se efectuará un análisis de cuáles son los objetivos estratégicos y metas que se ha planteado la organización para el futuro, buscando generar para cada uno de estos objetivos diversas estrategias que permitan lograr las metas establecidas.

Para cada una de las estrategias planteadas se establecerá una serie de indicadores, objetivos y metas que permitirán a la organización evaluar el cumplimiento de las metas fijadas por el Directorio de Master7.

Es importante destacar que la elaboración de los indicadores se efectuará mediante un trabajo consensuado entre el área de Administración y Finanzas y el Directorio, porque así se establecen las relaciones de causa-efecto coherentes que permitan a la organización tomar iniciativas de monitoreo para cada perspectiva y el control del cumplimiento de las metas establecidas por la empresa.

Finalmente una vez efectuado todo este trabajo se buscará entregar a Master7 recomendaciones para mejorar la rentabilidad futura de la organización, ya sea a través de nuevas políticas de precios, variaciones en los servicios ofrecidos o tratando de reducir los costos de algunos servicios de la empresa.

### **3. Alcances y Resultados esperados.**

Los alcances de esta memoria de titulación se limitan sólo al desarrollo del Cuadro de Mando Integral y por motivos de tiempo no se considerará su implementación del *Balanced Scorecard* dentro de la empresa.

Los productos concretos a entregar a Master7 corresponden a una definición de indicadores y las planillas que permitan su cálculo y al posible replanteamiento de la Misión, visión y Objetivos Estratégicos de Master7. Con los datos e información obtenida de la organización, se desarrollará un Cuadro de Mando Integral con indicadores obtenidos en base al consenso y análisis de todas las áreas la empresa. Para esto se efectuará reuniones con los involucrados en el futuro proceso de implementación y diseño de este instrumento.

---

<sup>9</sup> Existen ciertas organizaciones que generan *Balanced Scorecard* que no incluyen algunas perspectivas, e incluso estas son modificadas para que se adecúen a la organización en particular. McGillicuddy, J. (2009)

Además se sugerirá una serie de medidas correctivas que la empresa deberá hacerse responsable para implementarlas para que se logre el cumplimiento de los indicadores de control de gestión. No se procederá a mejorar estos aspectos, sino más bien en identificarlos y dejar constancia dentro de la empresa para que se puedan ajustar a las posibles metas y plazos que la organización pueda presentar en el futuro.

#### 4. Justificación.

El crecimiento sostenido que ha mantenido la organización<sup>10</sup>, junto con los problemas que esta ha presentado debido a que no pueden anticipar ni monitorear la alza de costos ni los déficits de caja, hacen prever que de no establecer herramientas de control de gestión que aseguren el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos del Directorio, Master7 no podrá desarrollarse de manera óptima en el actual mercado.

A su vez Master7 no cuenta con una estrategia única y definida para la empresa, lo que no permite alinear cada uno de los esfuerzos de la organización en el logro de un crecimiento sostenido y controlado. Tampoco existe una misión y visión compartida de Master7 que se encuentre alineada con los planes de desarrollo futuro.

Los mayores problemas que presenta la organización en la actualidad corresponden a no contar con información e indicadores financieros y no financieros necesarios que permitan **aumentar la actual tasa de pago efectiva de los Establecimientos Educativos, la que en la actualidad alcanza a cerca de un 53% del total de los ingresos esperados de la organización**<sup>11</sup>.

La principal fuente de información financiera con la que cuenta Master7 corresponde a los Estados Resultados y Flujos de caja mensuales con los que opera, los cuales no permiten tomar decisiones centradas en las necesidades de la organización, pues no existe claridad de cuál de los servicios prestados es el más rentable y cuál implica mayores costos<sup>12</sup> y recursos para la organización, ya sea en Santiago o Regiones.

Por otra parte es necesario medir y establecer indicadores que no sólo se limiten a aspectos financieros de Master7, sino que también es necesario establecer un balance entre aspectos operativos y no cuantificables que han generado estos problemas.

De acuerdo a Norton y Kaplan en su libro “El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard” el Cuadro de Mando Integral puede utilizarse para:

---

<sup>10</sup> Ver sección de Descripción del proyecto para mayores detalles.

<sup>11</sup> Para mayor detalle revisar Anexo G: Estadísticas Financieras Mensuales, donde se pueden apreciar los pagos mensuales efectivos y los facturados hasta octubre de 2011.

<sup>12</sup> Esta información se obtuvo a través de los Estados Resultados de Master7, pero debido a la confidencialidad de la empresa ninguno de estos datos puede ser mostrado, solo se puede ver la estructura de costos que utiliza la organización el cual puede ser visualizado en el Anexo D.

- Clarificar la estrategia y conseguir un consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales<sup>13</sup> y departamentales con la estrategia.
- **Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos de largo plazo y los presupuestos anuales.**
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.”

A su vez ambos autores señalan: “Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.”

El *Balanced Scorecard* trabaja bajo la premisa que de **sólo se puede gestionar lo que se puede medir** y combina tanto análisis financiero como no financiero de la organización, a través de sus distintas perspectivas.

Para Master7 es necesario establecer ciertos indicadores que le permitan poder prevenir situaciones como las expuestas anteriormente, pero además las mediciones que se deben establecer necesitan estar relacionadas con los objetivos estratégicos y metas fijadas, para así apoyar al Directorio y la Gerencia en la toma de decisiones y logros de resultados. También el *Balanced Scorecard* permitiría alinear la estrategia y objetivos de Master7 con otras herramientas tales como los presupuestos, los modelos de excelencia y de incentivos.

**El Cuadro de Mando Integral no es la única solución para los actuales problemas que presenta Master7, pues se podría haber considerado sólo el desarrollo de indicadores financieros para la organización, pues se trata de una empresa con alto crecimiento, donde los principales puntos a medir y gestionar corresponden a aquellos desde el punto de vista de las finanzas.**

Pero del estudio preliminar y las conversaciones desarrolladas tanto con los Directivos y las Gerencias de la empresa se desprende la necesidad de medir además otro tipo de indicadores (cualitativos y cuantitativos) que apoyen a aquellos datos financieros necesarios para mejorar los problemas de déficit de caja, de facturación, entre otros, que subsisten en Master7<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Objetivos personales se refiere a las metas que cada integrante de la organización posee dentro de esta en cuanto a su desarrollo personal y profesional.

<sup>14</sup> Dentro de estos problemas destacan la no existencia de una estrategia global definida para toda la empresa, problemas con la gestión de cada una de las asesorías prestadas, fallas en la entrega de material a los colegios asesorados y la no existencia de una alineación estratégica dentro de las distintas áreas corporativas de Master7.

Debido a los puntos anteriormente expuestos el Cuadro de Mando Integral<sup>15</sup> se muestra como la solución más adecuada frente a las actuales problemáticas de alineación de estrategia en Master7, pues permitirá la definición de objetivos estratégicos claros, lo que a través de los indicadores de control de gestión diseñados permitirá visualizar, entender y plantear planes de acción frente a los diversos problemas ya existentes y que se presentarán en el futuro en la organización.

Este Cuadro de Mando Integral permitirá prevenir y monitorear los problemas de Master7 a través de los indicadores diseñados en base a los objetivos estratégicos, por lo que se podrá tomar decisiones en la organización a través de la relación causa-efecto asociado a cada una de las mediciones. Es decir, el cumplimiento de los indicadores acercará a la empresa a lograr un objetivo estratégico.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral permitirá a la empresa llevar cuentas “más claras” para cada servicio, lo que frente a la futura implementación de un ERP en Master7 permitirá establecer algunas bases, datos e indicadores que deberán ser considerados para medición.

Como consecuencia de todo el trabajo efectuado para el *Balanced Scorecard* se podrá conocer las causas del aumento de los costos de sus servicios y conocer el costo de cada uno de sus productos tanto en Santiago como para regiones, lo que permitirá a Master7 tomar medidas correctivas en caso de ser necesario (aumento de precios, disminuir costos, disminuir visitas a colegios, establecer nuevas políticas de cobros, entre otras).

La metodología para la resolución del problema corresponde a la planteada por el profesor Enrique Jofré en su texto “Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios” la cual sirve para el análisis de la misión y la visión de la organización. Esta se complementará con los métodos de análisis de entorno interno y externo planteados por Michael Porter y Alan Chapman. Además se utilizará la planteada en el texto de Norton y Kaplan “El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard”, la cual permitirá desarrollar los objetivos estratégicos, las perspectivas a estudiar y el diseño del *Balanced Scorecard* de la organización, todo esto en base al análisis interno y externo efectuado utilizando la primera parte de la metodología establecida.

## **5. Objetivos Generales y Específicos.**

### **Objetivo General.**

“Desarrollar un *Balanced Scorecard* para el logro y la alineación de los objetivos estratégicos de Master7.”

---

<sup>15</sup> : El Cuadro de Mando Integral no es la única solución factible para los problemas de Master7, pero entrega las bases principales para el diseño y desarrollo de futuros indicadores que puedan ser considerados una vez que la empresa logre solucionar sus complejos problemas financieros, los cuales son los de mayor importancia en la actualidad.

## **Objetivos Específicos.**

- Analizar la Misión, Visión y Objetivos estratégicos de la empresa.
- Generar metas y plazos para el cumplimiento del *Balanced Scorecard*.
- Diseñar indicadores de gestión para Master7.
- Diseñar el mapa estratégico de Master7.

## **6. Marco Teórico a utilizar<sup>16</sup>.**

Para el diseño del *Balanced Scorecard* es necesario efectuar un análisis tanto interno como externo de la empresa. Para analizar el entorno externo de la empresa se efectuará un análisis PEST y de las “Cinco Fuerzas de Porter”, los cuales permiten caracterizar el mercado y su situación actual y futura.

### **Análisis PEST.**

Corresponde a un estudio preliminar sobre los factores de entorno global que afectan a las empresas de una industria específica. Permite comprender el crecimiento, el potencial y la dirección de la industria. Considera cuatro principales dimensiones:

- Aspectos Políticos: se encarga de analizar los principales aspectos legales, políticos y reguladores del mercado. Se encarga de estudiar las leyes que afectan la industria, las políticas de gobierno, entidades regulatorias, entre otros aspectos similares.
- Aspectos Económicos: se enfoca en el entorno económico en el que se encuentra la industria. Desarrolla temas tales como el ciclo económico de la industria, evolución de los precios y distribución de los recursos dentro del mercado.
- Aspectos Socio-culturales: considera las creencias y forma de vida de la sociedad que rodea a la empresa. Considera puntos tales como el nivel educativo, evolución demográfica, patrones culturales, tendencias en el consumidor y cambios en el estilo de vida de las personas.
- Aspectos Tecnológicos: análisis que busca el estudio de las tecnologías que son utilizadas dentro de la industria. Considera el desarrollo de nuevos productos, la madurez de las tecnologías convencionales y la preocupación del gobierno y de la industria por la tecnología.

### **Cinco Fuerzas de Porter.**

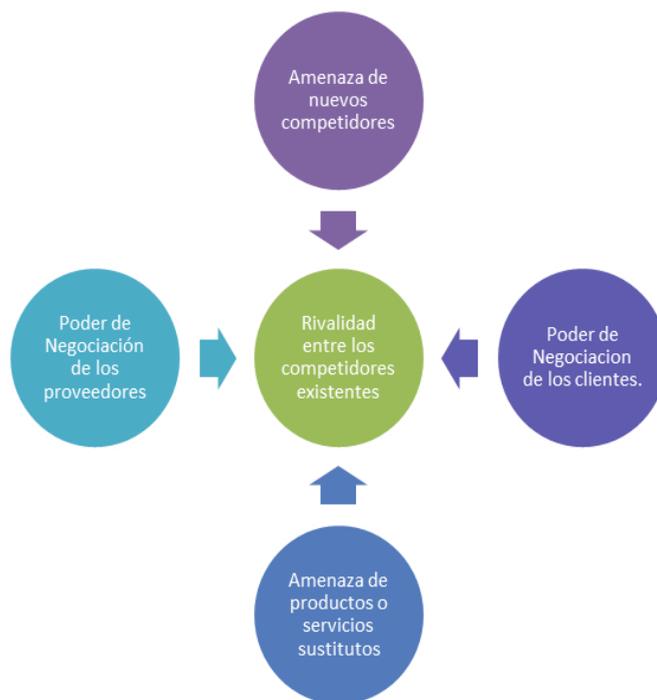
---

<sup>16</sup> Se utilizó como apoyo Riveros,E. (2008)

El análisis de Porter es un método que permite analizar cualquier industria en términos de su rentabilidad, mediante el cual se pueden fijar oportunidades y amenazas dentro de esta.

Este modelo fue desarrollado por Michael Porter en 1979, y según plantea este, la rivalidad con los competidores va dada por cuatro elementos o fuerzas: amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de ingreso de productos sustitutivos, las cuales combinadas crean la quinta fuerza que corresponde a la rivalidad entre los competidores. Cada uno de estos aspectos considera tres medidas de evaluación: bajo, medio y alto.

**Figura 4: Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter y su interacción.**



**Fuente: Artículo de Michael Porter.**

Los puntos a considerar dentro del análisis de Porter corresponden a los siguientes:

- Amenaza de nuevos competidores: considera principalmente el hecho de que nuevas empresas puedan aparecer en la industria, lo que puede llegar a cambiar la situación en la cual está inserto el negocio.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: analiza la posible aparición de posibles productos que cuenten con una mayor potencial que mejore la relación precio/rendimiento respecto de los actuales productos de la industria.

- Poder de negociación de los proveedores: los proveedores ejercen poder en la industria a través del alza de precios o de la reducción de la calidad de sus productos. Estos proveedores pueden reducir las utilidades de las compañías si éstas no se recuperan de los incrementos de costos mediante una adecuada estructura de precios.
- Poder de negociación de los clientes: se evalúa la competencia existente entre los compradores de la industria. Este grado de competencia aumenta cuando se negocian precios bajos, exigen mayor calidad o servicios y cuando hacen que las empresas oferentes compitan entre sí.
- Grado de rivalidad entre los competidores existentes: considera cómo las empresas se relacionan dentro de la industria, lo que se traduce en la constante lucha por estas empresas en lograr una mejor posición estratégica.

### **Análisis Interno de una empresa.**

Para el desarrollo de este análisis se considerarán los siguientes puntos relevantes para conocer en profundidad el negocio.

1. Descripción de los recursos tangibles de la empresa.
  - a. Recursos Físicos: considera los recursos físicos que posee la empresa, tales como equipos, insumos, entre otros.
  - b. Recursos Tecnológicos: corresponden a todos los requerimientos de software con los que cuenta la empresa
  - c. Recursos organizacionales: se analizan los procedimientos generales de cada una de las áreas de la empresa.
2. Descripción de los recursos intangibles de la empresa: En este punto se procede a analizar los recursos humanos de cada una de las áreas de la organización. Para el desarrollo de esto se efectuará entrevistas donde se conozcan los factores de valor agregado de cada uno de los integrantes de la empresa.
3. Descripción de las principales capacidades. En este punto se procede a analizar las principales capacidades y debilidades que posee la empresa.

### **Análisis de Cadena de Valor de una empresa<sup>17</sup>.**

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial que generan valor tanto a la empresa como a los clientes.

Este análisis considera dos tipos de actividades dentro de la empresa:

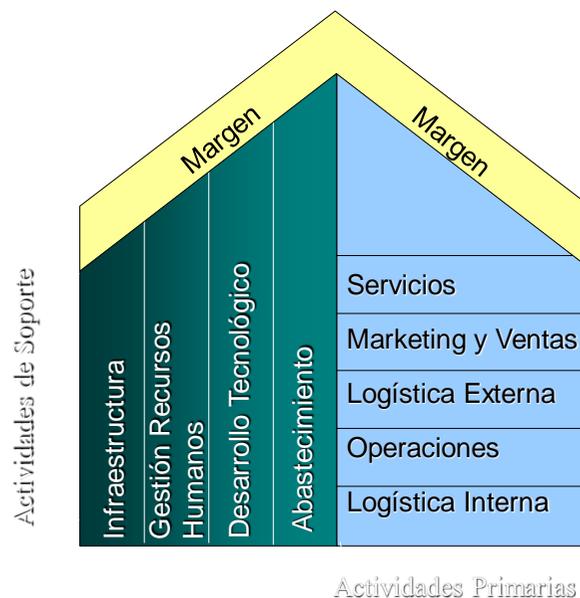
1. Actividades primarias: consideran la creación física del producto, su venta y el servicio de postventa asociado a los productos. Dentro de este punto se consideran cinco funciones claves:

---

<sup>17</sup> Se utilizó como base Hitt, Hoskisson, Ireland (2007).

- a. Logística Interna.
  - b. Operaciones.
  - c. Logística externa.
  - d. Marketing y ventas.
  - e. Servicios.
2. Actividades secundarias: se trata de aquellas actividades que apoyan al desarrollo de las actividades primarias anteriormente explicadas. Estas actividades son:
- f. Infraestructura.
  - g. Gestión de Recursos Humanos
  - h. Desarrollo Tecnológico.
  - i. Abastecimiento.

**Figura 5: Diagrama de cadena de valor de una empresa.**



**Fuente: Hitt, Hoskisson, Ireland (2007).**

El objetivo de la cadena de valor consiste en maximizar la creación de valor de la empresa, buscando entender los costos que hay detrás de cada una de las áreas. Esto ocurre principalmente creando valor para el cliente, lo que posteriormente se traduce en un mayor margen para la empresa.

Además de esto ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten a la empresa alcanzar una ventaja competitiva frente a las actuales organizaciones de la industria. El objetivo de esto es lograr una rentabilidad mayor que a los rivales dentro del mercado, a través del desarrollo de recursos y capacidades valiosa, raras, costosas de imitar y que no posean sustituto alguno dentro de la industria.

### **Análisis FODA<sup>18</sup>.**

<sup>18</sup> Extraído de Francés, Antonio (2006).

Este permite evaluar la situación competitiva de una empresa tanto a nivel interno como a nivel externo, de forma de poder determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A nivel interno, existen dos factores controlables que se pueden analizar: Fortalezas y Debilidades. Mientras que a nivel de situación externa de la empresa, aparecen dos factores más, los cuales no pueden ser controlados, pero de los cuales se debe tener conciencia: las oportunidades y amenazas.

La formulación del análisis FODA comienza por el análisis externo, donde se identifican oportunidades y amenazas fundamentales de la organización tomando en cuenta los factores externos que regulan a la industria, además de las actuales y futuras del mercado.

Las fortalezas y debilidades son factores internos del negocio que están definidos en función de la razón de ser, los objetivos y las competencias con las que cuenta actualmente la organización.

Finalmente el análisis FODA permite entender mejor cuáles son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen favorable y desfavorablemente en el desempeño de la organización y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, visión, los objetivos estratégicos y las metas establecidas por la compañía.

**Tabla 3: Resumen de principales puntos análisis FODA.**

<b>Análisis FODA</b>	<b>Factores Internos</b>	<b>Factores Externos</b>
<b>Aspectos Positivos</b>	Fortalezas	Oportunidades
<b>Aspectos Negativos</b>	Debilidades	Amenazas

**Fuente: Elaboración propia.**

### **Planificación estratégica<sup>19</sup>.**

La planificación estratégica es un sistema gerencial, el cual busca identificar y desarrollar las ventajas competitivas de una organización. En simples palabras pone un énfasis en el “donde estoy” y “a donde quiero llegar” de la empresa. Es importante para las organizaciones poseer una estrategia clara, pues ésta permite mantener la viabilidad del negocio en entornos cambiantes y competitivos.

Los principales pasos de la planificación estratégica son las siguientes:

---

<sup>19</sup> Estrategia: Arte de usar y aplicar recursos con el fin de lograr un determinado objetivo.

**Proceso Declarativo:** corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización.

Es una instancia preferentemente comunicacional, en la cual se entregan los propósitos de ésta y proveen el marco regulador de las relaciones entre la organización y sus audiencias.

A través de la definición clara y precisa de los objetivos deseados y soñados se generan las directrices con la cual nos permiten diseñar el proceso de construcción de futuro expresado en una carta de navegación.

Las preguntas a responder son ¿Dónde me gustaría estar?, ¿Qué es lo que voy hacer? En otras palabras, ¿Qué oferta presentaré a mis clientes de modo de resolverles algo que les preocupa?

Esta instancia comunicacional no debe quedarse en la retórica de un futuro mejor sino más bien en la generación del compromiso en el desarrollo del futuro posible. Esto es un acto de definición.

Los principales puntos que se deben considerar dentro de este análisis son las siguientes:

1. Identificación y formulación de la misión y visión.
2. Identificación de los actuales objetivos y estrategia de la empresa.

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

Lo anterior se reconoce como el análisis de escrutinio de entorno o externo y el escrutinio interno. La literatura ha hecho un fuerte desarrollo de esta temática en aquellas organizaciones insertas en dinámicas de negocios (sean con fines de lucro o no).

Para ello existen múltiples herramientas o metodologías, entre las cuales se destacan el análisis FODA, análisis de los Sistemas de Valor y de la Cadena del Valor, benchmarking, el análisis de procesos, etc.

Este reconocimiento estructurado, sistemático y sistémico, no es más que la búsqueda de nichos o espacios que permitan generar mejoras en las rentabilidades actuales de la organización y que sean coherentes con la carta de construcción, de navegación, definida en la etapa anterior.

Estos nichos pueden ser brechas de mejoras en los sistemas internos u oportunidades de negocios, lo que gatilla nuevas definiciones en aspectos tan variados como la relación con clientes, diseño de productos, mejoras de procesos, instancias de innovación y la cartera de inversiones, entre otros.

Estas distinciones son las propuestas de valor, las cuales conducirán a la generación de estrategias.

**Proceso de Ejecución:** corresponde a la instancia distintivamente ejecutiva en la gestión de negocios: la estrategia en acción o hacer que las cosas ocurran.

A partir de las oportunidades de negocios identificadas y del entorno en el cual está la organización y en el cual se desarrollará esta “navegación”, se formulará la estrategia de negocios.

Esta consiste en planes, programas y proyectos, las cuales pueden ser tanto de un horizonte de corto plazo como una formulación de largo plazo.

Estos planes deben ser coherentes absolutamente con la carta de navegación definida y ser consistentes con la estrategia genérica más apropiada, costos, diferenciación, diversificación, etc.

Así estos planes serán el resultado de la formulación de las acciones en todos los ámbitos de la organización, tanto en su conjunto como en su especificidad, bajo una perspectiva funcional y organizacional, los cuales deben ser sustentables y consistentes.

Estos planes deben ser capaces de recoger los cambios de la dinámica ambiental que se traducen en estrategias emergentes, como resultado de innovaciones o cambios estructurales.

**Proceso de Control y Compromisos:** es la instancia de retroalimentación y permite respondernos a la pregunta ¿Cuán desviados estamos de nuestra ruta trazada?

Dentro de este punto se asignan responsabilidades, junto con efectuar la asignación de recursos para su puesta en marcha dentro de la organización. Para esto se efectúa un control y seguimiento constante mediante el establecimiento de objetivos anuales, medidas de acción y responsables que velen por el desarrollo adecuado de la estrategia.

A través de la formalización de sistemas de control del desempeño, la definición de distintas métricas que permiten detectar las no conformidades en aquellos ámbitos esenciales para el cumplimiento de la carta de navegación trazada.

Una metodología que actualmente permite observar el comportamiento, identificar las desviaciones e internalizar las directrices estratégicas en la organización es el *Balanced Scorecard*.

En general, desde una óptica de la gestión de inversiones, se identifican como métricas de bondad de comportamiento el VAN, TIR, PRK, etc.

Desde una óptica de la operación, la literatura de control de gestión provee una gran cantidad de indicadores para observar el comportamiento de la organización en su producción, comercialización, calidad, etc.

Con el análisis efectuado se logra la creación de una estrategia pertinente para el negocio.

### ***Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral<sup>20</sup>.**

El *Balanced Scorecard* es una herramienta de Control de Gestión creada por Robert Kaplan y David Norton, la cual traduce la estrategia, misión y visión de una organización en un conjunto de medidas de actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El *Balanced Scorecard* (o Cuadro de Mando Integral) busca ayudar a la creación de capacidades competitivas de largo plazo en una empresa, efectuando un análisis de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros de la empresa.

Busca traducir la estrategia y la misión de una empresa en una serie de objetivos que se encuentran relacionados entre sí. El cumplimiento de estos objetivos es medido a través de indicadores y metas. Estos indicadores buscan apoyar a la organización en la toma de decisiones y en el logro de resultados (“Gestionar a través de resultados”).

Es importante destacar que esta toma de decisiones y el desarrollo de este sistema debe involucrar a todas las áreas de la organización, pues este sistema sirve de base para la planificación y evaluación de la organización dado que permite organizar la información cualitativa como cuantitativa de la organización y además permite comunicar la estrategia de la empresa hacia sus diferentes niveles operativos y de este modo buscar reflejarla en sus procesos de negocio.

Para que se cumpla la visión y la estrategia general de la empresa se establecen 4 perspectivas de negocio sobre las cuales se generan los indicadores.

Estas áreas corresponden a:

- Perspectiva financiera: busca responder ¿qué objetivos financieros se deben alcanzar para satisfacer a los accionistas de la empresa?
- Perspectiva de clientes: ¿qué necesidades del cliente se deben satisfacer para alcanzar los objetivos financieros de la organización?
- Perspectiva de procesos internos: ¿qué procesos deben ser excelentes para satisfacer a los clientes?
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿cómo innovar y aprender en la organización para alcanzar nuestras metas?

---

<sup>20</sup> Se utilizó como base Kaplan, Norton (2007).

En base a las 4 perspectivas planteadas anteriormente se establecen los siguientes las siguientes relaciones de causa-efecto:

- Indicadores: son medidas que son clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico.
- Metas: valores que se deben alcanzar en los indicadores en un período de tiempo.
- Iniciativas: medios que se deben desarrollar para alcanzar las metas.
- Responsables: asignación de la responsabilidad sobre cada uno de los elementos del Cuadro de Mando Integral.

El trabajo a desarrollar finaliza el diseñar los indicadores de control de gestión para cada una de las perspectivas del *Balanced Scorecard*.

### **Mapa Estratégico.**

Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro. Esta representación visual muestra las relaciones causa-efectos entre los componente de la estrategia de la empresa.

Este mecanismo permite implementar y comunicar la estrategia de manera simplificada, buscando identificar los procesos y sistemas de apoyo necesarios para su desarrollo.

Además proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar los objetivos e indicadores planteados. Además permite exponer los objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas y sus relaciones causa-efecto, buscando que ésta sea comunicada en toda la organización.

Las principales funciones del mapa estratégico son<sup>21</sup>:

- Crear consenso de los ejecutivos y asignación de responsable: el mapa elimina la ambigüedad y clarifica responsabilidades.
- Educar y comunicar: acerca e informa a los funcionarios la estrategia de la organización.
- Crear alineamiento: cada componente y cada funcionario de la organización conecta sus objetivos con el mapa estratégico.

---

<sup>21</sup> Puntos extraídos de Riveros, Eduardo (2008).

- Promover transparencia: con la comunicación y educación a los empleados, partes interesadas y autoridades de los objetivos a desarrollar por cada uno de ellos.

Del trabajo realizado en este punto se consigue un mapa estratégico para toda la organización, el cual muestra las relaciones causa efecto entre cada una de las perspectivas en estudio.

## **7. Metodología Utilizada.**

La metodología a utilizar corresponde a la planteada por el profesor Enrique Jofré Rojas en el documento “Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios”, junto con integrar la metodología para la ejecución del *Balanced Scorecard* desarrollada por Robert Kaplan y David Norton en su texto “El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard”. A continuación se explica la estrategia de desarrollo del trabajo de título.

### **Proceso Declarativo.**

Dentro de esta primera etapa los responsables, ejecutores o líderes dentro de la organización expresan las aspiraciones dentro de la empresa. En esta parte del proyecto se entregan los propósitos de la organización y se provee el marco regulador entre la empresa y sus partícipes. En simples palabras se establece la oferta concreta y el compromiso que la organización tendrá para la instauración de las acciones a tomar para la creación de valor.

El punto más importante de análisis corresponde al proceso de identificación de Misión y Visión de la empresa.

Para el desarrollo de esta etapa se generarán entrevistas con directivos y trabajadores de la empresa, dentro de las cuales se analizará la misión y visión actual de la empresa, junto con conversar y discutir el entendimiento del negocio de los funcionarios y directivos de Master7. Además se levantarán datos mediante el análisis de documentos, presentaciones comerciales y conversaciones con personal de Master7 para entender el funcionamiento del negocio, junto con los procesos y valores que regulan la empresa.

A su vez para conocer la misión visión y objetivos estratégicos se procederá a hablar con los directores de la Master7 para así saber cuáles son sus aspiraciones y cuál es el horizonte que debe de seguir el Cuadro de Mando Integral.

Cabe destacar que el desarrollo de esta etapa proviene de un proceso de discusión de todas las partes, de lo cual se debe llegar a un consenso, que permita satisfacer las necesidades actuales y preocupaciones futuras de la empresa.

### **Proceso Analítico.**

Se busca entender el funcionamiento interno y los sistemas que constituyen a la organización, junto con un análisis del entorno externo en el que esta se encuentra inserta, para identificar oportunidades y posibles ventajas competitivas a generar dentro de la industria.

### **Escrutinio de Entorno o Inteligencia de Mercado.**

Se trata de identificar el grado de atractivo en el que está inserta la industria. Para esto se monitorea la situación actual y futura del mercado a través de un conocimiento a fondo de las características estructurales de la industria y un análisis de las acciones y motivaciones de los principales competidores y consumidores, junto con la detección de oportunidades y amenazas de la industria.

Las herramientas a utilizar para el análisis de entorno serán mediante un análisis PEST de la industria de empresas ATE en Chile y un análisis de Fuerzas de Porter de los integrantes relevantes del mercado (clientes, competidores y proveedores).

Para el análisis del mercado en el que está inserto Master7 se recurrirá a estudios públicos de empresas ATE, los cuales pueden ser extraídos del Registro Nacional de ATE ([www.registroate.cl](http://www.registroate.cl)). Además se buscará estudios efectuados por universidades e instituciones públicas para su posterior análisis. También se investigarán aspectos legales de las empresas del sector junto con las condiciones actuales en las que se encuentra el nicho en estudio.

También se deberá investigar los montos comprometidos por el gobierno para asistencia Técnica, junto con su evolución histórica, además de conocer las futuras políticas que tomará el gobierno en el largo plazo, tanto en aspectos legales como económicos. Por otra parte se evaluará cuál es la estructura organizacional de algunas de las empresas de la competencia, pues esto permitirá conocer cómo estas monitorean cada una de las asesorías que ofrecen, pues en empresas de tipo consultora, el valor más importante corresponde a las horas hombre y la experiencia de estos.

### **Escrutinio Interno.**

Es la descripción de los factores que determinan la posición que la empresa asumirá para la obtención de ventajas competitivas. Para esto se procede a un análisis de las unidades de negocio de la empresa.

Para esto se efectúa un análisis de la Cadena de Valor de la empresa, de forma que se identifican las actividades primarias y de apoyo de la empresa y de cada una de sus partes principales (Ventas, Administración y Finanzas y Operaciones), con el fin de entender las actividades que generan valor agregado a la empresa, junto con permitir evaluar en qué puntos debe mejorar Master7 para que se genere una mayor rentabilidad.

De esta forma se logra comprender las actividades que son críticas y de mayor valor para el cliente, lo que permitirá efectuar un desarrollo y fortalecimiento de estas

actividades primarias. Existen otras herramientas habitualmente usadas, las cuales corresponden al análisis en el enfoque de procesos, junto con un benchmarking dentro de la industria.

Para el caso de este trabajo de título se efectuará un análisis FODA de la empresa, junto con una evaluación de los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta Master7.

A su vez se efectuará sólo un breve análisis de cada una de las principales áreas de Master7 debido a que estas se encuentran todavía en un proceso de consolidación, por lo que se hace necesario conocer sólo las actividades, recursos y problemas claves que presenta cada una de estas.

La extracción de información se efectuará a través de reuniones dentro de la empresa con las distintas partes involucradas en los procesos internos, junto con el análisis de presentaciones comerciales y estudios internos de la empresa.

También se propone efectuar entre 3 y 5 entrevistas en profundidad con directivos de Master7, donde los temas a tratar corresponderán a entender los procesos de negocios de la empresa, conocer las actividades primarias de la organización y comprender las actividades críticas.

Se preguntará a estas personas sobre los problemas de tarificación, facturación y cobro de servicios que actualmente presenta Master7, sobre todo en el caso de los colegios municipales, pues son aquellos que presentan mayores problemas al cumplir los pagos establecidos en los contratos, lo cual debe poder ser monitoreado y plantear medidas correctivas que permita a Master7 establecer un margen de error a los pagos.

A su vez es importante conocer cómo funcionan las tres áreas principales de la organización, pues así se puede conocer las prácticas actuales y los costos asociados que tiene cada una de estas, para generar mejoras y analizar qué se puede corregir para disminuir costos y aumentar la rentabilidad de Master7. Se analizará los distintos costos involucrados en otorgar un servicio para ver si la política actual de precios que se está utilizando es la adecuada.

El escrutinio interno es un punto fundamental para el desarrollo del *Balanced Scorecard*, pues permite entender las falencias de la organización, lo que permite definir los objetivos que debe cumplir o superar esta.

### **Generación de Valor.**

Se procede a la búsqueda de alternativas de generación de valor dentro de la empresa de forma sostenible. Cabe destacar que la creación de valor es definida por el cliente, junto a su disposición a pagar y no va ligado a la cantidad de procesos necesarios para elaborar un producto.

Una vez desarrollados y comprendidos los aspectos internos y externos de la organización se procede a la construcción del *Balanced Scorecard*, junto con la construcción de sus respectivos indicadores.

Para este punto del análisis se necesitará conversar con personal especializado del área de venta, pues estos conocen cuál es el valor agregado que generan los productos de Master7, junto con saber negociar y poder conocer la disposición a pagar de los clientes interesados en asesoría técnica.

### **Proceso de Ejecución.**

Corresponde a la estrategia en acción o el hacer que las cosas ocurran. Dada las capacidades internas y de entorno identificadas en el punto anterior se formula o rediseña la estrategia de negocios de la empresa.

Para su desarrollo se establece una planificación del proyecto tanto en el corto como en el largo plazo. Además una vez planteados los aspectos formales y técnicos de la estrategia, se deben revisar los aspectos informales y culturales de la implementación de la estrategia.

El resultado de este proceso corresponde tener la definición de la estrategia de la empresa para que con este punto posteriormente se desarrolle el Cuadro de Mando Integral que busque monitorear el cumplimiento de éstos.

La manera de desarrollar la estrategia será mediante conversaciones (entrevistas en profundidad) y encuestas con las distintas áreas involucradas dentro de la empresa de las cuales se llegará a un consenso del cual se logrará la estrategia más adecuada para la empresa mediante un análisis y estudio de casos similares y revisión de bibliografía pertinente. También se plantea formular una estrategia en base a los análisis efectuados

A su vez dentro de este análisis es donde se establecen las primeras bases para el desarrollo del *Balanced Scorecard*, pues se define la estrategia y se comienza con la elaboración de los primeros indicadores entorno a los objetivos estratégicos de Master7, buscando seleccionar la estrategia más factible que permita lograr estas metas.

### **Diseño del *Balanced Scorecard*.**

A continuación se muestran los principales puntos que se consideran al momento de desarrollar un *Balanced Scorecard*:

1. Análisis de la situación Actual: Análisis FODA, Análisis de Mercado, Análisis Económico-Financiero y Análisis de la Industria.
2. Planificación:
  - Carta Gantt de Proyecto.
  - Organización del Proyecto.

- Sistema de Documentación.
  - Equipo de Trabajo.
3. Capacitar en el Modelo BSC.
  4. Formular el Modelo BSC: Misión y Visión.
  5. Desarrollo de la Estrategia: Corporativa, Negocio, Funcional.
  6. Desarrollo del Mapa Estratégico.
    - Perspectivas.
    - Objetivos Estratégicos.
    - Indicadores.
    - Relaciones Causa-Efecto.
    - Metas.
    - Iniciativas.

Para el caso de este trabajo de memoria se efectuarán los puntos 1, 4, 5 y 6 debido a que el resto de los puntos constituyen parte del trabajo de implementación del Cuadro de Mando Integral dentro de la organización el cual no se efectuará dentro de este Trabajo de Titulación.

### **Proceso de Control y Compromisos.**

Corresponde a la instancia de retroalimentación en base a la formulación de los puntos anteriores. Para esto se busca evaluar los compromisos actuales de las empresa con el cumplimiento de la ruta trazada con respecto a lo deseado. En esta etapa de desarrollan los objetivos estratégicos de la organización, el diseño de los indicadores estratégicos de control de gestión y el diseño del mapa estratégico.

### **El modelo de compromisos.**

En este punto se procede a establecer y analizar los compromisos organizacionales los cuales se traducen en asumir compromisos alcanzables y generar métricas de medición. Para esto se utilizan herramientas de control de gestión donde se establecen los compromisos asumidos e indicadores de satisfacción. Para el caso de Master7 esto se verá reflejado en el replanteamiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa para así desarrollar el Cuadro de Mando Integral con sus respectivos indicadores.

Esto permite formalizar los sistemas de control de desempeño, definiendo estándares de satisfacción, junto con establecer plazos y metas para el logro de estas. A su vez también es necesario designar encargados para el cumplimiento y monitoreo de estos indicadores.

En este punto se desarrollará el *Balanced Scorecard*, para Master7, el cual buscará alinear tanto la misión, la visión y los objetivos estratégicos generados a una

serie de indicadores que serán definidos a través de consenso entre todas las áreas de la organización.

Una vez desarrollados estos indicadores será necesario definir encargados y plazos que permitan monitorear y evaluar el cumplimiento de estos con respecto a las metas y plazos definidos por la organización. Estos encargados y plazos serán fijados mediante conversaciones con los directivos y gerentes de Master7, los cuales deberán velar y establecer valores que puedan ser alcanzados y cumplidos en caso de que el Cuadro de Mando Integral sea implementado correctamente.

## **CAPÍTULO 2: La empresa y su entorno.**

### **1. Análisis del Mercado.**

#### **Análisis PEST.**

Una parte fundamental para el desarrollo del *Balanced Scorecard* corresponde a analizar los aspectos macroeconómicos que afectan el funcionamiento de una ATE dentro del mercado en el que está inserto.

#### **Aspectos Políticos y Legales.**

Las ATE entregan servicios a establecimientos educacionales, por lo que dependen de las políticas que sean implementadas por el Ministerio de Educación. En particular existe una dependencia directa de la Subsecretaría de Educación, la cual cuenta con un área especializada de Subvenciones.

Las regulaciones vigentes corresponden a aquellas planteadas en la Ley SEP (Ley 20.248/2008), la que entrega subvención escolar preferencial destinada al mejoramiento de la calidad de la educación, la que señala que es parte de los requisitos y obligaciones que deben cumplir los sostenedores para pedir el beneficio **“Destinar la subvención y los aportes que contempla esta ley a la implementación de las medidas comprendidas en el Plan de Mejoramiento Educativo, con especial énfasis en los alumnos prioritarios, e impulsar una asistencia técnico-pedagógica especial para mejorar el rendimiento escolar de los alumnos con bajo rendimiento académico”**.

Para la elaboración y ejecución de un Plan de Mejoramiento a través de la Ley SEP, los establecimientos educacionales incorporados a la SEP pueden contratar y pagar con recursos SEP servicios de asistencia técnica educativa externa ([www.registroate.cl](http://www.registroate.cl)) de cualquiera de las personas o instituciones especializadas en materia de mejoramiento educativo que forman parte del Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa (Registro ATE).

**Cabe destacar que estos recursos no son entregados directamente a los Establecimientos Educacionales Municipales, sino que son asignados a las Corporaciones Municipales de Educación, las que finalmente se encargan de administrar y otorgar el financiamiento para el desarrollo de la Asistencia Técnica**

**a los Colegios Municipales.** De manera análoga los colegios particulares subvencionados deben efectuar una rendición de fondos frente al ministerio de educación para así poder justificar y mostrar que las subvenciones son utilizadas efectivamente en Asistencia Técnica.

También los establecimientos educacionales pueden postular a financiamiento a través de capacitaciones de código SENCE, lo que permite que una parte o el total de las Asesorías<sup>22</sup> sean financiadas por el Estado.

Sólo son servicios del Registro ATE aquellos ofrecidos por entidades o personas de diferentes especialidades que han pasado por un proceso de verificación y validación por parte del MINEDUC, que los habilitan para formar parte del Registro ATE<sup>23</sup>.

Las políticas de pago de los Establecimientos Municipales dependen del sistema con el que cuente cada Municipalidad, por lo que los plazos de pago frente a las condiciones fijadas entre las ATE y las Municipales son muy variables, pues las facturas con las que estos trabajan cuentan con plazos muy variables, dado que existen pagos en 30, 60 e incluso 90 días con respecto a la fecha de emisión de la factura, por lo que esta política de funcionamiento afecta a cualquier empresa que busque entregar servicios a establecimientos municipales.

**Un factor importante es considerar que los fondos destinados a la Ley SEP están sujetos una evaluación de su efectividad el año 2012, por lo que no existe certeza absoluta de que los programas de Asistencia Técnica vaya a seguir siendo financiados con los mismos montos una vez que se evalúen los resultados. Sin embargo es probable que este programa siga siendo implementado.**

De los datos anteriores y debido a la crisis educacional que está viviendo el país, se puede concluir que actualmente no existe claridad en las nuevas regulaciones que surgirán en cuanto a la Subvención Escolar Preferencial (SEP) y a los actores involucrados en estas, donde también se consideran las ATE.

### **Aspectos Económicos.**

Debido a la actual situación que está viviendo el país en términos de educación, el presupuesto 2012 espera ser el mayor en la historia destinado en este sector.

**Tabla 4: Evolución presupuesto MINEDUC 2011-2012.**

<b>Presupuesto MINEDUC</b>	<b>Ley 2011 ajustada</b>	<b>Ley 2012</b>	<b>Variación %</b>	<b>Variación Monto</b>
Millones de Pesos 2012	\$ 5.130.488	\$ 5.449.308	7,20%	\$ 368.820
Millones de Dólares	\$ 10.261	\$ 10.999	7,20%	\$ 737,60

**Fuente: Proyecto de presupuesto 2012, DIPRES, Octubre de 2011.**

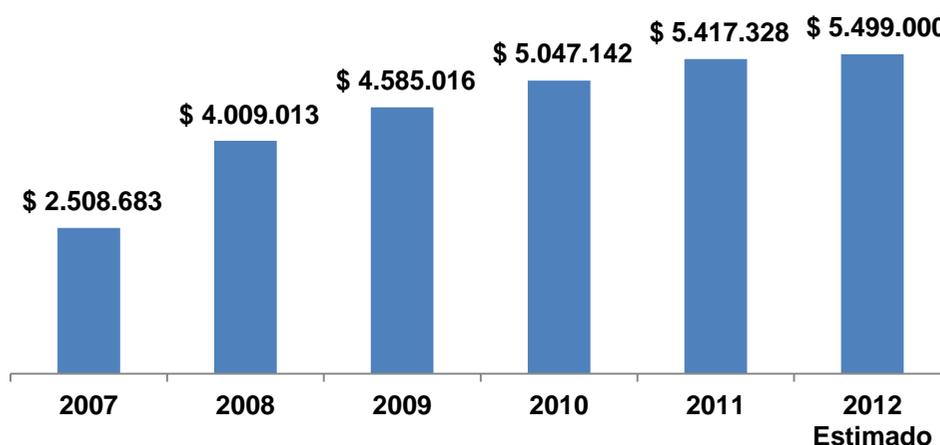
<sup>22</sup> Los financiamientos SENCE van ligados a cuando las asesorías comprenden capacitación del personal docente del Establecimiento Educacional y perfeccionamiento docente.

<sup>23</sup> Requisitos para personas jurídicas se encuentran en el Anexo B.

Los recursos para el Ministerio de Educación contemplan un aumento real de 7,2% con respecto al año 2011. En términos de monto, el presupuesto en educación alcanza a USD\$ 10.999 millones, lo que en variación absoluta entre el año 2011-2012 equivale a USD\$738 millones adicionales que se agregan a este sector<sup>24</sup>.

Además el gobierno anunció la creación de un fondo de educación de USD\$4.000 millones, los que serán distribuidos en varios años. De este monto para el año 2012 se espera utilizar un 10% de este, lo que equivale a \$199.000 millones de pesos.

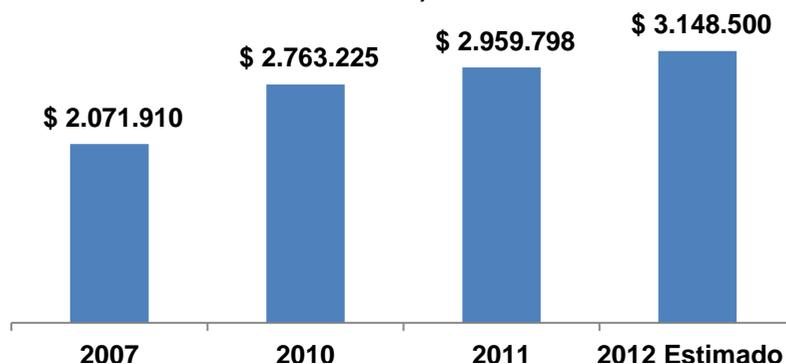
**Figura 6: Evolución del Presupuesto MINEDUC 2007-2012 (en millones de pesos de 2012).**



**Fuente: Estudio de Libertad y Desarrollo N°1.035, “Presupuesto para Educación 2012: Más Recursos para ¿Mayor Calidad?”, 14 de octubre de 2011.**

A continuación se muestra la evolución de los montos destinados por el Ministerio de Educación en Subvenciones escolares:

**Figura 7: Evolución presupuesto MINEDUC en subvenciones escolares (en millones de pesos de 2012).**



**Fuente: Estudio de Libertad y Desarrollo N°1.035, “Presupuesto para Educación 2012: Más Recursos para ¿Mayor Calidad?”, 14 de octubre de 2011.**

<sup>24</sup> Estimaciones en dólares calculados a un tipo de cambio de \$500 por dólar.

Dentro de las áreas programáticas del MINEDUC, la línea más importante del presupuesto corresponde a las Subvenciones, las cuales para el año 2012 se espera que representen un 57% del presupuesto total del ministerio y que presenta un incremento real del 6,4% con respecto a 2011. Los montos destinados para esta partida se pueden separar en los siguientes puntos:

- La Subvención Escolar Preferencial destinada a los alumnos más vulnerables corresponderá a \$253.192 millones (USD \$506 millones), pues durante el año 2012 se incorpora el 8° año de educación y representa un aumento de esta subvención en un 21% del valor del año 2011.
- Se espera destinar \$ 67.497 millones (USD \$135 millones) de Subvención por Concentración de todos los alumnos de pre kínder a 8° básico, de los establecimientos incorporados al régimen de Subvención Escolar Preferencial.
- Se entregarían \$ 43.985 millones (USD \$88 millones) de apoyo a las municipalidades para financiar sus planes de mejoramiento de la gestión educativa.

Además dentro del área de programas en escuelas y liceos se espera invertir \$10.549 millones (USD \$21 millones) para programas de mejoramiento de la educación en escuelas y liceos que se incorpora por primera vez el año 2012. Además se incluirán \$15.978 millones de pesos (USD \$32 millones) para perfeccionamiento docente, procesos de evaluación como el SIMCE y evaluación del desempeño docente y modernización de la supervisión técnico pedagógica que el MINEDUC ejercerá en los colegios para mejorar los aprendizajes de los alumnos.

### **Aspectos Sociales.**

De acuerdo con las políticas establecidas por el Ministerio de Educación, la educación básica y media es obligatoria para todos los jóvenes en edad de estudio. Debido a esto existen tres tipos de establecimientos educacionales según su administración: establecimientos particulares, particulares subvencionados y establecimientos municipales.

Durante el año 2009 a nivel nacional existieron un total de 12.116 colegios, de los cuales 5.829 corresponden a establecimientos municipales y 5.536 correspondieron a particulares subvencionados, lo que equivale a cerca del 94% del total de establecimientos en Chile. Por otra parte dentro de la Región Metropolitana se concentra el 23% del total de este tipo de establecimientos, debido a que concentra un 38% del total de los estudiantes a nivel nacional<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas.

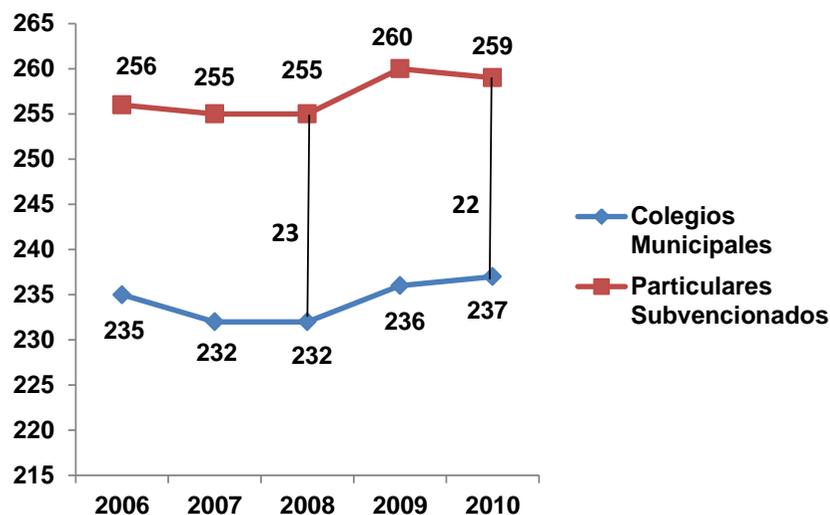
**Tabla 5: Cantidad de Colegios por región según dependencia Administrativa.**

Región	Total de Colegios	Municipal	Particular subvencionado	Particular Pagado	Corporaciones de Administración Delegada
I	227	74	139	13	1
II	241	125	80	36	0
III	183	116	53	14	0
IV	772	434	309	28	1
V	1.227	474	636	111	6
VI	693	434	225	28	6
VII	908	613	275	15	5
VIII	1.598	1.006	542	38	12
IX	1.325	607	700	14	4
X	1.146	732	374	39	1
XI	82	53	28	0	1
XII	86	54	26	6	0
R.M.	2.929	752	1.818	326	33
XIV	563	288	266	9	0
XV	136	67	65	4	0
<b>Total</b>	<b>12.116</b>	<b>5.829</b>	<b>5.536</b>	<b>681</b>	<b>70</b>

**Fuente: Elaboración en base a datos de Anuario Estadístico de MINEDUC Año 2009, diciembre de 2011.**

A pesar del aumento de los fondos estatales destinados en Educación por parte de su Ministerio, esto no presenta una relación directa con los puntajes obtenidos en el SIMCE, pues la tendencia histórica indica que los establecimientos particulares subvencionados presentan un mejor puntaje que los municipales.

Figura 8: Evolución Puntajes SIMCE promedio según tipo de establecimiento.



Fuente: Estudio de Libertad y Desarrollo N°1.035, “Presupuesto para Educación 2012: Más Recursos para ¿Mayor Calidad?”, 14 de octubre de 2011.

### Aspectos Tecnológicos.

Una de las principales formas de buscar acercar la tecnología a los procesos de enseñanza en Chile corresponde al programa Enlaces. Este programa tiene como Misión: “Mejorar la calidad de la educación integrando la informática educativa en el sistema escolar, de acuerdo a las necesidades de la sociedad de la información. Desde su creación en 1992, Enlaces ha contribuido en<sup>26</sup>:

- **Reducción de brecha digital en profesores.**
- **Cambio en la percepción del rol de las TIC.**
- **Desarrollo de “competencias esenciales” del siglo XXI.**
- **Acceso a las nuevas tecnologías a través de las escuelas.**

Actualmente a nivel país no existe información clara de los efectos que tienen las tecnologías de información dentro del proceso educativo escolar<sup>27</sup>. A pesar de esto, tanto Internet como las tecnologías de información han facilitado el acceso de los estudiantes, tanto de básica como de media, al conocimiento y a utilizar documentos de internet.

Durante noviembre del año pasado se aplicó en el país la primera prueba SIMCE de Tecnologías de la Información y Comunicación, más conocido como SIMCE-TIC. Se trata de una prueba que tiene por objeto determinar el nivel de desarrollo de las habilidades TIC para el aprendizaje que han alcanzado los estudiantes del sistema escolar Chileno. Es decir, habilidades para usar las TIC asociadas al desarrollo de procesos cognitivos que favorecen la independencia e iniciativa del estudiante en su aprendizaje.

<sup>26</sup> Fuente: <http://www.enlaces.cl/index.php?t=44&i=2&cc=1718&tm=2>, 20 de enero de 2012.

<sup>27</sup> Para información de los principales usos de TICs en educación buscar Anexo A.

El objetivo para esta primera evaluación fue evaluar a 10.000 estudiantes de segundo año medio, pertenecientes a 493 establecimientos educacionales seleccionados para participar de la aplicación nacional. Los resultados de estas evaluaciones se encontrarán disponibles en marzo de 2012.

La prueba SIMCE-TIC evalúa dos grandes tipos de habilidades: Habilidades TIC y Habilidades cognitivas de orden superior, agrupadas en tres dimensiones: información, comunicación y ética e impacto social, que de acuerdo a referentes nacionales e internacionales, se encuentran contenidas en las denominadas habilidades del siglo XXI en las cuales las TIC ofrecen una oportunidad de aplicación y desarrollo.

En las Habilidades TIC, el foco está puesto en el uso y conocimientos que los estudiantes poseen de aplicaciones y funcionalidades comúnmente utilizadas, entre las que se cuentan el procesador de texto, creador de presentaciones, hoja de cálculo, explorador de archivos y diversas herramientas web y uso de correo electrónico.

El segundo grupo de habilidades, refiere a habilidades cognitivas de orden superior. Estas se traducen en 12 habilidades, las cuales se organizan en dimensiones, sub dimensiones y habilidades:

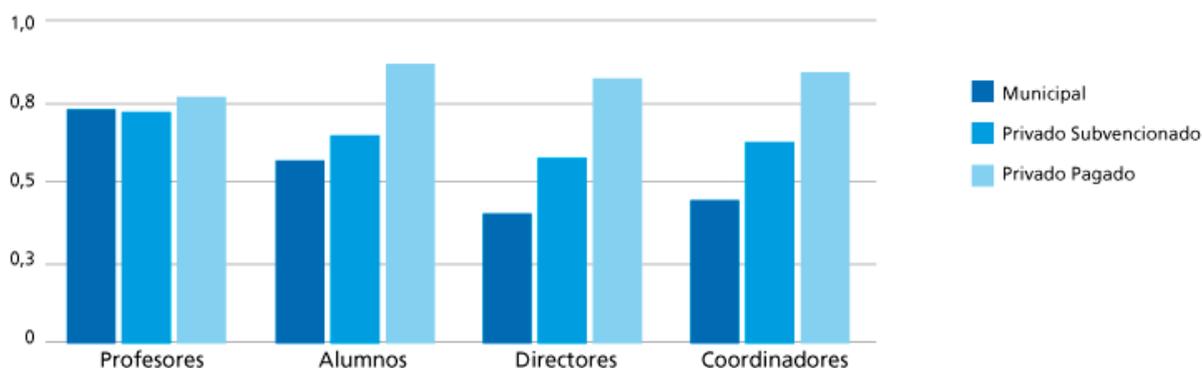
- **Información:** habilidad de acceder a información, comprenderla, utilizarla y generar nueva información en un medio tecnológico.
  - **Información como Fuente:** Habilidad para obtener información, manejarla, ordenarla y comprenderla.
    - Definir la información que se necesita.
    - Buscar Información.
    - Evaluar información.
    - Organizar información
  - **Información como Producto:** Habilidad para generar nueva información en un ambiente tecnológico a partir de elementos disponibles en la red, se refiere a la capacidad cognitiva superior de sintetizar, elaborar y crear nueva información.
    - Integrar información.
    - Comprende información.
    - Analizar información.
    - Representar información.
    - Generar nueva información.
- **Comunicación:** Habilidad de dar a conocer información a través de medios tecnológicos, es decir, además de acceder a información, se espera que las personas sean capaces de comunicar, de transmitir esa información en un ambiente tecnológico.
  - **Comunicación:** apunta específicamente a la habilidad de transmitir información de manera efectiva en contextos virtuales para interactuar en ellos dando a conocer información de manera adecuada en cada texto.
    - Saber transmitir información a otros.
- **Ética e impacto social:** evalúa la habilidad de analizar situaciones de interacción en el contexto virtual, reconocer las consecuencias que el uso de la tecnología puede tener en la vida personal y/o de otros, y tomar decisiones de

acción en este mundo tecnológico en función de las consecuencias éticas y de impacto tanto personal como en otros.

- **Impacto social:** Evalúa el reconocimiento de los impactos o consecuencias, tanto positivas como negativas del uso de internet así como de otras herramientas tecnológicas, en la vida de las personas, tanto como individuos, así como impactos a grupos sociales. Considera la capacidad de reflexionar sobre dichos impactos.
  - Hacer uso responsable de las TIC.

Uno de los pocos indicadores de los efectos de las TIC en la educación corresponde a los índices diseñados en el primer Censo de Informática Educativa implementado por Enlaces el año 2009. El objetivo del Índice de Desarrollo Digital Escolar fue reflejar el grado de desarrollo de las condiciones de infraestructura, capacidades humanas, gestión y uso de TIC en los establecimientos educacionales. Esta encuesta fue efectuada en 8.630 Establecimientos Subvencionados y 192 Establecimientos pagados.

**Figura 9: Competencias TIC por tipo de integrante y por dependencia administrativa de los Establecimientos Educacionales año 2009 (donde 1 es excelente y 0 es malo).**



Fuente: <http://www.enlaces.cl/index.php?t=44&i=2&cc=1719&tm=2>, 20 de enero de 2012.

Como se puede apreciar, no existe una diferencia significativa en cuanto a competencias TIC por parte de los profesores, mientras que al momento de hablar de Alumnos, Directores y Coordinadores se puede apreciar una alta brecha en las competencias tecnológicas, donde los Establecimientos Privados pagados superan en cerca de 0,2 a cada los establecimientos municipales y particulares subvencionados. Esto muestra de que existe una mayor alfabetización digital en los colegios privados, pues disponen de una mayor cantidad de recursos para invertir en tecnología que mejore los procesos educativos.

### **Análisis de Fuerzas de Porter.**

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Como se mencionó anteriormente, los servicios entregados por las empresas del mercado están regulados principalmente a través de Registro Nacional de ATE, donde

se establecen los requisitos que deben cumplir una persona natural, jurídica e Institutos de Educación Superior para formar parte de la actual oferta del mercado.

Entre estos factores destacan contar con personal con experiencia en asesorías a establecimientos educacionales o con altos grados universitarios (Magister o Doctorados relevantes para el desarrollo de las asesorías), presentar oferta de servicio en por lo menos una de las áreas temáticas y no haber sido eliminados anteriormente del Registro ATE<sup>28</sup>.

Por otra parte debido a la actual contingencia existente, para el año 2012 se espera que el gobierno destine un presupuesto histórico en el área educación, lo que asciende a USD\$10.999 millones.

Los montos destinados al desarrollo de Programas de Mejoramiento Educativo<sup>29</sup> permiten asumir que dentro del corto plazo existirán un gran número de organizaciones y personas interesadas en formar parte de la actual oferta de empresas ATE.

**Dados los puntos anteriormente expuestos, sumados a los requerimientos que se deben cumplir para formar parte del Registro ATE, se estima que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, pues los montos destinados a subvención son muy atractivos para posibles competidores, lo que sumado a las bajas barreras de entrada impuestas por el registro ATE hace pensar en un gran número de empresas interesadas en este rubro (del año de creación de la Ley SEP durante el 2008 hasta la actualidad han aparecido 805 oferentes válidos de este tipo de servicios).**

#### **Poder de negociación de los proveedores.**

Las empresas que trabajan dentro del rubro de las ATE tratan principalmente con dos tipos de proveedores: **aquellos que se encargan del desarrollo y diseño del material** que será utilizado para entregar la asistencia a los colegios (material intelectual), mientras que por otra parte se deben considerar **las imprentas donde se fabrica el material** que será entregado a cada uno de los establecimientos educacionales (material físico), junto con el transporte de material y el alojamiento de los consultores de cada uno de los colegios, sobre todo si se trata de servicios que serán prestados en regiones.

Cabe destacar que los proveedores más importantes corresponden a los diseñadores del material de estudio, pues en caso de no existir un diseñador de las “guías de trabajo”, no se podría entregar un servicio adecuado, pues los contenidos pedagógicos van cambiando en promedio cada 10 años de acuerdo a las condiciones que va fijando el Ministerio de Educación. En algunas organizaciones los diseñadores se encuentran insertos en la empresa (son contratados), por lo que no actuarían como proveedores, pero aun así se trata de personas que deben de tener años de

---

<sup>28</sup> Para más detalle de las condiciones ver Anexo B.

<sup>29</sup> Para mayor información revisar Aspectos Económicos Externos del mercado.

experiencia en educación, junto con saber analizar y comprender las necesidades pedagógicas que debe resolver.

Existen organizaciones que no cuentan con capital económico para poder sustentar el contrato de personal fijo de planta, por lo que deben subcontratar a un diseñador que entrega el material a un cierto precio.

Dado que una parte importante de las ATE corresponde al material que se utilizará en los colegios y debido a que no existe una gran cantidad de profesionales altamente capacitados para su diseño, de acuerdo con la Gerencia de Operaciones de Master7, estos desarrolladores son los que establecen los precios y las políticas de cobro, por lo que la ATE entra a negociar para fijar un precio y un acuerdo de confidencialidad con el producto diseñado<sup>30</sup>.

El despacho de material es efectuado a través de empresas de transporte tales como Chilexpress, Correos de Chile, DHL entre otros, los cuales cuentan con distintas coberturas a nivel nacional.

A su vez el transporte (aéreo o terrestre) y el hospedaje de los consultores no cuentan con una política de precios y de condiciones establecida, pues los precios varían según la temporada y las fechas en las cuales se necesite prestar el servicio. No se puede establecer con mucha anticipación esto, debido a que las visitas a veces pueden ser canceladas. Pero por otra parte en cuanto a transporte y hospedaje se cuenta con una gran gama de alternativas, dependiendo de la ubicación de los establecimientos asesorados.

Por las condiciones del mercado expuestas anteriormente, existe un poder de negociación con los proveedores **medio**, cuando se trata de transporte de material y alojamiento de los profesionales, pues existe un gran número de proveedores de este tipo de servicios. Mientras que cuando se trata de los diseñadores de soluciones, estos cuentan con un alto grado de control, por lo que las ATE no pueden fijar las condiciones del trabajo efectuado (**alto poder de negociación por parte de los diseñadores de las soluciones pedagógicas**).

### **Poder de negociación de los consumidores.**

La Ley SEP señala que ningún establecimiento educacional incorporado a esta está obligado a contratar asistencia técnica educativa externa del Registro ATE, pues esto corresponde a una decisión voluntaria del sostenedor. Además si son contratados los servicios de una ATE, se asume que se forma una relación contractual de trabajo, es decir que el establecimiento educacional es el encargado de fijar las condiciones que la ATE debe cumplir.

---

<sup>30</sup>: de acuerdo con el estudio efectuado en páginas web & Ermter, K. y Vergara, P. (2010), algunas empresas del mercado cuentan con sus propios modelos de entrega de servicios los cuales se encuentran patentados. Esto obliga a que el formato del material pedagógico sea acordado a través de contratos de confidencialidad entre diseñadores y la empresa.

Cada una de las empresas ofrece su propio Modelo Pedagógico, por lo que no existe una estandarización de los productos del mercado, sino que estos se agrupan en cuatro categorías, dentro de las cuales cada empresa entrega sus servicios según su visión de las necesidades de cada uno de los establecimientos educacionales. Los clientes buscan entre las ATE la asesoría que se adecúe de mejor manera a las falencias de su establecimiento educacional.

El registro ATE permite que cualquier cliente tenga acceso directo a la información de cada uno de los oferentes de este tipo de servicios, por lo que existe una información simétrica (de servicios, productos y profesionales que posee cualquier ATE) de cada uno de los posibles clientes.

Existe además entre las partes una negociación al momento de ofrecer los servicios, pues algunos de los clientes buscan estos servicios mediante licitaciones abiertas donde los oferentes deben adecuarse a las necesidades del establecimiento educacional en particular. También existe una negociación de precios al momento en que los establecimientos adquieren más de una asesoría o cuando un sostenedor busca Programas de Mejoramientos para varios de los colegios que dirige.

Por los puntos expuestos anteriormente los clientes poseen **un alto poder de negociación**, debido a que estos fijan gran parte de las condiciones del servicio tales como los productos adquiridos, el precio y las condiciones de pago de estos, además de evaluar los servicios entregados por una ATE en particular. Por esta vía puede contribuir a la eliminación de esta del Registro ATE.

### **Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos.**

Dada la actual contingencia del tema educación en Chile, no existe claridad en cuanto a la aparición de nuevos servicios que entren a complementar o sustituir la actual oferta de servicios ATE.

Actualmente existen 4 áreas temáticas dentro de las cuales las ATE pueden entregar sus servicios, estas corresponden a:

- Gestión Curricular.
- Liderazgo.
- Convivencia Escolar.
- Gestión de recursos.

El Ministerio de Educación dentro de sus atribuciones puede implementar nuevas políticas de servicios que permitan que las ATE actuales y futuras entregar nuevos servicios. Cada organización oferente puede desarrollar nuevos productos siempre y cuando estos se encuentren catalogados dentro de las categorías nombradas.

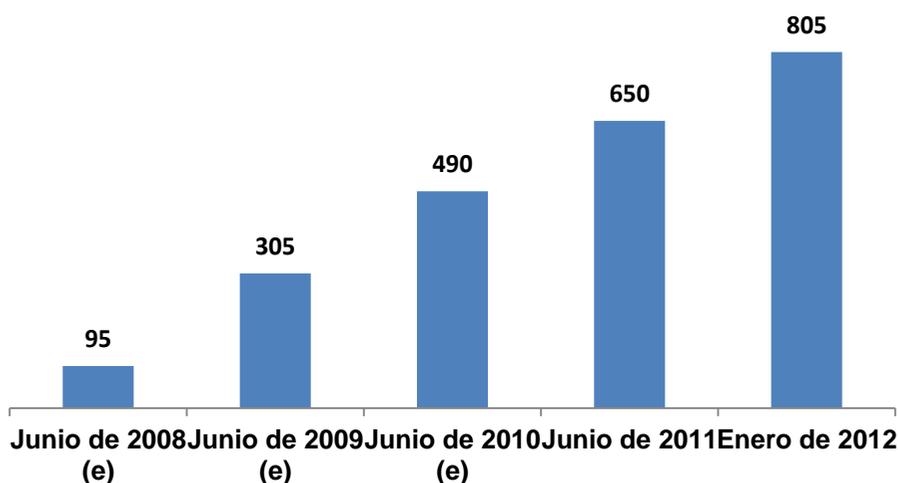
Además cada empresa puede desarrollar productos en base a las conversaciones con los oferentes para entregar un servicio que se adecúe a las necesidades puntuales del establecimiento educacional.

Debido a que la única limitante para el desarrollo de productos corresponde a que estos estén catalogados dentro de las 4 áreas temáticas y debido a que la mayoría de las ATE entrega servicios similares, se estima que existe una amenaza de productos o servicios sustitutos media-alta.

#### Grado de rivalidad entre los competidores.

Desde la creación de la Ley SEP hasta la actualidad existen 805 oferentes ATE a nivel nacional, lo que muestra la alta tasa de inserción de organizaciones dentro de este rubro.

Figura 10: Evolución de integrantes de Registro ATE por año<sup>31</sup>.



Fuente: Elaboración en base a datos de Registro ATE y Seminario Asistencia Técnica Educativa: De la Intuición a la Evidencia “La Asistencia técnica Educativa en Chile en el Marco de la Ley SEP, 29 de julio de 2010.

Como se puede apreciar la cantidad de oferentes del Registro ATE ha **aumentado explosivamente durante los últimos cuatro años de su creación, donde desde 2008 que se partió con 95 empresas en este registro se ha aumentado anualmente en 210, 185, 160 y 155 empresas, lo que entrega un total de empresas a enero de 2012 de 805 organizaciones que prestan servicios ATE.** A pesar de esto, el crecimiento de oferentes ha bajado su tasa, lo que permite suponer que en el largo plazo se producirá un estancamiento.

Los competidores generalmente interactúan entre sí mediante las licitaciones públicas que generan los establecimientos educacionales o los sostenedores de estos colegios. Al tratarse de licitaciones o negociaciones directas con los sostenedores, muchas veces el factor del precio involucrado y las promociones generadas por éstos tiene una fuerte incidencia al momento de buscar diferenciarse de la competencia, pues el valor económico tiene un gran peso a nivel de oferentes.

<sup>31</sup> (e): Datos estimados al mes de estudio.

Las empresas del mercado buscan ofrecer servicios de asesorías propios, por lo que cada ATE ofrece productos distintos una de otra, pues cada una desarrolla sus propios modelos pedagógicos, junto con establecer distintos enfoques sobre los servicios a ofrecer, lo que genera que cada establecimiento pueda escoger el servicio que más se acomode a sus necesidades.

Dentro de las categorías de asesorías, las que presentan mayor competitividad corresponde a las áreas de Gestión Curricular y Liderazgo, pues estas áreas de asistencia son las que tienen mayor incidencia al buscar mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

En el actual mercado de la Asistencia Técnica en Educación, según conversaciones de la Jefa de Ventas de Master7, destacan las siguientes empresas<sup>32</sup>:

- **Importadora y Distribuidora Arquimed Ltda.:** Esta empresa ofrece servicios educativos integrales en las áreas de Gestión Pedagógica y Curricular, Gestión Institucional, Acción Docente, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. Incluye asesorías, consultoría, evaluación, apoyo, seguimiento, implementación metodológica y uso de TICs desde NT1 a NB6 a nivel nacional. Dentro de los servicios prestados por ésta destacan:
  - Acción Docente en el Aula.
  - Evaluación y monitoreo de los avances de los aprendizajes.
  - Diagnóstico y técnicas de apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.
  - Revisión y mejoramiento de los procesos organizacionales y de Gestión.
  - Técnicas para prevención y resolución de conflictos en el ámbito escolar, entre otros.
  
- **Proyecto Da Vinci:** Es un equipo profesional multidisciplinario, conformado por profesores, ingenieros, antropólogos, sociólogos, comunicadores, psicólogos y diseñadores gráficos, unidos en torno a un proyecto de investigación y desarrollo de modelos y sistemas para la Gestión del Conocimiento en la Región Metropolitana, Araucanía, Magallanes y Libertador Bernardo O'Higgins . La empresa ofrece servicios de e-Learning, Capacitación y Gestión Educativa, donde destacan los siguientes servicios prestados:
  - Acción docente en el aula.
  - Instrumentos curriculares: marcos curriculares, programas de estudio, planes de estudios y mapas de progreso.
  - Evaluación y monitoreo de los avances de los aprendizajes.
  - Liderazgo Directivo.
  - Manejo de procesos administrativos, entre otros.
  
- **Aptus Chile:** es una corporación sin fines de lucro que contribuye a mejorar la calidad de la educación en los colegios vulnerables del país, a través de la transferencia de productos y metodologías (tanto pedagógicos como de gestión)

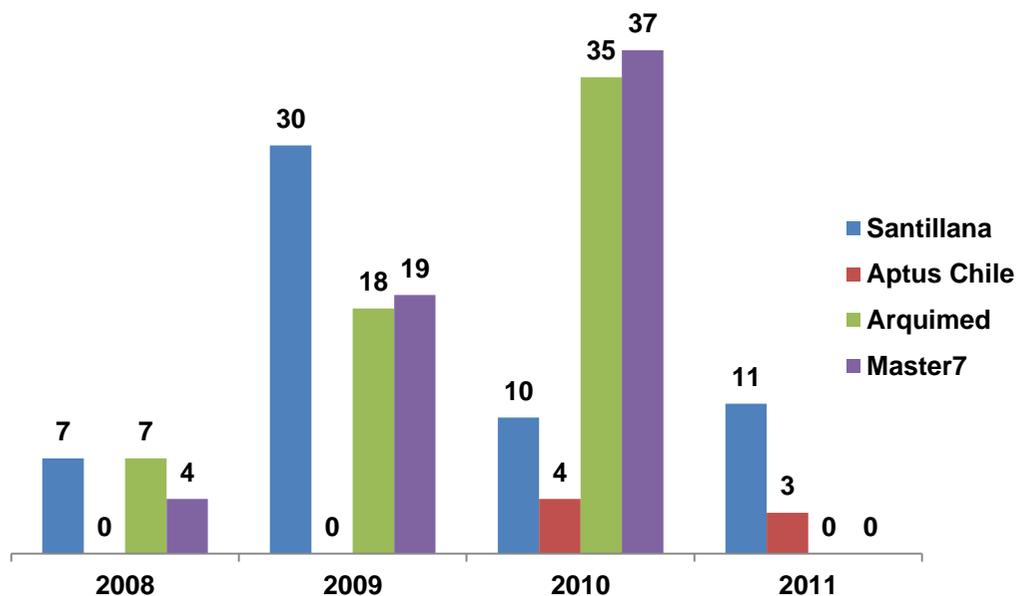
---

<sup>32</sup> La Información de cada una de las empresas fue obtenida a través del Registro ATE ([www.registroate.cl](http://www.registroate.cl)) y las páginas web de cada una de las empresas. Para mayor detalle de estas empresas ver Anexo C.

probados, eficaces y replicables a gran escala. Actualmente asesora 62 establecimientos, capacita 3000 docentes y aplica 110.000 evaluaciones. Ofrece asesoría en gestión pedagógica y curricular, perfeccionamiento docente, recursos pedagógicos y evaluación de aprendizajes. Las escuelas asesoradas han aumentado en promedio un 10% sus resultados SIMCE de 4° básico. La corporación entrega servicios a lo largo de todo el país, dentro de los cuales destacan:

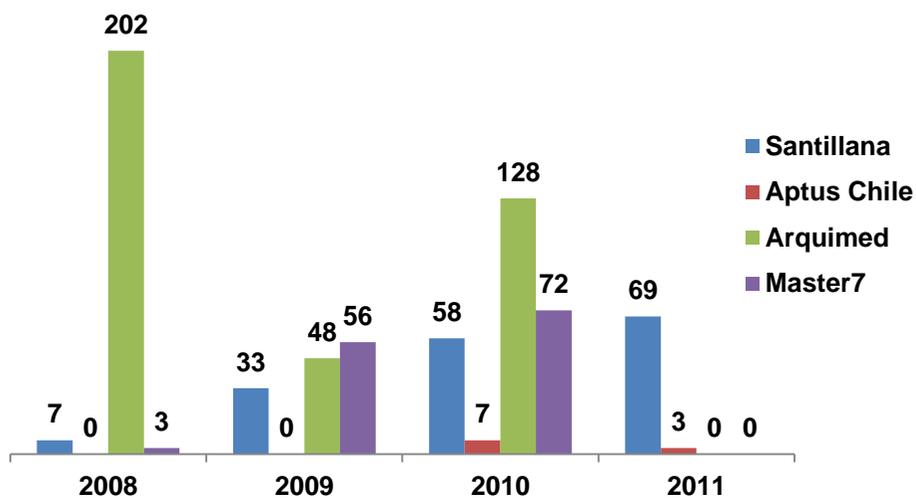
- Acción docente en el aula.
  - Evaluación y monitorea de los avances de los aprendizajes.
  - Planificación de la enseñanza, anual y clase a clase.
  - Liderazgo Pedagógico.
  - Liderazgo Directivo, entre otros.
- **Santillana Del Pacífico s.a. De Ediciones:** Entrega asesoría y capacitación en el uso de recursos educativos para el aprendizaje en las áreas básicas del currículum. Medición del aprendizaje de los estudiantes de 2° educación básica a 2° educación media. Incluye la aplicación de pruebas, análisis y entrega de información por alumno, y sugerencias de acciones didácticas de aula. Esta empresa ofrece servicios a lo largo de todo Chile, donde las áreas temáticas corresponden a:
    - Acción docente en el aula.
    - Definición de estrategias inclusivas que potencien el aprendizaje de todos los niños.
    - Liderazgo Directivo.
    - Gestión del cambio al interior de la escuela.
    - Clima Escolar, entre otros.

Figura 11: Evolución de contratos<sup>33</sup> prestados por año las empresas según Registro ATE<sup>34</sup>.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Registro ATE, 20 de enero de 2012.

Figura 12: Evolución de contratos evaluados por las empresas según Registro ATE<sup>35</sup>.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Registro ATE, 20 de enero de 2012.

**Dado los puntos anteriores y producto de que ATE buscan resaltar entre sí por el precio y la experiencia de los profesionales involucrados dentro de cada**

<sup>33</sup> Un contrato puede tener más de un Establecimiento Educacional asociado, debido a que estos contratos son confeccionados por las Corporaciones Municipales que administran estos colegios.

<sup>34</sup> Datos preliminares de año 2011, para el caso de Proyecto Da Vinci no existe información dentro del Registro ATE.

<sup>35</sup> Para mayor detalle de las evaluaciones efectuadas a las empresas mencionadas dentro del Registro ATE revisar Anexo C.

**uno de los proyectos de asistencia técnica, existe un alto grado de rivalidad dentro del mercado**, donde las licitaciones y negociaciones tienen una gran incidencia al momento de fijar las condiciones del cliente, pues la empresa que logre adecuarse mejor a las necesidades del establecimiento será aquella que se adjudique la asesoría. **Además se puede apreciar que existen empresas que son capaces de igualar la cantidad de servicios prestados en Master7, junto con contar con una alta cantidad de contratos evaluados entre sí.**

### **Amenazas.**

De acuerdo a los análisis efectuados anteriormente, el cual permitió conocer el funcionamiento de los mercados ligados a funcionamiento de las ATE, se pueden detectar las **principales amenazas** existentes frente al actual entorno. Estas amenazas corresponden a:

- **Actuales métodos y plazos de pago en Establecimientos Educativos Municipales y Particulares Subvencionados:** Actualmente los establecimientos educativos no cumplen con los plazos de pago de sus facturas lo que hace que cualquier empresa que esté dentro de este mercado debe contar con una dotación adicional de capital de trabajo, lo que en el largo plazo puede hacer que una empresa se vea obligada a salir del mercado.
- **Oferta de empresas ATE creciente:** como se expuso anteriormente (ver Figura N°8) la cantidad de oferentes del registro ATE ha aumentado drásticamente desde su creación, lo que muestra que se trata de un mercado emergente con alta competitividad, donde Master7 deberá saber hacerse un lugar para llegar a ser uno de los líderes del Mercado.
- **Continuidad de los fondos de la Ley SEP:** debido a que los fondos SEP se encuentran en una etapa de evaluación hasta 2012, no existe certeza de que se vaya a mantener la misma estructura de financiamiento tanto para colegios municipales como particulares subvencionados. Esto hace dudar si tanto el Registro ATE como los fondos estatales tendrán el mismo funcionamiento.
- **Hábitos de enseñanza de los profesores:** actualmente los profesores son los que poseen el control total sobre sus métodos de enseñanza dentro del aula. Esto hace que exista una cultura donde el profesor tiene la razón y no existe necesidad alguna en que sean monitoreados o capacitados. Esto dificulta la entrada del Modelo Master7 a establecimientos donde los profesores cuentan con un alto poder dentro del proceso educativo, pues el Modelo Pedagógico debe ser seguido al pie de la letra, cumpliendo con las fechas y contenidos a tratar, porque para que funcione el servicio ofrecido se debe cumplir con este.

### **Oportunidades.**

Finalmente se acuerdo al estudio efectuado se visualizan las siguientes **oportunidades:**

- **Actual situación política y cambios en instituciones de Educación en Chile:** debido al escenario en educación que se presentó durante el año 2011 existe un interés por parte del gobierno en establecer nuevas políticas que mejoren los procesos educativos, tanto en enseñanza secundaria como superior, por lo que se prevé un cambio que pueda beneficiar tanto a los establecimientos educacionales como a instituciones que buscan ayudar a mejorar la calidad de la educación en Chile.
- **Fondo histórico en educación y subvención escolar durante el año 2012:** como se mostró anteriormente las cifras que el Ministerio de Educación tiene contempladas para el Presupuesto 2012 auguran un incremento en los fondos destinados a Subvención Escolar Preferencial, pues estos montos aumentan más de un 6% con respecto al Presupuesto 2011. Esto muestra un escenario favorable para las actuales empresas que entregan servicios ATE, pues al ser mayores los montos involucrados, mayor será la cantidad de Establecimientos Educacionales que podrán acceder a estos montos.
- **Incremento en puntajes SIMCE durante el período de evaluación de la ley SEP:** desde el punto de vista social, desde la implementación de la Ley SEP, los puntajes PSU han presentado un alza tanto en colegios municipales como particulares subvencionados. En el caso de colegios particulares subvencionados esta alza fue de 4 puntos durante el año 2010 con respecto a 2008, mientras que en el caso de colegios municipales este aumento correspondió a 5 puntos. A pesar de esta alza se sigue manteniendo la brecha en este tipo de establecimientos. Dado esta alza y debido a que las ATE son instituciones que buscan mejorar los resultados evaluados a través del SIMCE es que existe una necesidad tanto del gobierno como de los establecimientos educacionales por subir en esta evaluación.

## 2. Análisis Interno de la empresa.

### Antecedentes e historia de Master7<sup>36</sup>.

En términos generales, la empresa se dedica a la comercialización en establecimientos educacionales del Modelo Pedagógico Master7 para los subsectores de Lenguaje, Matemáticas y Ciencias. También ofrece evaluaciones externas en las áreas anteriormente mencionadas y además se entregan servicios de Asesoría en Gestión Institucional. Todos estos productos o servicios se enmarcan en el ámbito de la asistencia técnica educativa y cubren casi la totalidad del área de gestión pedagógica y curricular especificada en el Registro ATE.

La asistencia técnica entregada a los establecimientos tiene como destinatarios al equipo directivo, los docentes y los estudiantes. No se entrega un apoyo directo a los sostenedores.

---

<sup>36</sup> Se utilizó como base Ermter, K. y Vergara, P. (2010)

La prestación de estos servicios se ha realizado de manera similar desde la creación de Master7 como empresa el año 2004 hasta la actualidad; por tanto, con la entrada en vigencia de la SEP el año 2008, se produjo una sincronía entre lo que Master7 venía desarrollando y lo que se comienza a exigir en el área de gestión pedagógica y curricular a los establecimientos educacionales a partir de los Planes de Mejoramiento. De esta forma, el mayor impacto que ha tenido la SEP en Master7, es el aumento de clientes dada la mayor disposición de recursos por parte de las escuelas para contratar los productos y servicios que la empresa ofrece, además de abarcar una mayor cantidad de cursos dentro de los establecimientos educacionales.

Otro de los impactos que ha provocado la SEP en la labor de Master 7 es el diseño y ejecución de nuevos talleres en la medida que los establecimientos educacionales que contratan el modelo lo solicitan. Estos talleres también se relacionan con requerimientos que establece la SEP a las escuelas, pero algunos de ellos sobrepasan el área de la gestión pedagógica y curricular que ha caracterizado el tipo de asesoría que ofrece la empresa, como por ejemplo, la asistencia que se otorga para la realización del Diagnóstico Institucional y la elaboración del Plan de Mejora.

Sin embargo, se enfatiza constantemente que el foco de la Asistencia Técnica Educativa está en el área de la gestión pedagógica y curricular, y que todo lo adicional que se ofrece a los establecimientos educacionales debe ser un complemento para facilitar la instalación del modelo pedagógico.

El Modelo Master 7 surge como una iniciativa de un grupo de profesionales que, a través de otra empresa, dictaba cursos de perfeccionamiento en las áreas de gestión directiva y gestión pedagógica y curricular con motivo de los cambios introducidos por la Reforma Educacional. A partir de esta experiencia laboral se percataron de que, si bien los docentes ya estaban familiarizados con los programas de estudio, manifestaban inquietud por conocer cuáles eran las claves para articular y planificar sus componentes, y de esta forma implementarlos exitosamente en el aula.

Es así como este grupo de profesionales recoge esta demanda y crea el Modelo Master7 para los subsectores de Lenguaje y Matemática bajo el alero de la Fundación para la Transferencia Tecnológica de la Universidad de Chile.

Básicamente, el modelo consistía en un recurso denominado Soluciones Pedagógicas, las que correspondían a diseños expertos de cada clase, elaboradas de manera especial para facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje (integran contenidos y procesos), y que se implementaban específicamente para los subsectores de Lenguaje y Matemática en 3º y 4º Básico.

Dado que se trataba un proyecto elaborado al alero de la Fundación para la Transferencia Tecnológica de la Universidad de Chile y, por ello, la incorporación de tecnología constituía un requisito, inicialmente el modelo se implementó mediante la entrega a los docentes de las Soluciones Pedagógicas en formato digital.

El año 2004, los fundadores del modelo se constituyen como empresa y comienzan a diseñar y ejecutar programas de capacitación orientados a facilitar la

instalación del Modelo Master7 en los establecimientos educacionales. En estas capacitaciones, se percatan de las dificultades que tenían los docentes para trabajar con el recurso de manera digital, por lo que deciden reproducir las Soluciones Pedagógicas en forma de material impreso y así entregarlo a los establecimientos educacionales. De este modo, el único vínculo que queda con la Fundación para la Transferencia Tecnológica es la administración de la plataforma web para publicar los resultados de las evaluaciones externas que aplica Master 7, la cual está en manos de ingenieros en informática de Master7.

Por otra parte, además del incremento que ha experimentado año a año Master 7 en cuanto al número de establecimientos la empresa ha aumentado la cobertura de los niveles en que implementa el modelo, la que actualmente va desde NT1 a 2º Medio (siempre en los subsectores de Lenguaje y Matemática).

### **Análisis de Cadena de Valor de Master7.**

Para el caso de Master7 cabe destacar que se efectuará un breve análisis de la cadena de valor de la organización, pero efectuando un análisis del punto de vista de los costos y los problemas que existen en la organización.

Por otra parte debido a la confidencialidad involucrada dentro de este trabajo de título no es posible efectuar una descripción detallada de los recursos físicos y tecnológicos con los que cuenta Master7, por lo que sólo se efectuará una descripción general del comportamiento de cada una de las áreas de la organización, junto con sus respectivos problemas y recursos claves.

Como se señaló anteriormente la empresa cuenta con tres grandes áreas organizacionales: La Gerencia de Ventas, Operaciones y Administración & Finanzas<sup>37</sup>.

### **Gerencia de Ventas.**

Esta área es la encargada de la comercialización de los distintos productos ofrecidos por Master7. La Gerencia de Ventas contacta a los potenciales clientes de la empresa, los cuales son seleccionados bajo dos grandes criterios: **la cantidad de alumnos prioritarios<sup>38</sup> que posee el colegio y los puntajes SIMCE obtenidos por el establecimiento educacional.**

Una vez seleccionados los posibles clientes estos son contactados a través de llamados telefónicos, donde se busca principalmente contactar a establecimientos y corporaciones municipales que puedan tener acceso a fondos SEP. Con estos clientes contactados se busca establecer una posible visita al establecimiento para mostrar los productos tanto a la Dirección del Colegio como al equipo docente.

Estas visitas en ocasiones requieren un alto gasto económico en el caso de regiones, **pues los agentes de venta residen en la Región Metropolitana, por lo**

---

<sup>37</sup> Ver Figura 1: Organigrama de Master7.

<sup>38</sup> Los alumnos prioritarios corresponden a niños cuya situación socioeconómica dificulta sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo. (Fuente: Ley 20.248)

que se debe incurrir en gastos de viajes tales como transporte, alojamientos y alimentación, pues se busca concretar la mayor cantidad de reuniones dentro de una misma zona para así compensar el factor económico. Cabe destacar que con una sola visita no se concreta una venta de una asesoría, por lo que es necesario asistir más de una vez a los establecimientos interesados, sin tener la seguridad de que estos vayan a adquirir los servicios de Master7.

Esta área también está dedicada al Marketing de Master7, por lo cual son los encargados de hacer difusión de las asesorías a los establecimientos educacionales. El área Comercial también se encarga de fijar los precios, descuentos y condiciones con las que se cierran los contratos. No existe una política de descuento establecida, por lo que cualquier modificación económica que se vaya a efectuar debe ser aprobada por la Gerente General. Además de efectúa un seguimiento del estado de los prospectos a través de planillas de seguimientos, donde queda una constancia del estado de los posibles clientes.

Actualmente no existe un Gerente Comercial, por lo que la Gerente General cumple ese rol. Ella actúa como uno de los agentes de venta que mayor cantidad de propuestas logra cerrar. Esto trae consigo problemas a Master7, debido a que algunas propuestas no reflejan las fichas de solicitudes de clientes, ni tampoco establecen el hecho de que a veces se ofrezcan packs de servicios.

**Tabla 6: Actividades, Recursos y problemas claves del área de Gestión Comercial.**

Actividades claves	Recursos Claves	Problemas del área de estudio
<p>Coordinar Agentes de Venta en todo el país.</p> <p>Seguimiento de visitas a prospectos a nivel nacional.</p> <p>Analizar necesidades de los clientes en base a sus requerimientos.</p> <p>Contactar posibles clientes.</p> <p>Selección de prospectos en base a criterios de Jefa de Ventas.</p>	<p>Agentes de Venta.</p> <p>Ficha de solicitud de requerimientos de clientes.</p> <p>Base de datos de prospectos.</p> <p>Gerente Comercial.</p> <p>Manual de Gestión de Calidad de Master7</p>	<p>No existe una política de descuento clara para los clientes de Master7.</p> <p>Agentes de venta se encuentran ubicados en Santiago.</p> <p>No son llenadas las fichas de solicitud de clientes.</p> <p>Propuestas entregadas a clientes no reflejan todos los servicios entregados.</p> <p>No existe una persona dedicada sólo al puesto de Gerente Comercial.</p> <p>No existe un sector especializado en Atención al Cliente.</p>

**Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con Jefa de Ventas y personal de Master7.**

## Gerencia de Operaciones.

La Gerencia de Operaciones está encargada de entregar a los establecimientos educacionales los siguientes servicios:

- Diseño y Coordinación de las soluciones pedagógicas.
- Despacho del material a colegios de Santiago y Regiones.
- Realización de Evaluación Externa a través de examinadores propios.
- Evaluar el examen de cada alumno y subir su calificación a la página web.
- Asignación y coordinación de tutores y examinadores en Santiago y regiones.

El área de operaciones se encarga de **contactar a los diseñadores de las soluciones pedagógicas para que estos puedan desarrollar el material que será entregado a cada establecimiento educacional**. Cabe destacar que este material se va diseñando en tres áreas temáticas: Lenguaje, Matemáticas y Ciencias. Por otra parte estas soluciones se van renovando año a año pues los requerimientos educacionales van cambiando de acuerdo a las políticas establecidas por el MINEDUC.

Una vez diseñado este material es necesario su reproducción y despacho a los Establecimientos Educacionales tanto en Santiago como regiones. **Parte de la reproducción del material es efectuada por esta área, mientras que otra porción es efectuada en imprentas** debido a la cantidad de material con la que se trabaja. Una vez impreso todo el material para cada colegio, éste es enviado respectivamente a los establecimientos, ya sea a través de las visitas efectuadas por los tutores o mediante servicio Courier a lo largo de todo el país.

También se cumple con el rol realizar las evaluaciones externas, las cuales corresponden a pruebas que buscan analizar el conocimiento que cada alumno posee. **Este análisis se efectúa a través de los resultados de las evaluaciones, generando reportes por alumno y por colegio, clasificando a los alumnos en tres tipos, de acuerdo al conocimiento que estos tienen: alumnos A (inicial), alumnos B (intermedio) y alumnos C (avanzado)**. Estos resultados son subidos a la página web de Master7 donde los docentes pueden ingresar a través de una clave para conocer las estadísticas pertinentes para cada curso, alumno y asignatura, para así buscar subir el rendimiento de cada alumno de acuerdo a lo que plantea el Modelo Pedagógico Master7.

La coordinación de los tutores corresponde a analizar el cumplimiento de las tareas del plan de actividades asociado a cada producto, junto con apoyar al desarrollo e implantación del Modelo Pedagógico, además de coordinar la llegada de los tutores a cada establecimiento educacional. **Es importante señalar que la mayoría de los tutores residen en la Región Metropolitana, por lo que los costos de los servicios entregados a un colegio de regiones son mayores a los de un establecimiento en Santiago**. Esto ocurre porque se debe pagar el transporte, alojamiento, colación y viático a cada uno de los asesores, junto con entregar un bono si se trata de colegios provinciales o fuera de Santiago.

Para cada visita efectuada se hace un registro de la cantidad de visitas mensuales hechas por cada tutor, para que el área de Administración y Finanzas pueda efectuar los pagos correspondientes, los cuales se efectúan en función de la cantidad de visitas y al número de cursos asociados a cada establecimiento educacional.

Los principales problemas que existen dentro de la Gerencia de Operaciones corresponden a que no existe una estabilidad total en los servicios ofrecidos, pues en ocasiones no se cumple con las entregas de material, no llega el material correspondiente a cada colegio o no se cumplen los plazos en los cuales las soluciones pedagógicas y evaluaciones deben ser despachadas a los establecimientos educacionales.

Por otra parte no existe un criterio claro de asignación de los tutores tanto en Santiago como regiones, por lo que ciertos tutores encuentran una sobrecarga dentro del trabajo realizado, por lo que sería más eficiente económicamente enviar a otros tutores.

A su vez existe una asimetría de información entre esta área con la Gerencia de Administración y Finanzas, lo que origina problemas entre sus actividades relacionadas, pues no existe una claridad de cuáles son las tareas que les corresponde a cada una de estas áreas. Esto ocurre sobre todo cuando se debe efectuar una validación de las visitas efectivas de los tutores y asesores de gestión, con lo que se efectúa posteriormente los pagos a cada uno.

**Tabla 7: Actividades, Recursos y problemas claves del área de Gerencia de Operaciones.**

<b>Actividades claves</b>	<b>Recursos Claves</b>	<b>Problemas del área de estudio</b>
Asignación y coordinación de tutores y examinadores en Santiago y Regiones.	<b>Capacitar y asignar a Tutores.</b>	Problemas en entrega de material, lo que sube los costos de imprenta.
Reproducción y despacho de material.	<b>Entregar y enviar a tiempo material.</b>	Problemas en imprenta de material, lo que genera descontento en el cliente y un alza en los costos.
Diseño de Soluciones Pedagógicas.	<b>Seleccionar y supervisar Diseñadores.</b>	No existe una uniformidad de información entre esta área y Administración y Finanzas.
Realización de evaluación externa y subir notas a página web.	<b>Examinadores.</b>	
Control de Calidad a través de Encuestas.	<b>Plataforma web.</b>	
Desarrollo de reportes por alumno, establecimiento educacional y asignatura.	<b>Tutores y coordinador de Tutores.</b>	Atrasos en entrega y examen parcial del cliente

**Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y material entregado por Master7.**

### **Gerencia de Administración y Finanzas.**

Esta área de la organización es la que se encarga de velar por los aspectos financieros de Master7. Es la que elabora, gestiona la firma de contratos y facturas de los clientes, efectúa el pago de las remuneraciones, honorarios y gastos asociados tanto a la entrega de los servicios, como al área administrativa de la empresa.

Administración y Finanzas también es la encargada de efectuar la cobranza de los servicios a cada uno de los establecimientos asesorados, además de recibir las facturas y cuentas asociadas a todas las áreas de la organización.

Esta gerencia registra el cumplimiento de los presupuestos anuales de Master7, junto con calcular las utilidades que la empresa recibe mes a mes, para así entregar esta información y cada uno de los directores de Master7.

Además de eso, lleva la contabilidad de la empresa, donde se lleva un centro de costo por las regiones en las que se está trabajando. Este centro de costos incluye los

gastos en transporte, alojamiento y honorarios asociados a los servicios para cada región.

Uno de los problemas más importantes que se visualiza dentro de este sector es que no existe un control de los costos para cada una de las asesorías ofrecidas a cada uno de los establecimientos educacionales. **Esto significa que la organización no tiene claridad de si los ingresos percibidos logran cubrir los gastos de administración y de servicios**, lo que se ha visto reflejado en las utilidades acumuladas de la empresa. Esto a su vez trae consecuencias, pues no se sabe si la tarificación empleada es la correcta.

**A su vez la mayoría de los clientes de Master7 corresponden a Establecimientos Educacionales Municipales y Particulares subvencionados, por lo que la Facturación<sup>39</sup> no coincide con los Ingresos percibidos mes a mes, lo que genera problemas de caja al efectuar los flujos de caja reales para cada mes.**

**Tabla 8: Actividades, Recursos y problemas claves del área de Gerencia Administración y Finanzas.**

<b>Actividades claves</b>	<b>Recursos Claves</b>	<b>Problemas del área de estudio</b>
Facturación de Ingresos. Cobranza por servicios. Rendición de gastos y cuentas. Pago de gastos y cuentas. Compra de pasajes, transporte e insumos. Contabilidad mensual de Master7. Cálculos de presupuestos y estados resultados efectivos.	Información financiera de Master7.  Contador.  Gerente de Finanzas.  Software de contabilidad.	<b>No existe un control proyecto a proyecto.</b>  Información financiera histórica no se encuentra normalizada.  No hay claridad de los costos asociados a cada servicio ofrecido.  Los Establecimientos Educacionales cuentan con plazos de pago variable.  Las fechas de facturación no coinciden con las ventas esperadas, ni con los ingresos reales.

**Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con personal del área de Administración y Finanzas de Master7.**

Efectuado el análisis interno de Master7 se logran identificar las siguientes fortalezas y debilidades, las cuales deben considerarse para el desarrollo de esta empresa.

<sup>39</sup> Al hablar de facturación corresponde a la fecha en la cual se ha enviado la factura al cliente, para que este pague. Por otra parte se habla de Ventas a la fecha que dice la factura que el cliente debería pagar. Finalmente se habla de Ingresos cuando la empresa recibe realmente el pago por parte de sus clientes.

## **Fortalezas.**

Dentro de estas **fortalezas** que Master7 debe potenciar según los requerimientos de los Establecimientos Educacionales y el análisis interno efectuado por el elaborador de este informe se tienen:

- **Experiencia dentro del mercado de las ATE:** a pesar de que el registro ATE comenzó a funcionar durante el año 2008, Master7 funciona como empresa desde el 2004 y tiene más de 10 años de experiencia en ofrecer asistencia técnica a Establecimientos Educacionales. Esto le ofrece una ventaja frente al resto de las empresas del mercado, las cuales a pesar de ser masivas no cuentan con el know-how que le ha entregado la experiencia dentro del mercado. Esto queda demostrado por el crecimiento que han tenido las ventas de la empresa, además de la cantidad de clientes con los que la empresa contó durante el año 2011.
- **Productos desarrollados de acuerdo a necesidades de clientes:** dada la experiencia en el mercado, Master7 ha sabido expandir su cartera de servicios ofrecidos para adecuarse a las actuales necesidades curriculares de los Establecimientos Educacionales y a las áreas temáticas que establece el registro ATE. En 2009 Master7 sólo ofrecía dos productos. En la actualidad ofrece 5 servicios, además de aumentar su cobertura desde NT1 hasta 2° medio. Esto muestra que Master7 ha logrado diseñar nuevos servicios que entreguen una mayor cobertura a sus clientes, lo que se ha visto reflejado en su facturación año a año.
- **Modelo Patentado:** el Modelo Pedagógico Master7 se encuentra patentado, por lo que se trata de un sistema único que no puede ser imitado en la actualidad. Esto quiere decir que a pesar de que los servicios entregados por cualquier ATE se separan en cuatro áreas (Gestión Curricular, Convivencia Escolar, Gestión de Recursos y Liderazgo), ninguna otra ATE podrá hacer que sus servicios funcionen igual que los entregados por Master7, sobre todo al momento de diseñar las Soluciones Pedagógicas, que son el fuerte del servicio ofrecido.
- **La asistencia perdura una vez entregado el servicio:** se trabaja con un recursos que queda posteriormente en la escuela y en el aula (Soluciones Pedagógicas) y la asesoría ofrecida para a ser algo que da sustentabilidad al servicio ofrecido. Estas soluciones pueden volver a ser usadas en otros niveles y otras generaciones una vez que el modelo haya sido implantado exitosamente. Otras asesorías de otras empresas se sustentan solamente en acciones, las cuales influyen de manera menos directa en el logro de los aprendizajes.

## **Debilidades.**

Las principales **debilidades** que posee Master7 y que se deben considerar son las siguientes:

- **No existe un centro de costos para cada producto y para cada región:** no existe claridad de si los ingresos cobrados a cada Establecimiento Educacional logran cubrir los costos efectivos para cada servicio prestado. Esto es una de las principales debilidades que presenta Master7, pues al no tener claridad de los costos promedios asociados a cada servicio no existe una tarificación adecuada, lo que dentro del mediano plazo puede complicar su desempeño financiero. Existen ATE que cuentan con un área de Gestión de Proyectos<sup>40</sup>, la cual se encarga de coordinar y analizar cada proyecto, por lo que se hace necesario contar con una persona encargada de establecer un centro de costo para cada proyecto o colegio.
- **Poco control de la ejecución de los proyectos:** debido a que hay un escaso seguimiento y verificación del cumplimiento de la carta Gantt con los clientes no se tiene claridad de que se cumplan con los plazos de ejecución de los servicios, lo que afecta la imagen de la empresa en caso de no cumplirse las fechas establecidas. Tampoco se tiene claro que se asignen de forma correcta los distintos recursos que Master7 utiliza para la prestación de servicios. Esto finalmente no deja saber cuáles son los costos asociados a la entrega de servicios e insumos a cada establecimiento, lo que sólo se efectúa a través de un centro de costos por región.
- **Tarificación de la empresa:** la empresa posee un sistema de tarificación establecido, pero este no está efectuado en función de los distintos costos asociados a cada uno de los distintos productos de Master7. Existe un precio definido para los servicios de Modelo Pedagógico, Evaluación Externa y Gestión Pedagógica, pero en función del tipo de negocio, cantidad de colegios, servicios prestados y cursos asesorados se efectúan políticas de descuentos las cuales no tienen un criterio predefinido por lo que esta decisión es tomada sin considerar el capital necesario para prestar esta asesoría.
- **La mayoría de tutores son de la Región Metropolitana:** esto hace que Master7 deba incurrir en mayores gastos al momento de entregar servicios de Modelo Pedagógico y Evaluación Externa en regiones, pues debe incurrir en costos de alojamiento, movilización, alimentación y bonos, los cuales afectan la estructura de costos de Master7, lo que a veces no se ve compensado con los ingresos percibidos.
- **Los tutores son expertos en el Modelo Pedagógico, no en los contenidos:** esto se debe a que se trata de profesores que son expertos en el Modelo Pedagógico, pero no se trata de profesores especialistas en los contenidos particulares. Como por ejemplo a veces el tutor es profesor de Lenguaje y él es encargado de implantar el Modelo Pedagógico de Ciencias, por lo que el docente no tiene claridad de esos temas a tratar. Es por esto que a veces se debe recurrir a otros tutores que apoyen al Establecimiento Educacional en particular.

---

<sup>40</sup> Empresas como APTUS Chile cuentan con un área de gestión de proyectos, lo que les permite establecer posibles centros de costos en la empresa.

- **Escasa incorporación de la tecnología como recurso pedagógico:** a pesar de que se trata de una empresa que partió con la inclusión de tecnología dentro de su implementación, esta fue desechada por el poco dominio tecnológico de los docentes. Sin embargo existe una necesidad por parte de los colegios de aprovechar los recursos tecnológicos, por lo que Master7 debe buscar incorporar la alfabetización digital dentro de sus servicios, pues actualmente los Establecimientos Educativos cuentan con estos recursos.

### 3. Análisis de Clientes de la empresa<sup>41</sup>.

**El Modelo Master7 se dirige preferentemente a Establecimientos Educativos que poseen un interés por mejorar sus resultados o que posean bajas calificaciones en evaluaciones externas, principalmente en el SIMCE.** De esta forma, se pretende implementar en estos establecimientos un modelo que les permita desarrollar una adecuada gestión pedagógica y curricular, y así mejorar sus resultados. En este sentido, no hay una particular preferencia por el tipo de dependencia de los establecimientos, ni un enfoque exclusivamente hacia sectores vulnerables.

La estrategia de búsqueda de clientes difiere según se trate del sector particular pagado, subvencionado o municipal. En el sector particular, Master7 observa los resultados SIMCE e inicia contacto mediante correos electrónicos y llamadas telefónicas a aquellos establecimientos educativos con bajos resultados, con el fin de concretar una visita donde presenta el Modelo Master7. Para el caso del sector municipal, Master7 postula a las licitaciones a través del Portal ChileCompra. En ambos casos, el “boca a boca” es un factor relevante en la captura de clientes.

**Casi la totalidad de los establecimientos que atiende Master7 se encuentran en la categoría de “emergente” en la clasificación que establece la Ley SEP, de los cuales muchos deberían estar en estricto rigor bajo la clasificación de escuelas en recuperación.** Esta realidad es coherente con el tipo de escuelas al que se dirige la asistencia técnica.

El criterio que opera para seleccionar los establecimientos educativos donde se aplicará el modelo Master 7, además de que sean escuelas con bajos resultados en evaluaciones externas, es que instalen el modelo, inicialmente, desde NT1 y que lo hagan desde el inicio del año escolar. En la actualidad la empresa tiende a rechazar a aquellos establecimientos que desean instalar el modelo en 4º Básico, ya que no pueden hacerse totalmente cargo de los resultados SIMCE en pocos meses de intervención técnica.

**Además, es importante para la empresa que el modelo sea instalado desde el inicio del año escolar ya que las Soluciones Pedagógicas están diseñadas según una secuencia y tiempos de dedicación que es primordial respetar para garantizar el logro de los aprendizajes.**

---

<sup>41</sup> Se utilizó como base Ermter, K. y Vergara, P. (2010)

**Tabla 9: Cartera de clientes de Master7 año 2011.**

Descripción	Cantidad
Colegios Municipales	26
Colegios Particulares	34
Colegios Santiago	28
Colegios Regiones	32
<b>Total de Clientes 2011</b>	<b>60</b>

**Fuente: Elaboración propia en base a datos de Master7 al mes de octubre de 2011.**

**Tabla 10: Cantidad de Servicios prestados<sup>42</sup> por Master7 durante 2011.**

Descripción	Cantidad
Colegios con Modelo Master7	57
Colegios con Plan Lector	1
Colegios Gestión Institucional	21
Colegios Evaluación Externa	10
<b>Total</b>	<b>89</b>

**Fuente: Elaboración propia en base a datos de Master7.**

Como se puede apreciar actualmente los clientes de Master7 cuentan mayoritariamente con el Modelo Pedagógico, ya sea Lenguaje y Matemáticas y/o Ciencias. Por otra parte el **servicio de Gestión Institucional corresponde a un servicio complementario al Modelo Pedagógico**, por lo que se trata de un servicio adicional que se ofrece a los Establecimientos Educativos.

Los productos y servicios asociados al Modelo Master7 son financiados por los establecimientos educativos, principalmente con recursos provenientes de la SEP y los fondos de apoyo a la Gestión Municipal. Para implementar el modelo en los niveles de enseñanza media (1° y 2° medio), los establecimientos hacen uso de franquicia SENCE o en algunos casos invierten recursos propios. En el caso de establecimientos particulares, estos también deben de hacer uso de la franquicia SENCE o de sus propios recursos para costear en Modelo en todos sus niveles.

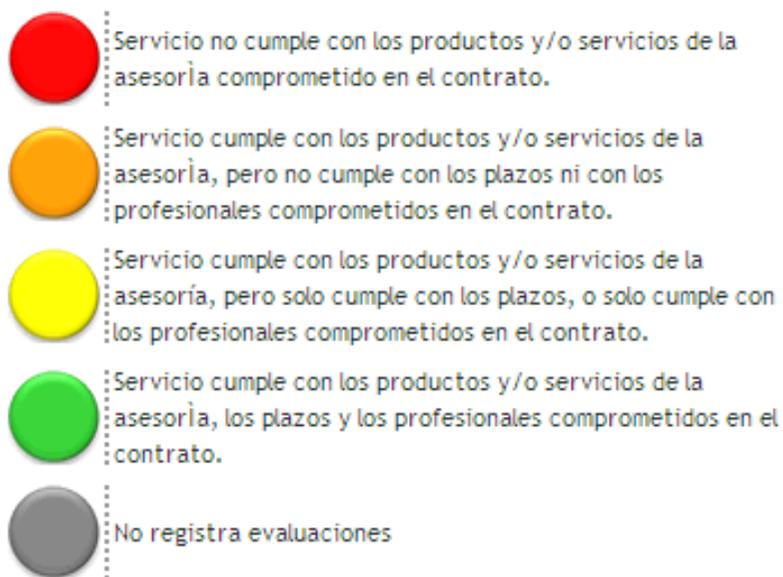
Un aspecto importante a considerar corresponde a las evaluaciones que ha recibido Master7 de sus clientes, lo cual se puede ver reflejado a través de los datos entregados por el Registro ATE. Esta no es la única herramienta de evaluación que se posee, pues la organización cuenta con encuestas de satisfacción para los clientes, pero las cuales no son procesadas de forma adecuada en la actualidad.

---

<sup>42</sup> Un Establecimiento Educativo puede contar con más de un servicio a la vez. Es decir un colegio puede contar con la Asesoría en Gestión Institucional y contar a la vez con el Modelo Pedagógico de Master7, por lo que la cantidad de servicios es mayor o igual a la cantidad de clientes que posee la empresa.

A continuación se muestran los resultados de la percepción de los clientes por los servicios entregados por Master7:

**Figura 13: Simbología utilizada para la evaluación en Registro ATE.**



Fuente: [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl), 20 de enero de 2012.

**Figura 14: Evaluaciones realizadas por clientes de Master7 en Registro ATE acumuladas desde 2008 hasta enero de 2012.**



Fuente: [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl), 20 de enero de 2012.

Como se puede apreciar por parte de los clientes que han solicitado sus servicios a través del Registro ATE la clasificación del trabajo realizado por Master7 es evaluado positivamente tanto por sostenedores como Directores de los Establecimientos Educativos, donde la cantidad de evaluaciones negativas

corresponden al 13% del total de evaluaciones, lo que muestra que los cerca de 10 años de experiencia de Master7 le han permitido prestar servicios de primera calidad<sup>43</sup>.

A su vez si se hace un enfoque en las evaluaciones por área temática de las asesorías entregadas se tienen los siguientes resultados:

**Figura 15: Evaluaciones realizadas por clientes de Master7 en el área de Gestión Pedagógica y Curricular desde la creación del Registro ATE hasta enero de 2012.**



Fuente: [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl), 20 de enero de 2012.

**Figura 16: Evaluaciones realizadas por clientes de Master7 en el área de Liderazgo desde la creación del Registro ATE hasta enero de 2012.**



Fuente: [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl), 20 de enero de 2012.

Como se ve en las figuras anteriores, la mayoría de las evaluaciones efectuadas a Master7 corresponden a servicios en Gestión Pedagógica y Curricular, lo cual corresponde a los productos de Modelo Pedagógico y Evaluación Externa. Esto demuestra que los clientes han sabido valorar los servicios prestados por Master7 y que existe un potencial para mejorar los servicios prestados aún más.

<sup>43</sup> Para un detalle de las evaluaciones efectuadas a Aptus Chile y Arquimed Servicios Educativos revisar Anexo C. Proyecto Da Vinci no cuenta con evaluaciones dentro del Registro ATE.

De acuerdo a conversaciones con la Jefa de Ventas de la Master7 existen una serie de factores que hacen que los Establecimientos Educacionales prefieran los servicios de la empresa. Estos son:

- **Experiencia de Master7 en el mercado:** la empresa cuenta con más de 10 años de experiencia, lo que hace que sus clientes sepan que se tratan de productos probados y que ya han sido validados en distintos colegios. Esto se antepone a la creación del registro ATE, lo cual muestra que existió un interés de Master7 previo a la Ley SEP.
- **Tutores que han desempeñado cargos tanto dentro del aula como directivos dentro de los establecimientos educacionales:** los tutores encargados del Modelo Pedagógico y de Gestión Institucional cuentan con experiencia dentro del aula siendo profesores y/o han tenido cargos directivos en Establecimientos Educacionales. Esto hace que tengan constante contacto con las temáticas tratadas, lo que les permite plantear las mejores soluciones tanto a los docentes como a los directivos y sostenedores.
- **Involucramiento dentro de la sala de clases por parte de los tutores:** a diferencia de algunas empresas del mercado, los tutores entran efectivamente en la sala de clases, por lo que el tutor pasa a estar al servicio de las necesidades del profesor. El tutor ve el proceso educativo y entrega recomendaciones y sugerencias para que el docente pueda mejorar el proceso de aprendizaje dentro del aula.
- **Valor económico de los servicios:** debido a que algunos servicios se ofrecen mediante licitación el factor precio es muy importante al momento de postular a la entrega de esos servicios. Esto hace que para los clientes negociar los precios sea un punto importante a considerar para las ATE del mercado.

### **CAPÍTULO 3: Desarrollo del *Balanced Scorecard*.**

#### **1. Definición de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de Master7.**

##### **Misión de Master7.**

De acuerdo a la recopilación de información a través de la página web de la empresa, se tiene que Master7 en la actualidad presenta la siguiente Misión en su desarrollo en Chile:

**“Master7 ofrece modelos de apoyo pedagógico dentro y fuera de la sala de clases. Desarrolla competencias claves para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes. Ofrece diseños curriculares, soluciones pedagógicas (SP) clase a clase, capacitación y evaluaciones independientes y confiables. Es un producto o servicio estandarizado de eficiencia comprobada.”**

Esta Misión es adecuada pero no es completa para el desarrollo de la organización, pues en ningún momento se especifica ni la cobertura que alcanzan los

servicios a nivel nacional, ni quiénes son los clientes a los que va a prestar servicios<sup>44</sup>. A su vez se trata de una misión poco actualizada, pues tampoco incluye el resto de los servicios que se han añadido en el último tiempo a la oferta de Master7.

Luego de conversaciones y reuniones con los directivos de Master7 se estableció la siguiente misión que engloba los puntos expuestos anteriormente:

**“Master7 entrega asesoría pedagógica a docentes y directivos de Establecimientos Educativos, municipales y particulares subvencionados en todo Chile. Esto se efectúa principalmente a través de un Modelo Pedagógico que incluye diseños curriculares, soluciones pedagógicas, evaluaciones externas, capacitación y otras asesorías orientadas a desarrollar competencias claves en los docentes.”**

Esta engloba la totalidad de servicios entregados por la ATE, junto con mostrar cuáles son los clientes objetivos de Master7, lo cual en la Misión anterior no quedaba claro. Además se agregó los nuevos servicios que no estaban incluidas, junto con destacar el hecho de que Master7 también entrega asistencia a los directivos de los Establecimientos Educativos.

### **Visión de Master7.**

Master7 actualmente no cuenta con una visión explícita que refleje la meta a largo plazo que tiene la organización. Esto ocurre debido a que para la empresa la Visión no tiene ninguna incidencia en el desarrollo futuro dentro del mercado de las ATE, pues los Directivos aún no establecen un norte que sirva a todos los miembros de ella. De acuerdo a conversaciones con personal y directivos se establece la siguiente propuesta de Visión<sup>45</sup>:

**“Ser una consultora líder a nivel nacional en el área de Asistencia Técnica en Educación Escolar (ATE), con docentes y asesores especializados en entregar un servicio que mejore la calidad de la enseñanza dentro del aula.”**

Esta Visión busca reflejar las aspiraciones tanto de los Directivos como del personal de Master7, buscando entregar un servicio de calidad frente a la creciente oferta que presenta el Registro ATE.

### **Estrategia de Master7.**

La estrategia busca reflejar los objetivos acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. Esto va ligado a cómo Master7 pretende alcanzar su Misión dentro del mercado de las ATE. Esta estrategia como tal no se encuentra

---

<sup>44</sup> De acuerdo al texto Francés, Antonio (2006) la Misión busca contestar tres preguntas básicas para una organización: 1. ¿Qué necesidad satisface o problema resuelve?, 2. ¿A qué clientes pretende alcanzar la empresa? y 3. ¿Cómo va a satisfacer la necesidad que pretende cubrir?

<sup>45</sup> Según Francés, Antonio (2006), “la Visión de una organización busca reflejar el logro más global e importante que esta aspira en el largo plazo. Refleja también las aspiraciones de los agentes que componen la organización y deben servir de norte a las acciones de sus miembros. También se visualiza como la imagen ideal del proyecto.”

plasmada en ningún documento de la empresa, por lo que por parte del personal de la organización no existe conocimiento alguno. **Este plan de acción solo es conocido por los Directivos de la organización, el cual considera los siguientes puntos importantes como estrategia:**

- **Diseñar, Ejecutar y Comercializar el servicio de Modelo Pedagógico:** se busca potenciar el servicio de Modelo Pedagógico, pues es el que representa mayores ingresos para Master7. Es por esto que se busca un constante mejoramiento de los diseños efectuados para que así logren abarcar todas las necesidades que presenta un Establecimiento Educacional. A su vez es de total importancia su correcta ejecución dentro de los colegios porque esto asegura entregar un servicio de calidad que será bien evaluado por los clientes y que permitirá ser evaluado positivamente.
- **Contar con un número creciente de Establecimientos Educativos como clientes:** debido a la creciente demanda por servicios ATE, para Master7 es necesario contar año a año con una mayor cantidad de clientes que soliciten sus servicios, pues esto asegurará el crecimiento financiero de la empresa. Cabe destacar que si se aumenta la cantidad de clientes, se debe aumentar el personal que ofrece asesoría a los establecimientos, lo que se ve reflejado en poder llegar a obtener mayores ingresos y mayor rentabilidad que la competencia. A su vez esto aumenta la complejidad de la organización. Esto a su vez significa aumentar la cobertura nacional de los servicios de Master7.
- **Aumentar el número de sectores de aprendizaje en los que tendrán cobertura los servicios:** se refiere a aumentar la cantidad de contenidos en los que está involucrado el Modelo Pedagógico como tal. Esto se verá reflejado en posibles nuevos productos que consideren como base el actual Modelo Pedagógico y las Soluciones Pedagógicas, pero involucrando más contenidos e incluso otros niveles de enseñanza, lo que permitirá entregar una mayor gama de servicios a los Establecimientos Educativos del país.
- **Fomentar el desarrollo de las componentes principales de los servicios ofrecidos (Tutores, Soluciones Pedagógicas, Evaluación Externa y actualización docente):** estos puntos anteriormente expuestos son claves para el crecimiento en el largo plazo de Master7, pues son las componentes básicas de cada uno de los servicios desarrollados. Es por esto que se debe contar con tutores que sean capaces de conocer las necesidades de los establecimientos educativos. Se deben diseñar Soluciones Pedagógicas acorde a los requisitos de contenidos establecidos por el Ministerio de Educación, que busquen mejorar las falencias de los Establecimientos Educativos que contratan los servicios de Master7. A su vez se debe buscar que las Evaluaciones Externas muestren las verdaderas falencias que presenta cada colegio y que se pueda efectuar una correcta y completa actualización docente para cada profesor del colegio asesorado.

De acuerdo a lo conversado con los Directores de la empresa estas son las cuatro líneas de acción o estrategias en las cuales gira el desarrollo de Master7. No existe

mayor problema en las estrategias planteadas, pero existe una falencia que no se considera en base a la situación actual en la que se encuentra la organización. Éste analiza aspectos operativos y financieros del funcionamiento de Master7 y corresponden a:

- **Gestionar la información y centralizar datos de Ventas, Cobranzas, Operaciones y Finanzas, entre otros, que permita tomar decisiones en base a estadísticas concretas y reales dentro de la organización:** dada la actual situación en la que se encuentra Master7, existe una necesidad de la organización por poseer un Sistema de Información Administrativo que centralice los datos y estadísticas que posee la organización y permita tomar decisiones en base a indicadores concretos con datos con los que se pueda prevenir y anticipar problemas de facturación, costos y de seguimiento a clientes. Esto permitirá a la empresa lograr entregar un servicio de calidad y a la vez tener un funcionamiento adecuado dentro del largo plazo.
- **Aumentar rentabilidad de Master7:** para que la empresa pueda crecer durante el largo plazo y exista una motivación por parte de los accionistas en invertir, es necesario que la empresa alcance niveles financieros de rentabilidad alto. Dado los problemas existentes en Master7 es necesario poner un alto énfasis en aumentar la rentabilidad, pues a pesar del aumento en los ingresos percibidos los costos han aumentado en mayor cantidad, lo que hace que los accionistas no reciban los ingresos esperados para poder invertir. Para aumentar esto se debe contar con un control de costos detallado para cada servicio prestado a cada colegio.

Dado los puntos anteriores y producto del análisis externo del mercado, interno de Master7 y el Análisis de Clientes efectuado se llega a la siguiente propuesta de **Estrategia** para Master7:

**“Entregar asesorías educacionales escolares de calidad, aumentando la cobertura tanto en cantidad de Establecimientos Educacionales como en sectores de aprendizaje que abarca el Modelo Pedagógico Master7. Todo esto buscando perfeccionar los servicios prestados para aumentar el valor y desempeño económico futuro de la empresa y los accionistas.”**

Como ya se tienen las bases de la estrategia para Master7 se puede proceder al desarrollo del *Balanced Scorecard* para el análisis de las cuatro perspectivas importantes de considerar.

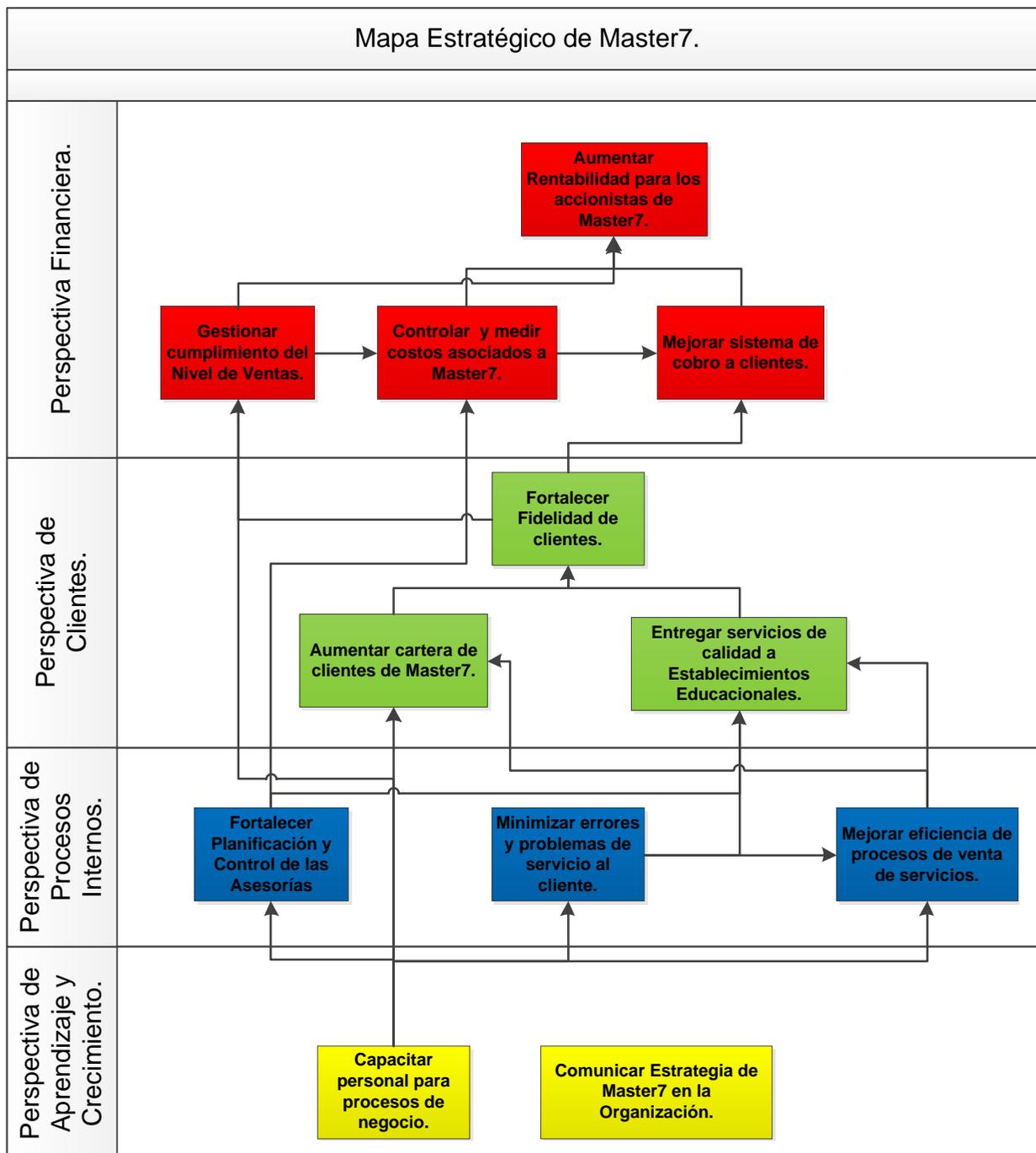
## **2. Mapa Estratégico de Master7.**

Dado que existe claridad sobre la estrategia planteada en Master7, existe una necesidad de alinear los distintos objetivos estratégicos que tiene que plantearse la empresa. Esta alineación se logra a través de un mapa estratégico que permite estudiar la relación que hay entre los objetivos de largo plazo que se define la organización, y cómo estos se alinean en torno a la estrategia.

Para la creación de este Mapa Estratégico se utilizó la información recopilada tanto del análisis interno como externo de la empresa, además de las distintas reuniones realizadas con la Gerencia de Administración y Finanzas, conversaciones con la Jefa de Ventas y finalmente las reuniones y requerimientos planteados por el Directorio de Master7.

El Mapa Estratégico diseñado para Master7 corresponde al siguiente:

**Figura 17: Mapa Estratégico de Master7.**



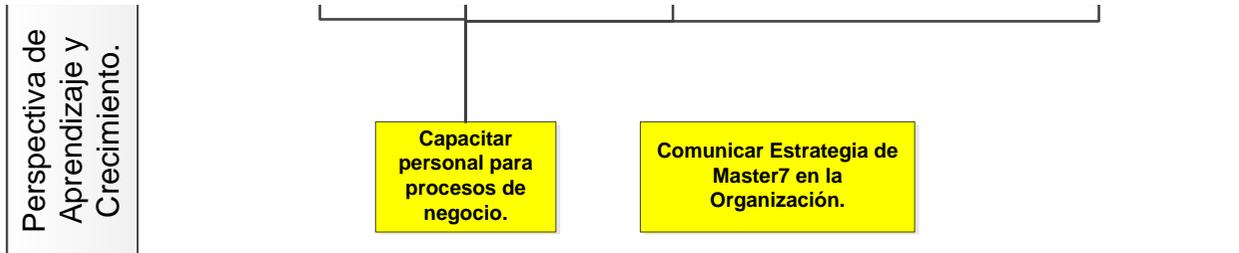
Fuente: Elaboración propia en base a conversaciones con Directivos de Master7.

A continuación se explican los principales objetivos estratégicos considerados para la construcción del *Balanced Scorecard*:

### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Los objetivos estratégicos desde el punto de vista del Aprendizaje y Crecimiento son:

Figura 18: Objetivos estratégicas de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Master7.



Fuente: Elaboración propia en base a reuniones y conversaciones con Directivos de Master7.

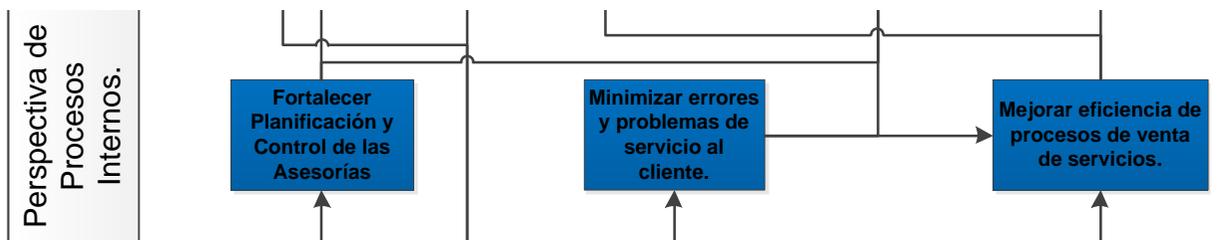
- **Capacitar personal para procesos de negocio:** de acuerdo con el análisis interno efectuado de la empresa, existen procesos dentro de Master7 que actualmente no se respetan<sup>46</sup>, sobre todo cuando se trata del llenado de los requerimientos de los clientes y el conocimiento general por parte de las áreas de los procesos de negocios de Master7. Se debe considerar también la capacitación de posibles nuevos tutores o personal que recién se integra a la empresa, junto con mejorar la confección de contratos y estrategias de venta, los que actualmente no representan los servicios pactados con los clientes.
- **Comunicar Estrategia de Master7 en la organización:** aunque este objetivo no presenta una mayor alineación dentro de la estrategia propuesta de Master7, es necesario comunicar tanto la Misión, Visión y Objetivos estratégicos dentro de la empresa, además mostrar lo relevante que es tanto para el desarrollo personal de los integrantes de la ATE como el desarrollo futuro de la empresa. Teniendo un conocimiento total de estos puntos se mejora la eficiencia y el ambiente de trabajo, pues todos los trabajadores saben el norte de la organización.

<sup>46</sup> Revisar la sección de Análisis de Cadena de Valor de Master7 para mayor detalle.

## Perspectiva de Procesos Internos.

Para el caso de los procesos internos de Master7 se tienen los siguientes objetivos estratégicos:

Figura 19: Objetivos estratégicos de la Perspectiva de Procesos Internos de Master7.



Fuente: Elaboración propia en base a reuniones y conversaciones con Directivos de Master7.

- **Fortalecer Planificación y Control de las Asesorías<sup>47</sup>:** se plantea una necesidad de efectuar una planificación tanto de los costos, plazos y recursos asociados a cada una de los servicios ofrecidos por Master7. Esto radica en el hecho de que el actual seguimiento y control de cada una de estas variables no es efectuado de forma correcta, lo que se ve reflejado al momento de estimar un costo promedio por Establecimiento Educativo, al momento de controlar las fechas de pago de los clientes, las entregas efectivas de material y soluciones pedagógicas y el cumplimiento con los compromisos establecidos en el manual de gestión de calidad de la empresa para con el cliente.
- **Minimizar errores y problemas de servicio al cliente:** actualmente existen requerimientos de los clientes que no son satisfechos a tiempo, lo que genera que exista un cierto descontento de los Establecimientos Educativos por los servicios de Master7, pues o no se cumplen con los plazos establecidos o no se sigue la carta Gantt del proyecto<sup>48</sup>. Esto se debe en parte a la confección poco adecuada de los contratos, al hecho de que no se llenan las hojas de requerimientos de clientes y al hecho que no existe un control como proyecto de cada colegio. También se debe considerar el cumplimiento de las visitas efectuadas y el despacho adecuado del material de acuerdo a lo acordado en el contrato.
- **Mejorar la eficiencia de los procesos de ventas de servicio:** de acuerdo con conversaciones con la Jefa de Ventas, los agentes de venta son todos de Santiago, lo que hace que para el caso de la comercialización de productos a regiones se incurra en mayores costos y se deba destinar una mayor cantidad de tiempo y visitas a los Establecimientos Educativos. Se requiere fijar los parámetros necesarios para que un cliente pueda ser considerado como factible

<sup>47</sup> En este caso particular dada la naturaleza de este Objetivo Estratégico para este trabajo de título no se plantearán indicadores de control de Gestión debido a que para diseñar este tipo de indicadores se debe efectuar un análisis más detallado de Master7. Solo se plantearán medidas de acción para poder conseguir diseñar estas mediciones, pues se tratan de temas de Gestión de Proyectos.

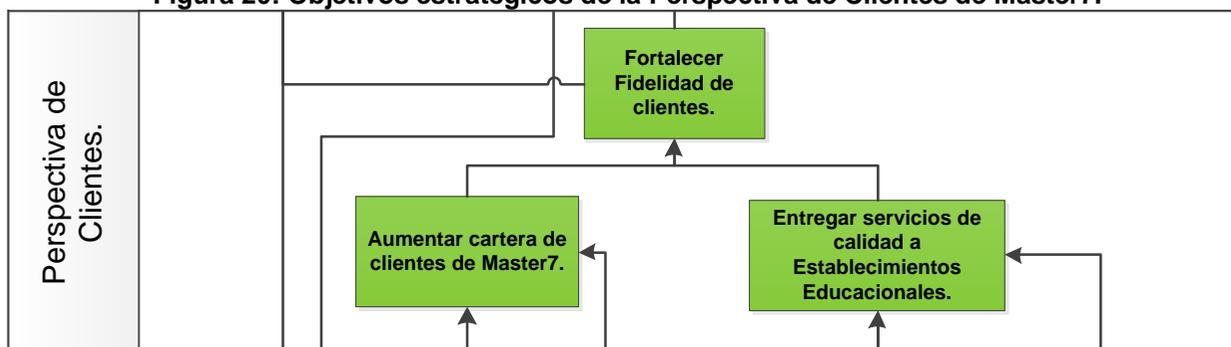
<sup>48</sup> Para mayor detalle de las evaluaciones efectuadas a Master7 revisar de Figura 13 a Figura 16.

o no, tales como cantidad de visitas máximas a efectuar, las condiciones que debe cumplir el cliente, el tiempo que se destinará para concretar una venta y la política de descuentos que se establecerá con el cliente.

### Perspectiva de Clientes.

Desde el punto de vista de los clientes se deben considerar los siguientes puntos estratégicos:

**Figura 20: Objetivos estratégicos de la Perspectiva de Clientes de Master7.**



Fuente: Elaboración propia en base a reuniones y conversaciones con Directivos de Master7.

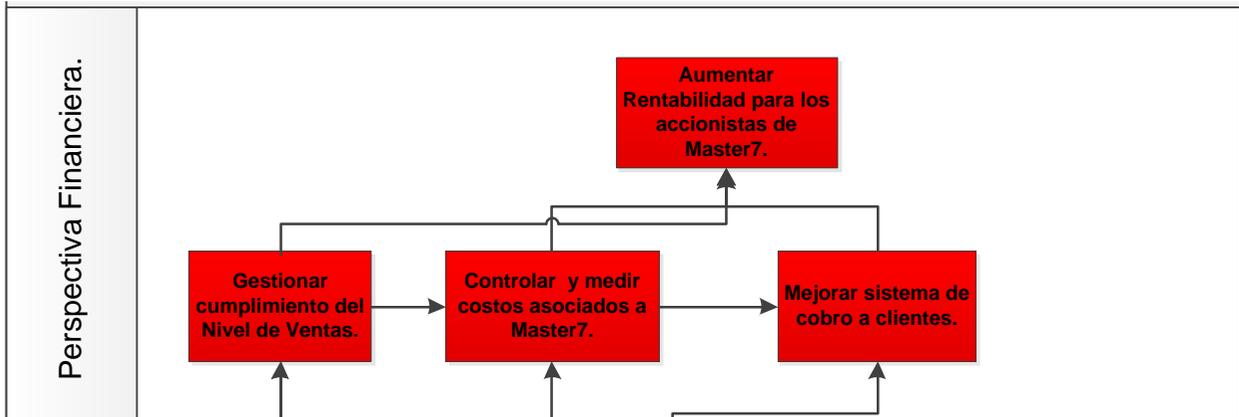
- **Aumentar la cartera de clientes de Master7:** es necesario para Master7 aumentar su cartera de clientes ya sea a través de una mayor cantidad de Establecimientos Educativos tanto en Santiago como regiones, una mayor cantidad de cursos involucrados dentro del Modelo Pedagógico ofrecido.
- **Entregar servicios de calidad a Establecimientos Educativos:** es importante entregar servicios de calidad y en los plazos establecidos a los Establecimientos Educativos. A su vez se debe destacar lo estricto que es el Modelo Pedagógico para el logro de las metas establecidas por el cliente. Se debe entregar servicio sin fallas y que cumplan al pie de las letras las condiciones establecidas en los contratos. Todos estos puntos se deben considerar para que así los colegios entreguen una evaluación excelente dentro del Registro ATE y además tengan los incentivos para continuar desarrollan el Modelo de Master7 en los futuros años<sup>49</sup>.
- **Fortalecer Fidelidad de clientes:** dada las características del Modelo, es necesario que los clientes integren los servicios de Master7 en un plazo de entre dos y tres años para que así los Establecimientos Educativos logren subir efectivamente sus evaluaciones externas (tales como SIMCE, PISA, entre otras) y a la vez mejoren las calificaciones y los procesos de aprendizaje de los alumnos de los establecimientos. También es importante que dentro del año de

<sup>49</sup> Se debe considerar que para que el Modelo Pedagógico de Master7 sea implementado correctamente se debe seguir al pie de la letra el programa planteado y por un plazo de implementación de entre dos y tres años, mientras que los contratos fijados con los Establecimientos Educativos tienen una duración promedio de un año, pues se evalúan los resultados anualmente.

contrato se muestre que los servicios logran las metas del cliente, lo que permitirá que los Establecimientos Educativos extiendan la duración de los servicios y también entreguen una evaluación positiva dentro del Registro ATE.

## Perspectiva Financiera.

Figura 21: Objetivos estratégicas de la Perspectiva Financiera de Master7.



Fuente: Elaboración propia en base a reuniones y conversaciones con Directivos de Master7.

- **Gestionar cumplimiento del Nivel de Ventas:** se debe efectuar un seguimiento al cumplimiento de las metas de ventas mensuales, junto con verificar que estos se ajusten a los presupuestos y metas de crecimiento fijadas por la Gerencia de Administración y Finanzas. A su vez se busca cumplir las ventas presupuestadas para cada servicio tanto en Santiago como en regiones, buscado complementar el servicio de Modelo Pedagógico con el resto de las asistencias ofrecidas.
- **Controlar y medir costos asociados a Master7:** esto es uno de los problemas claves que existen actualmente en Master7. Se debe efectuar un seguimiento detallado de cada uno de los costos en los que incurre Master7 para cada uno de los distintos productos que se ofrece, además de en las distintas zonas en las cuales se trabaja (Santiago y Regiones). Pero este seguimiento debe efectuarse considerando cada servicio y cada Establecimiento Educativo asesorado, para que así se logren cumplir los márgenes fijados por los Directivos. También es importante medir constantemente el costo promedio de los servicios entregados, además de evaluar cuáles son los gastos y costos críticos de la organización en los cuales se debe poner énfasis al momento de minimizar.
- **Mejorar sistema de cobro a clientes:** es necesario mejorar el sistema de cobros existente, pues los clientes no cumplen con las fechas de facturación por lo que en ocasiones se produce un déficit de caja que complica el funcionamiento financiero de Master7. Es necesario fijar condiciones claras para el cumplimiento de las fechas de pago por parte de los clientes y además establecer parámetros que muestren el cumplimiento de los pagos de cada uno de los Establecimientos Educativos.

- **Aumentar Rentabilidad para los accionistas de Master7:** para los accionistas y dueños de la empresa es importante lograr la rentabilidad esperada para cada una de las inversiones efectuadas. Esto motivará a cada uno de los accionistas a invertir y entregar los recursos necesarios a Master7 para asegurar el logro de su Misión, Visión y del crecimiento financiero dentro del largo plazo. También esto aumentará el valor de la empresa en el caso de que exista necesidad de que nuevos accionistas estén interesados en el negocio de las ATE.

### 3. El Cuadro de Mando Integral y sus Indicadores.

Dado el Mapa Estratégico propuesto para Master7 se establecen los siguientes Indicadores de Control de Gestión asociados a cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa:

#### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Desde el punto de vista del Aprendizaje y Crecimiento que se debe desarrollar dentro de Master7 se tienen las siguientes propuestas de indicadores:

**Tabla 11: Resumen Objetivos Estratégicos, Indicadores Estratégicos y su Definición para el Caso de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Master7.**

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Definición
Capacitar personal en los procesos administrativos de Master7.	Horas promedio de Capacitación de personal administrativo (por persona).	$PAC1 = Horas\_cap\_año\_t$
Capacitar personal docente (tutores) en materias pedagógicas.	Horas promedio de capacitación en actualización pedagógica (por persona).	$PAC2 = Horas\_cap\_ped\_año\_t$
Comunicar Estrategia de Master7 en la organización.	Sesiones de reuniones referentes a Evaluación del Desempeño de Master7.	$PAC3 = Reu\_estrat\_año\_t$

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se explican los Indicadores Estratégicos Planteados dentro de la Organización:

**Horas promedio de Capacitación de personal de Master7:** este indicador busca reflejar la cantidad de horas de capacitación anual que se ha desarrollado en el personal administrativo de Master7. Cabe destacar que este indicador se diferencia en el tipo de capacitación, donde se define  $PAC1$  como la cantidad de horas de capacitación al año asociadas al personal administrativo<sup>50</sup> en temas ligados al funcionamiento de la empresa y  $PAC2$  referido a la cantidad de horas de capacitación

<sup>50</sup> Cabe destacar que existen procesos dentro del área de Ventas que complican el conocimiento del cliente, sobre todo cuando se trata del llenado de las solicitudes de requerimientos de los Establecimientos Educativos. (Para mayor información ver sección de Análisis Interno de la empresa)

de actualización pedagógica y currículum educacional que son necesarias para cada tutor de los servicios prestados. En este caso la empresa no ve la necesidad de medir el porcentaje de personal<sup>51</sup> que es sometido a capacitación, **pues como política interna de la empresa todos los tutores deben de ser capacitados en un mínimo de horas** pues no se puede concluir que un tutor que va sólo a una actualización va a ser considerado igual que un tutor que ha cumplido con el mínimo de horas acordadas por Master7.

**Sesiones de reuniones referentes a Evaluación del desempeño de Master7<sup>52</sup>:** PAC3 busca reflejar y medir el interés y el tiempo destinado por la empresa en generar instancias de conversación que permitan alinear la estrategia de la empresa y evaluar el desempeño general a cada una de las áreas. Este indicador busca establecer la cantidad de reuniones al año efectuadas entre las Gerencias y los Directivos de Master7 para discutir el nivel de logros de la Misión y Visión de Master7. También serán instancias de evaluación de desempeño de las metas logradas en las distintas áreas. A su vez estas reuniones entregarán un espacio que busque consenso y permita discutir las medidas correctivas que se tomarán en base a la estrategia planteada por la empresa y sus futuras modificaciones. También generará instancias de conversación entre las distintas áreas, donde pueda existir un feedback entre toda la empresa y el Directorio.

### **Perspectiva de Procesos Internos.**

Para el caso de los Procesos Internos se tienen los siguientes objetivos estratégicos asociados al cumplimiento del Mapa Estratégico de Master7:

---

<sup>51</sup> Se buscó una instancia de medir en términos de porcentajes, pero para los Directivos de la empresa esta no era una medición que tuviera mayor relevancia para el funcionamiento de los servicios de Master7.

<sup>52</sup> De manera análoga que para el indicador anterior estas reuniones son fijadas en función de que todos los Directivos y Gerentes de la empresa puedan asistir, por lo que un indicador de porcentaje de asistencia a estas evaluaciones de desempeño no se adecúa para Master7.

**Tabla 12: Resumen Objetivos Estratégicos, indicadores Estratégicos y Definición para Perspectiva de Procesos Internos de Master7.**

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Definición
Minimizar errores y problemas de servicio al cliente.	Porcentaje de clientes que reciben la Carta Gantt de la asesoría.	$PPI1 = \frac{EE\_manual\_calidad\_t}{EE\_atendidos\_t}$
	Porcentaje de clientes que revisan cumplimiento de la Carta Gantt.	$PPI2 = \frac{EE\_manual\_calidad\_rev\_t}{EE\_atendidos\_t}$
Fortalecer Planificación y Control de las Asesorías <sup>53</sup> .	N.A.	N.A.
Mejorar Eficiencia de procesos de venta de servicios.	Contactos de clientes.	$PPI3 = \frac{\sum_{i=1}^N Llamadas\_mes\_i}{N}$
	Índice de eficiencia de contactos.	$PPI4 = \frac{\sum_{i=1}^N Llamadas\_con\_visita\_mes\_i}{\sum_{i=1}^N Llamadas\_mes\_i}$
	Tasa de creación de clientes.	$PPI5 = \frac{\sum_{i=1}^N Llamadas\_contrato\_t}{\sum_{i=1}^N Llamadas\_con\_visita\_mes\_i}$

Fuente: Elaboración propia.

**Porcentaje de clientes que reciben la Carta Gantt de la asesoría:** este indicador tiene por objetivo medir el porcentaje de Establecimientos Educativos a los que se les entrega el Manual de Gestión de Calidad de Master7. En este manual aparecen estipuladas los plazos y procedimientos que se deben seguir durante toda la duración de la asesoría dentro del colegio, lo que corresponde a la carta Gantt con una respectiva descripción de cada uno de los procesos claves del Modelo Pedagógico y los otros servicios ofrecidos. En la actualidad este informe no se entrega a todos los Establecimientos Educativos, por lo que los clientes no tienen conocimiento de los errores en los que se puede incurrir y si existen problemas en los procesos de asesoría (como entrega de material, cumplimiento de las visitas de los tutores, entre otros. La definición de este indicador es la siguiente:

- *EE\_manual\_calidad\_t*: corresponde a la cantidad de Establecimientos Educativos a los que se les entrega el manual de Gestión de Calidad en el año t.

<sup>53</sup> Para este caso no aplica este indicador debido a que se debe conocer a cabalidad cómo son coordinadas las asesorías, los recursos y gastos en los que esta incurre, lo que por términos de tiempo no será considerado en este trabajo. Sin embargo se plantearán posibles medidas de acción para el futuro diseño de indicadores.

- $EE\_atendidos\_t$ : representa la cantidad total de colegios atendidos durante el año t. Estos corresponden a los establecimientos a los que se les presta servicio este año y no tiene relación con los clientes que contrataron los servicios de Master7 el año 2011 y que estos se empezarán a prestar durante el año 2012.

**Porcentaje de clientes que revisan el cumplimiento de la Carta Gantt:** este es un indicador complementario con el índice de distribución, dado que el indicador de Revisión muestra efectivamente cuáles de los Establecimientos Educativos revisaron efectivamente el cumplimiento del Manual de Gestión de Calidad con los respectivos tutores. Esta instancia muestra el control efectivo que se lleva con la asesoría dentro de los colegios y a su vez permite gestionar el cumplimiento del cronograma y los procesos de implementación asociados a cada producto. A pesar de la importancia de este indicador, actualmente esta revisión por parte de los tutores con los profesores no es efectuada en su totalidad debido a que no existe una entrega adecuada de estos Manuales. Para calcular el indicador se consideran las siguientes variables:

- $EE\_manual\_calidad\_rev\_t$ : corresponde a la cantidad de Establecimientos Educativos que reciben el Manual de Gestión de Calidad y que efectivamente revisan su cumplimiento con los respectivos. Este índice es evaluado de forma anual.
- $EE\_atendidos\_t$ : representa la cantidad total de colegios atendidos durante el año t.

**Contactos de clientes:** este valor busca controlar la cantidad de llamados<sup>54</sup> mensuales promedio que se efectúan durante los meses en los que se efectúa la venta de servicios. Cabe destacar que la venta de la mayoría de los servicios de Master7 no se efectúa durante el año debido a que el Modelo Pedagógico y Gestión Institucional son servicios que se deben instaurar casi al comienzo del año escolar. Por otra parte las Evaluaciones Externas se efectúan durante ciertos meses, ya sea a comienzo de semestre, finales o un mes antes del SIMCE. Dada esta situación y de acuerdo a conversaciones con personal del Área de Ventas este auge de ventas ocurre en los meses de marzo, abril y octubre, noviembre, diciembre. El indicador se define como:

- $\sum_{i=1}^N Llamadas\_mes\_i$ : corresponde a la suma de las llamadas efectuadas durante los meses de venta de servicios. En este caso corresponde a los meses de marzo, abril, octubre, noviembre y diciembre, por lo que se habla de un valor de N igual a 5 meses.

**Índice de eficiencia de contactos:**  $PPI4$  mide el porcentaje de la cantidad de Establecimientos Educativos contactados para la entrega de servicios de asesoría que concreta una posible reunión donde se muestran y explican las características de cada uno de los servicios. Cabe destacar que esta corresponde a la primera instancia formal de venta, por lo que en estas presentaciones participan los principales involucrados en la toma de decisiones: los directores, sostenedores o representantes

---

<sup>54</sup>: Esta selección de potenciales clientes se efectúa a través de dos criterios: mediante el puntaje SIMCE obtenido por el Establecimiento Educativo o a través de la cantidad de alumnos prioritarios que tiene el colegio.

de las Corporaciones Municipales y los Jefe de UTP que son los que deciden si contratar un servicio y cuál de estos se escogerá. El indicador se compone de dos estadísticas:

- $\sum_{i=1}^N Llamadas\_con\_visita\_mes\_i$ : corresponde a la cantidad de llamadas que concretan una visita a los Establecimientos Educativos para que evalúen la posible contratación de los servicios ofrecidos por Master7. Cabe destacar que esta suma también se efectúa en los meses de mayor cantidad de ventas: marzo, abril, octubre, noviembre y diciembre.
- $\sum_{i=1}^N Llamadas\_mes\_i$ : corresponde a la suma de las llamadas efectuadas durante los meses de venta de servicios.

**Tasa de creación de clientes:** *PPI5* mide qué porcentaje del total de clientes que concreta una visita a los Establecimientos Educativos firma un contrato por al menos un servicio de asesoría de Master7. Esto se mide debido a que debe existir claridad de la eficiencia de las visitas efectuadas para mostrar los distintos servicios y sus características tanto a los sostenedores como los directores de estos colegios. Así se muestra el éxito que se logra una vez que el cliente muestra algún interés por mejorar su desempeño académico. Para medir esto se tienen las siguientes estadísticas:

- $\sum_{i=1}^N Llamadas\_contrato\_t$ : esto corresponde suma a la cantidad de llamadas mensuales, en las cuales donde se concreta una visita, que cierran un contrato firmado con alguno de los servicios de Master7 durante el mes  $t$  en los períodos que se efectúan la mayor cantidad de ventas..
- $\sum_{i=1}^N Llamadas\_con\_visita\_mes\_i$ : corresponde a la cantidad de llamadas que concretan una visita a los Establecimientos Educativos para que evalúen la posible contratación de los servicios ofrecidos por Master7.

### **Perspectiva de Clientes.**

Desde el punto de vista de los clientes se consideran los siguientes aspectos estratégicos para Master7:

**Tabla 13: Objetivos Estratégicos, Indicadores Estratégicos y Definición para el caso de la Perspectiva de Clientes de Master7.**

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Definición
Aumentar cartera de clientes.	Índice crecimiento de servicios prestados (%).	$PC1 = \frac{Servicios\_prestados\_año\_t}{Servicios\_prestados\_año\_t(t-1)} - 1$
Entregar servicios de calidad a Establecimientos Educativos.	Índice de Satisfacción de Clientes.	$PC2 = \frac{Eval\_positiva\_t}{\sum Eval\_t}$
Fortalecer fidelidad de clientes.	Índice de retención de clientes.	$PC3 = \frac{EE\_con\_serv\_entre\_t\_t(t-1)}{EE\_con\_serv(t-1)}$
	Índice de Complementariedad de Servicios.	$PC4 = \frac{EE\_con\_var\_serv\_t}{EE\_con\_serv\_t}$

Fuente: Elaboración propia.

**Índice crecimiento de servicios prestados (%):** PC1 muestra el porcentaje de crecimiento en venta de servicios que ha experimentados Master7 entre un año y otro. Es importante señalar que existen Establecimientos Educativos que contratan más de un servicio a la vez durante el año, ya sea Modelo Pedagógico LyM<sup>55</sup> y Modelo Pedagógico Ciencias, algún Modelo Pedagógico que se complementa con el servicio de Gestión Institucional, entre otras combinaciones. Esto permite señalar que la cantidad de servicios ofrecidos siempre será mayor o igual a la cantidad de Establecimientos Educativos atendidos en el año. A su vez se busca que este indicador siempre sea mayor a cero para que el nivel de ventas crezca año a año. Luego el indicador se compone de:

- *Servicios\_prestados\_año\_t*: cantidad total de servicios prestados durante el año t. Esto corresponde a la cantidad de servicios que se prestan durante el año en estudio, lo que no es lo mismo que la cantidad de servicios contratados en este año, pues existen servicios que se contratan durante el año t pero que parten durante el siguiente año.
- *Servicios\_prestados\_año\_t(t-1)*: cantidad total de servicios prestados durante el año (t-1).

**Índice de satisfacción de Clientes:** PC2 mide el porcentaje de clientes que entrega una evaluación excelente<sup>56</sup> a los servicios que les han sido prestados por Master7. Cabe destacar que este indicador se descompone en dos indicadores, según el origen de la evaluación efectuada a través de la encuesta: PC21 que corresponde al % de clientes que entrega una evaluación perfecta a través de la página web del Registro

<sup>55</sup> LyM: Lenguaje y Matemáticas.

<sup>56</sup> se entiende por evaluación excelente a aquella en la que Master7 cumple con los servicios y productos de la asesoría, con los plazos y los profesionales comprometidos en los contratos.

ATE y PC22 que corresponde al porcentaje en base a las encuestas que son diseñadas y entregadas directamente a Master7. Este indicador se calcula de la siguiente forma:

- *Eval\_positiva\_t*: corresponde a la cantidad de evaluaciones positivas que ha recibido la ATE durante todo el año t. Estas evaluaciones pueden ser efectuadas a través del Registro ATE o mediante la encuesta final de satisfacción diseñada por Master7, donde el cliente plantea sus comentarios y críticas a los servicios prestados durante la duración de la asesoría.
- $\sum Eval_t$ : son todas las evaluaciones efectuadas a los Establecimientos Educativos a los que se les ha prestado servicios durante el año t. Cabe destacar que se incluyen tanto evaluaciones positivas como negativas entregadas por los clientes de Master7.

**Índice de retención de clientes:** este valor indica el porcentaje de Establecimientos que vuelve a contratar algún tipo de servicio en Master7 de un año a otro. Cabe destacar que para el caso del Modelo Pedagógico se establece que este servicio debe ser implementado dentro de los colegios en un plazo de entre 2 y 3 años para que se tengan los efectos deseados dentro del proceso educativo. En la actualidad esto no ocurre frecuentemente debido a que al no lograr resultados inmediatos los servicios prestados, estos no se vuelven a contratar. El indicador se compone de las siguientes cifras:

- *EE\_con\_serv\_entre\_t(t - 1)*: corresponde a los Establecimientos Educativos que contratan servicios durante el año (t-1) y que vuelven a contratar servicios durante el año t. Esto busca reflejar la continuidad de los servicios dentro de los colegios y de si efectivamente se está cumpliendo con los plazos de implementación de los Modelos Pedagógicos.
- *EE\_con\_serv(t - 1)*: corresponde a la cantidad de Establecimientos Educativos que contrataron algún tipo de servicio durante el año (t-1).

**Índice de complementariedad de servicios:** PC4 refleja el porcentaje de clientes que contrata más de un servicio de Master7 durante el año. La idea de este indicador es mostrar la tendencia de los clientes a contratar servicios complementarios durante el mismo año. Esto permite a Master7 buscar políticas de incentivos (ya sea descuentos o packs de servicios) que logren asegurar la cartera de clientes de Master7. A su vez busca reflejar la confianza que los colegios tienen con los servicios entregados. Este valor se compone de:

- *EE\_con\_var\_serv\_t*: corresponde a la cantidad de colegios que contratan más de un servicio durante el año. Esto puede ser efectuado ya sea a través de servicios complementarios que se contratan al mismo tiempo o a servicios que se contratan en plazos diferentes durante el mismo año.
- *EE\_con\_serv\_t*: total de Establecimientos Educativos que contrataron servicios de Master7 durante el año t.

## Perspectiva Financiera.

Como se mencionó el foco del *Balanced Scorecard* a desarrollar correspondía al análisis desde el punto de vista financiero de Master7. Dada esta situación es que gran parte de los indicadores desarrollados son de esta perspectiva, sobre todo con un enfoque en los costos asociados a cada uno de los servicios, además del cumplimiento de ventas y de la facturación esperada.

A continuación se muestra un cuadro resumen de la perspectiva financiera de Master7:

**Tabla 14: Objetivos Estratégicos, Indicadores Estratégicos y Definición para el caso de la Perspectiva de Clientes de Master7.**

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Descripción
Controlar y medir costos asociados a Master7 <sup>57</sup> .	Costo promedio mensual por EE <sup>58</sup> (en miles de pesos por EE).	$PF1^{59} = \frac{\sum_{i=enero}^{dic} \frac{Costo\_total\_i\_t}{(EE\_con\_serv\_i\_t)}}{12}$
	Costo promedio mensual por EE Regiones (en millones de pesos por EE).	$PF2 = \frac{\sum_{i=enero}^{dic} \frac{Costo\_Regiones\_i\_t}{(EE\_Regiones\_i\_t)}}{12}$
	Costo promedio mensual por EE Santiago (en millones de pesos por EE).	$PF3 = \frac{\sum_{i=enero}^{dic} \frac{Costo\_RM\_i\_t}{(EE\_RM\_i\_t)}}{12}$
	Costo promedio mensual por EE con Modelo Pedagógico (en millones de pesos por EE).	$PF4 = \frac{\sum_{i=marzo}^{dic} \frac{Costo\_con\_MP\_i\_t}{(EE\_con\_MP\_i\_t)}}{10}$
Gestionar cumplimiento de nivel de ventas.	Índice Crecimiento de Ingresos.	$PF6 = \frac{Ingresos\_t}{Ingresos\_t - 1} - 1$
Mejorar Sistema de cobro a clientes.	Índice de Facturación promedio mensual.	$PF7 = \frac{\sum_{i=enero}^{dic} \frac{Ingresos\_efect\_i\_t}{Facturación\_i\_t}}{12}$
Aumentar Rentabilidad para los accionistas de Master7.	Margen anual. (%)	$PF8 = \frac{(Ingresos\_t - Costo\_total\_t)}{Ingresos\_t}$
	Retorno sobre la Inversión. (%)	$PF9 = \frac{Utilidad\_t - Inversión\_t}{Inversión\_t}$

Fuente: Elaboración propia.

**Costo promedio mensual por EE:** refleja el costo mensual (en millones de pesos) que representa a Master7 entregar servicios a un Establecimiento Educativo. Se

<sup>57</sup> Estos indicadores no son los mejores estimadores para fijar un costo promedio en base a los gastos mes a mes promedio por Establecimiento Educativo, debido a que no considera aquellos casos en que los costos son menores o mayores al promedio definido, por lo que Master7 buscará medir este comportamiento y buscar llegar a un costo similar al planteado como meta.

<sup>58</sup> EE: Establecimiento Educativo.

<sup>59</sup> PF1, PF2 y PF3 se divide por 12, pues se calcula el costo promedio de cada mes y luego de la suma de los meses de enero a diciembre estos se dividen por este factor que corresponde a la cantidad de meses en los que se calcula este costo.

considera el costo promedio entre los meses de enero a octubre. Para su cálculo se necesitan los siguientes valores:

- *Costo\_total\_i\_t*: representa el costo total de Master7 para el mes i del año t. Este valor considera los costos y gastos mensuales en los que incurre la empresa, ya sea personal administrativo, a horarios y tutores, arriendos de instalaciones, los costos necesarios para prestar un servicio y toda la estructura de costos que tiene Master7<sup>60</sup>.
- *EE\_con\_serv\_i\_t*: corresponde a la cantidad de Establecimientos Educativos a los que se les presta un servicio durante el mes i del año t.

**Costo promedio mensual por EE Regiones:** *PF2* entrega el costo promedio mensual por EE para Regiones. Cabe destacar que existe una tarificación distinta para los servicios de Santiago y Regiones, por lo que su estructura de costos también varía. Para este caso se consideran las siguientes variables:

- *Costo\_Regiones\_i\_t*: representa el total de costos incurridos por Master7 al prestar un servicio en Regiones para el mes i del año t.
- *EE\_Regiones\_i\_t*: representa el número de colegios a los que se le está prestando algún servicio en Regiones durante el mes i del año t.

**Costo promedio mensual por EE Santiago:** *PF3* entrega el costo promedio mensual por EE de Santiago. Para este caso existe una tarificación distinta debido a que en Santiago no se debe incurrir en costos asociados a alojamientos. Dado estos puntos se tienen las siguientes definiciones<sup>61</sup>:

- *Costo\_RM\_i\_t*: muestra el total de costos en los que incurre Master7 al entregar algún producto dentro de la Región Metropolitana.
- *EE\_RM\_i\_t*: cantidad de Establecimientos Educativos a los que se les entrega algún servicio en la Región Metropolitana en el mes i del año t.

**Costo promedio mensual por EE con Modelo Pedagógico:** *PF4* muestra el costo mensual promedio (en miles de pesos) en lo que incurre Master7 en cada Establecimiento Educativo que cuenta con el servicio de Modelo Pedagógico (ya sea Lenguaje y Matemáticas; y Ciencias). Cabe destacar que este servicio representa la mayor parte de los Ingresos de Master7, por lo que tener claridad de su costo por colegio es de vital importancia para aumentar la rentabilidad de la empresa.

A su vez presenta una estructura de costos distinta que el resto de los servicios, pues este servicio incluye examinadores, tutores, diseñadores de las Soluciones Pedagógicas, alojamientos, entre otros sobre todo para el caso de colegios de regiones. De forma similar que el indicador anterior este promedio se estima entre los meses de marzo y diciembre que es donde se producen los costos más significativos y

---

<sup>60</sup> Para mayor detalle de la estructura de costos de Master7, revisar la Anexo D.

<sup>61</sup> Para el cálculo del promedio no se consideran los costos de enero y febrero por los puntos mencionados anteriormente.

los meses de enero y febrero generar una dispersión<sup>62</sup> del valor promedio. Este valor considera:

- *Costo\_con\_MP\_i\_t*: Costo total mensual (en miles de pesos) asociados a la prestación del servicio de Modelo Pedagógico para el mes  $i$  del año  $t$ . Considera todos los gastos efectuado por Master7 en la entrega de este servicio.
- *EE\_con\_MP\_i\_t*: Cantidad de Establecimientos Educativos que cuentan con el servicio de Modelo Pedagógico en el mes  $i$  del año  $t$ .

**Índice de Crecimiento de Ingresos:** *PF6* entrega el porcentaje de crecimiento de Ingresos entre un año y otro. Este valor es importante para mostrar el crecimiento de Master7, pues el hecho de poseer mayor cantidad de clientes no significa que la empresa genere mayores ingresos. Cabe destacar que este valor se calcular en base a los Ingresos esperados y obtenidos durante todo el año en estudio. Este valor tiene las siguientes variables:

- *Ingresos\_t*: corresponden a los ingresos reales (en miles de pesos) recibidos durante el año  $t$ . Este valor es distinto a las ventas presupuestadas debido a que este valor refleja los pagos esperados mensualmente. Por lo general el valor de las ventas durante el año es menor a los ingresos del año. Esto se debe al incumplimiento de los plazos de pago de los clientes, por lo que contablemente la empresa recibe los ingresos en otras fechas y así no coinciden las ventas anuales con los ingresos anuales.
- *Ingresos\_(t - 1)*: entrega los ingresos en miles de pesos percibidos por Master7 durante el año  $t-1$ .

**Índice de Facturación promedio mensual:** este es uno de los indicadores clave para Master7, pues refleja el desfase que se produce entre la facturación de clientes y los ingresos efectivos. El monitoreo de este indicador permite cubrir los déficit de caja mensuales y tomar medidas preventivas para incentivar el pago de los Establecimientos Educativos dentro de los plazos establecidos en los contratos. A su vez a cada establecimiento se le entrega un rango de una semana para que el pago sea considerado puntual con respecto al mes que corresponde. Los siguientes datos se consideran para la elaboración de este indicador:

- *Ingresos\_efect\_i\_t*: corresponde a los ingresos reales percibidos en el mes  $i$  para el año  $t$ . Para dar un poco de flexibilidad al cálculo de estos ingresos, se entregó un mes como plazo para que el colegio pague. De ser así el pago efectuado en el mes  $i+1$  será considerado como un pago efectuado en el mes  $i$ .
- *Facturación\_(i - 1)\_t*: entrega el valor de la facturación enviada en el mes  $i-1$  a los establecimientos que les corresponde pagar en  $i$ . Este valor por lo general es mayor o igual a los ingresos efectivos esperados para el mes  $i$  del año  $t$ .

---

<sup>62</sup> Dado que durante enero y febrero no se efectúan visitas a los Establecimientos Educativos, el hecho de incluir estos meses tiende a bajar el costo promedio, lo que para Master7 no sirve debido a que se busca mantener el menor costo real posible (es decir, se busca no superar el costo promedio)

**Margen anual:** *PF8* entrega el porcentaje de margen anual acumulado percibido por Master7. Este indicador refleja si efectivamente la empresa está entregando ganancias a los inversionistas de esta. Para esto se consideran los ingresos totales percibidos en el año *t* y los costos totales en los que incurre Master7 en el año *t*.

- *Ingresos<sub>t</sub>*: entrega los ingresos percibido por Master7 en el año *t*.
- *Costo<sub>total t</sub>*: costos totales para el año *t* en Master7. Este valor considera los costos de administración de la empresa, además de sus costos fijos y variables.

**Retorno sobre la Inversión:** representa un indicador de la eficiencia que están teniendo las inversiones efectuadas en Master7. Este compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada por los Directivos de la empresa. Mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la tasa de variación que sufre el monto de una inversión al convertirse en utilidades. Para esto se consideran las siguientes cifras:

- *Utilidad<sub>t</sub>*: este valor corresponde a la diferencia entre los ingresos percibidos durante el año *t* y los costos totales asociados al funcionamiento de Master7 durante este mismo año.
- *Inversión<sub>t</sub>*: La inversión se refiere al empleo de un capital aportado por los accionistas en algún tipo de actividad o negocio con el objetivo de incrementarlo<sup>63</sup>.

### **Nivel Actual y Metas fijadas para el *Balanced Scorecard* Master7.**

Para el caso de Master7 se tienen los siguientes niveles actuales para cada uno de los indicadores y sus respectivas metas. Cabe destacar que debido a que se trata de una empresa que recién se encuentra desarrollando medidas de control de gestión, las metas fijadas serán aquellas esperadas para finales de 2012.

Cabe destacar que la medición de datos y las estimaciones se efectuaron hasta el mes de octubre de 2011, por lo que ciertos valores fueron estimados de acuerdo a conversaciones con personal y Directivos de Master7:

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

**Horas promedio de Capacitación de personal de Master7:** actualmente los tutores cuentan con una cantidad **promedio de 40 horas de capacitación en actualización curricular al año**, lo que muestra que existe un interés por mejorar los procesos productivos y el nivel de atención entregada por Master7. Además para el caso de capacitación en temas administrativos de la empresa no existe una medición efectuada para 2011. **Para el año 2012 desea subir esta cifra a un número de 45 horas mensuales en el caso de los tutores, mientras que capacitación en procesos administrativos se espera un promedio de 10 horas de capacitación al año por persona en promedio.** Actualmente la capacitación se enfoca sólo en los tutores, por lo que se debe efectuar un mayor foco en el personal administrativo de Master7.

---

<sup>63</sup>: Dada la confidencialidad impuesta por la empresa, no se puede incluir en este indicador ni el patrimonio de la empresa ni los aumentos de capital totales efectuados por la empresa año a año

**Sesiones de reuniones referentes a Evaluación del desempeño de Master7:** no existe actualmente claridad de la estrategia por parte de la organización, **por lo que sólo se efectuaba una reunión al año**, donde participaban los Directivos y la Gerencia de Master7, donde se establecían los objetivos estratégicos de Master7 y se evaluaba el cumplimiento de las metas de la organización. **Se espera que durante el año 2012 se efectúen por lo menos 3 reuniones al año**, donde se establezcan las decisiones estratégicas y se logre generar instancias de feedback con la Gerencia y los Directivos donde se discuta la Misión y Visión a conseguir en el largo plazo.

### **Perspectiva de Procesos Internos.**

**Porcentaje de clientes que reciben la Carta Gantt de la asesoría:** de acuerdo a conversaciones con los Directivos de Master7, en la actualidad del total de establecimientos atendidos durante el año 2011, **cerca de un 5% del total de clientes recibió el manual de Gestión de Calidad de Master7**. Dado que este valor es muy bajo para los Directivos, se espera que durante este año el **50% de la futura cartera de clientes reciba este informe** donde aparecen los plazos y procesos de implementación de los servicios.

**Porcentaje de clientes que revisan el cumplimiento de la Carta Gantt:** durante el año pasado del total de Establecimientos Educativos Asesorados sólo **un 3% del total** de los colegios revisó el Manual de Gestión de Calidad con los tutores, lo que muestra que existe un interés por parte de los colegios en revisar el cumplimiento de la carta Gantt entregada. Se quiere lograr para el año 2012 que **este valor aumente a un 25%**, lo que será exclusiva responsabilidad del área de Operaciones y Gestión Académica. **Dentro del largo plazo este indicador debe por lo menos corresponder a un 90% del total de clientes**, pues es de vital importancia para la planificación y gestión de cada uno de los Establecimientos Educativos, sobre todo momento de gestionar cada asesoría como un proyecto particular.

**Contactos de clientes:** en la actualidad en promedio en los meses de mayores ventas<sup>64</sup> se efectúa un promedio de **20 llamadas diarias**. Este valor se quiere subir a **30 contactos telefónicos diarios** a establecimientos de todo el país durante el presente año.

**Índice de eficiencia de contactos:** de acuerdo a conversaciones con la Jefa de Ventas, en la actualidad del total de clientes contactados **sólo un 10% muestra interés en una reunión informativa sobre los actuales servicios que ofrece Master7**. En estas reuniones participan tanto los administradores de los Establecimientos Educativos como las jefaturas de docencia de estos. Se debe subir este valor a un 50% por lo que finalmente **se quiere que un 15% del total de clientes contactados muestre interés en informarse** de estos servicios y sus ventajas.

**Tasa de creación de clientes:** actualmente no existe una cifra exacta con respecto a la cantidad de clientes aceptan una visita de Master7 y que luego concretan la contratación de algún servicio dentro de la empresa. Según conversaciones con la Jefa

---

<sup>64</sup> Corresponden a marzo, abril, octubre noviembre y diciembre.

de Ventas de la empresa, **en promedio un 10% del total de clientes que son visitados solicitan los servicios de la empresa en cuanto a sus asesorías educacionales. Se espera como una primera meta establecer este valor para 2012**, pues el hecho de que un cliente concrete una visita no significa que vaya a contratar sus servicios.

### **Perspectiva de Clientes.**

**Índice crecimiento de servicios prestados (%):** las ventas de servicios durante el año 2011 presentaron **un crecimiento de un 62% con respecto al año 2010**. Actualmente como meta para este año se desea mantener una tasa de crecimiento de servicios de **un 60% con respecto al año 2011**.

**Índice de satisfacción de Clientes:** en la actualidad no existe información clara del total de evaluaciones efectuadas a Master7 durante el año 2011, tanto a nivel del Registro ATE ni a las encuestas efectuadas por Master7, las cuales actualmente no son utilizadas. Para estimar el indicador se utilizó el total de evaluaciones entregadas durante el período 2008-2010 por el Registro ATE, lo que corresponde a un valor de **87% de evaluaciones positivas efectuada tanto por sostenedores como directores** de los colegios. **Dada esta tasa se plantea que para 2012 indicador suba a 90%**

**Índice de retención de clientes:** de acuerdo a datos de Directivos de Master7 durante el año 2011 existió **una retención de clientes de un 36%** de Establecimientos Educacionales asesorados durante el año 2010. Se espera que a fines de 2012 este valor pueda **llegar a 45%** debido a la importancia que tiene para los colegios la continuidad del Modelo Pedagógico y el resto de los servicios.

**Índice de complementariedad de servicios:** durante 2011 un **45% del total** de los Establecimientos Educacionales asesorados solicitó más de un servicio a la vez a Master7. A su vez se desea que este valor en la actualidad **logre llegar a un 50% del total de colegios asesorados durante el año 2012**.

### **Perspectiva Financiera.**

**Costo promedio mensual por EE:** de acuerdo con el cálculo de los datos obtenidos de marzo a octubre de 2011, se llegó a que el costo promedio mensual en miles de pesos para el año pasado correspondió a **\$1,43 millones de pesos** por Establecimiento Educacional con algún servicio entregado por Master7. Desde este punto de vista y debido a que es una primera estimación de los costos promedios se espera que **para el año 2012 no supere los \$1,3 millones de pesos**<sup>65</sup>. Estas metas se fijan en función de que los Directivos tomarán medidas de establecer que este costo se mantenga en promedio en este rango, debido a que durante el 2011 hubo varios problemas asociados a la correcta Gestión de recursos dentro de Master7.

---

<sup>65</sup> Más que llegar a este nivel de costos por Establecimiento Educacional Master7 debe buscar monitorear estos costos de forma mensual y en base al costo promedio mensual planteado tomar medidas de acción que eviten para los siguientes meses desviarse de este valor.

**Costo promedio mensual por EE Regiones:** para el caso de los colegios de Regiones se obtuvo que el costo promedio mensual para el año 2011 fue de **\$1,12 millones de pesos. Se espera que no aumente la estructura de costos de aquí a fin de año.**

**Costo promedio mensual por EE Santiago:** en los Establecimientos Educacionales de la Región Metropolitana se estimó que el costo promedio mensual de cada colegio al que presta servicios Master7 **corresponde a \$1,84 millones de pesos.** Esto se debe a que se trata de Establecimientos Educacionales de mayor cantidad de alumnos y cursos que los de Regiones **Se necesita que este indicador no supere los \$1,4 millones de pesos mensuales para 2012.**

**Costo promedio mensual por EE con Modelo Pedagógico:** para el caso de los Establecimientos Educacionales que cuentan con el servicio de Modelo Pedagógico, para Master7 durante el año 2011 tuvo un costo promedio de **\$1,23 millones de pesos mensuales. Se espera para este año que este indicador no sea superado.**

**Índice de Crecimiento de Ingresos:** de acuerdo con informaciones entregadas por el área de Administración y Finanzas de Master7 **el crecimiento de ventas entre el período 2010 y 2011 fue de un 41,7%.** Dado esta alta tasa y debido a que se habla de una empresa en etapa de consolidación, la Gerencia y los Directivos fijaron una meta de **crecimiento de ingresos con respecto a 2011 de un 30% para el presente año.**

**Índice de Facturación promedio mensual<sup>66</sup>:** de acuerdo con los datos de facturación y la fecha efectiva de pago de los Establecimiento Educacionales se obtuvo una índice de **facturación mensual de un 52,7% para el año pasado.** Cabe destacar que para esta estimación todos los Establecimientos que efectuaron pagos durante el mes siguiente estos eran considerados como pagados al día. Los Directivos señalaron que para el año 2012 **este valor debe llegar a ser por lo menos un 60% del total de ingresos percibidos mes a mes.**

**Margen anual:** según los resultados alcanzados durante el año 2011, **el margen total anual percibido por los Accionistas de Master7 correspondió a un 10%,** lo que según las expectativas de los Directivos corresponde a un valor bajo de acuerdo con lo presupuestado a comienzos de 2011. Dada esta situación decidieron que **para el año 2012 este valor debe aumentar a un 18%** para que la empresa siga sosteniéndose y siendo rentable.

**Retorno sobre la Inversión:** en la actualidad no **Directivos no cuentan con información necesaria para determinar los rendimientos de las inversiones,** debido a que este aumento de capital se efectúa de forma aleatoria y no se consideran estos indicadores. De acuerdo a conversaciones con los Directivos de Master7 se

---

<sup>66</sup> Se refiere a que durante un mes t cualquiera, de acuerdo a las facturas enviadas durante el mes anterior, la empresa debería haber percibido un total de 100, pero debido a que los clientes no cumplieron con la fecha de pago estipulada en el contrato, del total de los 100 esperados, Master7 recibió durante el mes pactado 52,7 con un atraso de a lo más un mes con respecto al último día del mes t.

espera que para el año 2012 la rentabilidad sobre las inversiones efectuadas corresponda a un 10%.

A continuación se muestra el *Balanced Scorecard* con sus respectivos indicadores y sus respectivos valores establecidos como meta para el año 2012:

**Tabla 15: Tabla Resumen del Cuadro de Mando Integral con sus Objetivos Estratégicos, Indicadores niveles actuales y metas para Master7.**

<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.</b>			
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Nivel 2011</b>	<b>Meta 2012</b>
Capacitar personal en los procesos administrativos de Master7.	Horas promedio de Capacitación de personal administrativo (por persona al año).	N.D.	10 horas
Capacitar personal docente (tutores) en materias pedagógicas.	Horas promedio de capacitación en actualización pedagógica (por persona al año).	40 horas	45 horas
Comunicar Estrategia de Master7 en la organización.	Sesiones de reuniones referentes a Evaluación del Desempeño de Master7 (Reuniones al año).	1	3
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.</b>			
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Nivel 2011</b>	<b>Meta 2012</b>
Minimizar errores y problemas de servicio al cliente.	Porcentaje de clientes que reciben la Carta Gantt de la asesoría.	5%	50%
	Porcentaje de clientes que revisan cumplimiento de la Carta Gantt.	3%	25%
Mejorar Eficiencia de procesos de venta de servicios.	Contactos de clientes (llamadas promedio mensuales).	400	600
	Índice de eficiencia de contactos (%).	10%	15%
	Tasa de creación de clientes (%).	10%	10%
Fortalecer Planificación y Control de las Asesorías..	N.A.	N.A.	N.A.
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES.</b>			
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores Estratégicos</b>	<b>Nivel 2011</b>	<b>Meta 2012</b>
Aumentar cartera de clientes.	Índice crecimiento de servicios prestados (%).	62%	60%
Entregar servicios de calidad a Establecimientos Educativos.	Índice de Satisfacción de Clientes (%).	87%	90%
Fortalecer fidelidad de clientes.	Índice de retención de clientes (%).	36%	45%
	Índice de Complementariedad de Servicios (%).	45%	50%

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 16: Continuación tabla Resumen del Cuadro de Mando Integral con sus Objetivos Estratégicos, Indicadores niveles actuales y metas para Master7.**

PERSPECTIVA FINANCIERA.			
Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Nivel 2011	Meta 2012
Controlar y medir costos asociados a Master7.	Costo promedio mensual por EE (en millones de pesos por EE).	\$ 1,43	\$ 1,30
	Costo promedio mensual por EE Regiones (en millones de pesos por EE).	\$ 1,12	\$ 1,12
	Costo promedio mensual por EE Santiago (en millones de pesos por EE).	\$ 1,84	\$ 1,40
	Costo promedio mensual por EE con Modelo Pedagógico (en millones de pesos por EE).	\$ 1,23	\$ 1,20
Gestionar cumplimiento de nivel de ventas.	Índice Crecimiento de Ingresos (%).	41,7%	30%
Mejorar Sistema de cobro a clientes.	Índice de Facturación promedio mensual (%).	52,7%	60%
Aumentar Rentabilidad para los accionistas de Master7.	Margen anual (%).	10%	18%
	Retorno sobre la Inversión (%).	N.D.	10%

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO 4: iniciativas de Acción Propuestas para el *Balanced Scorecard* de Master7.**

Para el cumplimiento de cada uno de los Objetivos Estratégicos planteados se deben considerar las siguientes iniciativas que permitirán cumplir la Estrategia planteada para Master7:

- **Gestionar cada Establecimiento Educativo como un proyecto particular:** en la actualidad dentro de Master7 no existe un seguimiento particular a cada uno de los colegios asesorados. Esto complica la estructura de costos de Master7 debido a que existe un Centro de Costos dentro del área de Administración y Finanzas que sólo considera las regiones en las que se está prestando servicios y no trata a cada Establecimiento Educativo como un proyecto distinto. Es por esto que para efectuar un mejor control de costos se hace necesario una persona dedicada a analizar la rentabilidad de cada cliente asesorado.
- **Creación del área de Gestión de Proyectos:** de acuerdo a Análisis de Mercado efectuado durante este trabajo, se descubrió que en la actualidad muchas empresas de Asistencia Técnica en Educación cuentan con áreas o personal especializado en Gestión de Proyectos<sup>67</sup>, lo que facilita el seguimiento tanto de costos como de la Carta Gantt de cada uno de los clientes. Esto permitirá a Master7 ordenar un poco más los aspectos financieros de la organización y poder tomar decisiones más enfocadas en cada caso particular.

<sup>67</sup> Para mayores detalles revisar Anexo C.

- **Implementación de un ERP para la toma de decisiones Estratégicas:** este punto en la actualidad es de vital importancia para la organización, pues de acuerdo a conversaciones tanto con Directivos como Gerentes de Master7 es necesario efectuar un ordenamiento dentro de la empresa. **Esto permitirá la toma de decisiones centralizadas en base a estadísticas reales y actualizadas**, lo que actualmente no existe debido a que la información financiera de la empresa demora por lo menos dos meses en entregar datos reales para el mes en estudio<sup>68</sup>. Es por esto que los Directivos desean tener un ERP implementado a fines del año 2012 para poder contar con información normalizada y de todas las áreas de forma instantánea. Dentro de esto el *Balanced Scorecard* entregará los indicadores básicos a monitorear y los respectivos valores en la actualidad, lo que sirve como una base para la posible implementación del ERP.
- **Creación del área de Atención al Cliente:** una de las inquietudes planteada por la Jefa de Ventas de Master7 es la no existencia de personas encargadas solamente de atender inquietudes, resolver dudas y consultas de cada uno de los servicios prestados a los Establecimientos Educacionales. A su vez no existe una estructura formal donde se verifique el cumplimiento de la entrega y revisión de los Manuales de Gestión de Calidad entregada a los colegios. Dado estos antecedentes se recomienda crear un área especializada de Atención al Clientes que sea dirigida por la Gerencia Comercial de Master7.
- **Aumentar la dotación de personal de Ventas y Tutores provenientes de Regiones:** en la actualidad todo el personal de ventas son provenientes de la Región Metropolitana y del total de 23 tutores existentes en Master7 sólo uno de ellos es de Regiones. Esto tiene una fuerte incidencia en los costos de Venta de la empresa además de los costos de producción de servicios debido a que se deben incurrir en gastos de transporte, alojamiento y bonos al tratarse de servicios en Regiones, lo que a veces no logra compensarse con el mayor precio existente en los Establecimientos Educacionales que no son de Santiago. Aumentar este personal permitirá disminuir el impacto de este tipo de insumos necesarios para la entrega de los distintos servicios de la empresa.
- **Fomentar el desarrollo y revisión de encuestas que midan la satisfacción de los clientes:** a pesar de que el Registro ATE evalúa la calidad de los servicios ofrecidos cada uno de los Establecimientos Educacionales, estos resultados son entregados con un alto desfase lo que no permite tomar medidas de acción oportunas. Master7 cuenta con encuestas efectuadas una vez terminada la asesoría, en las cuales se evalúa la percepción de los servicios entregados a los clientes. Pero a pesar de contar con esta información, estos datos no son procesados ni utilizados para mejorar la entrega de servicios, por lo que se debe mostrar una mayor preocupación por esta información ya que es de vital importancia para la retención de clientes y para la toma de decisiones en base a estos resultados obtenidos.

---

<sup>68</sup> En la actualidad si se desean obtener los datos reales tanto de costos como para ingresos para el mes de enero, estos son obtenidos de forma certera durante el mes de marzo.

- **Efectuar políticas de descuento entre servicios complementarios:** en Master7 no existe una política clara y explícita de descuentos para los servicios ofrecidos. Es por esto que se plantea entregar promociones a Establecimientos Educativos que busquen contratar servicios complementarios, pues de esta forma se aumenta la fidelidad de los clientes y se mejora las metas esperadas para cada año en el que se implementan los servicios, sobre todo para el caso del Modelo Pedagógico y Gestión Institucional que con en la actualidad servicios complementarios, donde el servicio de Gestión Institucional es el que entrega un mayor margen a Master7<sup>69</sup>.
- **Mejorar el registro de ingresos definido por la Gerencia de Administración y Finanzas:** en la actualidad existe problemas importantes al momento de calcular los Estados Financieros de Master7, pues para el caso del cálculo de los ingresos no son considerados los desfases de los dineros recibidos, pues cuando se habla de colegios que deberían haber efectuado sus pagos en enero y son recibidos en marzo, estos ingresos contablemente son considerados en enero, lo que dificulta ver los reales déficits de caja que puede existir mes a mes. Es importante considerar esto, pues para el caso de Estados Financieros anuales, este error no es tan relevante, pero para el caso de tomar medidas de prevención mensuales es primordial.
- **Mejorar el actual flujo de caja de Master7<sup>70</sup>:** La empresa en la actualidad cuenta con un flujo de caja que es elaborado de forma mensual, pero en ningún caso en este se especifican los costos asociados a los distintos productos ni los ingresos percibidos por cada uno de los distintos servicios de la empresa. Dada esta situación el desarrollo de un flujo de caja detallado permitirá estructurar de mejor forma cada una de las asesorías ofrecidas por la empresa, pues para cada servicio prestado debería existir un flujo de caja estimativo de los posibles costos en los que se incurrirá, de forma de poder equilibrar los ingresos esperados con los costos reales mes a mes.

---

<sup>69</sup> : Para mayores detalles revisar Anexo D.

<sup>70</sup> Exista un flujo de caja diseñado para toda la empresa de forma mensual, pero no es detallado al nivel de conocer los costos involucrados en cada servicio ofrecido por Master7

## CONCLUSIONES.

Para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral de Master7 dentro de una primera etapa se efectuó un análisis tanto interno de la empresa como externo del mercado en el que se encuentran insertas las organizaciones ATE. A nivel del Medioambiente se habla de un mercado muy competitivo lo que se ve reflejado en el aumento de la cantidad de empresas del Registro ATE, donde pesa el valor de los servicios ofrecidos y la experiencia de los consultores. A su vez los montos destinados por el gobierno han ido aumentando año a año, lo que genera incentivos para la proliferación de este tipo de empresas.

A nivel interno de Master7 existe una deficiencia al haber una mayor cantidad de instancias comunicativas dentro de las distintas áreas, pues gran parte de los actuales problemas que esta presentan se deben al poco conocimiento y al incumplimiento de los procesos internos de la empresa, tales como la entrega de material, manuales de control de calidad, entre otros lo que dificulta lograr las expectativas de crecimiento de la empresa planteadas por el Directorio y las Gerencias. Pero cabe destacar que a pesar de estas problemáticas, Master7 ha logrado mantener un crecimiento sostenible año a año sobre todo por la experiencia que posee dentro de este nicho.

Dado estos análisis efectuados se planteó la Estrategia de la organización de la cual se desprendió los Objetivos Estratégicos de Master7, con sus respectivos indicadores y sus niveles para 2011 y las metas fijadas para el presente año. También para asegurar el cumplimiento de estas metas se establecieron medidas de acción de las cuales la empresa se debe hacer cargo dado que de esta forma el *Balanced Scorecard* podrá ser aplicado dentro de la empresa.

El *Balanced Scorecard* diseñado busca reflejar y medir gran parte de las deficiencias que presenta la organización, sobre todo al efectuar un seguimiento detallado a los costos de los servicios ofrecidos y la facturación mensual de Master7, lo cual es de suma importancia para aumentar la rentabilidad para los Directivos de la empresa y permite asegurar la continuidad de la empresa en el largo plazo. Este es uno de los problemas más importantes que se deben considerar, pues conocer con exactitud la estructura de costos permite a la organización efectuar un control de costos eficiente, cosa que no ocurre en la actualidad.

La implementación del Cuadro de Mando Integral es de total responsabilidad de Master7. Debido que se trata de una propuesta para la organización, en caso de que esta no encontrara pertinente o encontrara la necesidad de establecer un nuevo *Balanced Scorecard*, se puede efectuar modificaciones siempre y cuando estos reflejen los intereses de la empresa.

El desarrollo de este trabajo cumplió con todos los objetivos planteados en la metodología desarrollada por Norton y Kaplan, pues se efectuó el diseño de los objetivos estratégicos e indicadores asociados al funcionamiento de Master7 y a la vez se efectuó un Mapa Estratégico que no existía en la empresa.

Como recomendación para lograr el cumplimiento de cada una de las perspectivas diseñadas es necesario que exista mejor seguimiento de cada uno de los Establecimientos Educativos sobre todo en el aspecto de la creación de un mejor control de servicios al cliente dentro de Master7. Es por esto que es necesario un centro de costos por Establecimiento Educativo pues de esta forma se logra verificar cuáles son los establecimientos más rentables de acuerdo a lo que estos pagan a la empresa.

Parte importante de las etapas previas del desarrollo de un Cuadro de Mando Integral es la confianza, donde el consultor debe ganarse la confianza de la organización para llevar a cabo la Estrategia de Master7, por lo que todas las áreas de la empresa deben estar dispuestas a ser analizadas en su totalidad.

**Se debe destacar que el Cuadro de Mando Integral en su conjunto no corresponde a la única solución y a la más indispensable para la empresa, pues la raíz de los problemas de Master7 son la mayoría de naturaleza financiera, lo que contradice en cierta parte el hecho de que la Perspectiva Financiera debe considerar otra serie de factores tanto cualitativos como cuantitativos y que a veces están ligados a temas no financieros.** Esto se ve sustentando en base a conversaciones con Gerentes de la organización que señalan que el no entendimiento de la estrategia de la organización y no contar con una visión conjunta del negocio tienen incidencia en la forma en que se administran los recursos, plazos y costos de Master7.

Finalmente el ERP se muestra como una de las herramientas más adecuadas para corregir las actuales problemáticas existentes, además de ser la forma más estructurada de conocer los costos, déficits de caja y los aumentos de capital necesarios frente a los problemas de facturación existentes. **A pesar de esto el ERP no permitirá mejorar la gestión de cada una de las asesorías entregadas a los Establecimientos Educativos, por lo que diseñar un área especializada en Gestión de proyectos y recursos podrá complementar la implementación de esta herramienta digital de planificación.**

## BIBLIOGRAFÍA.

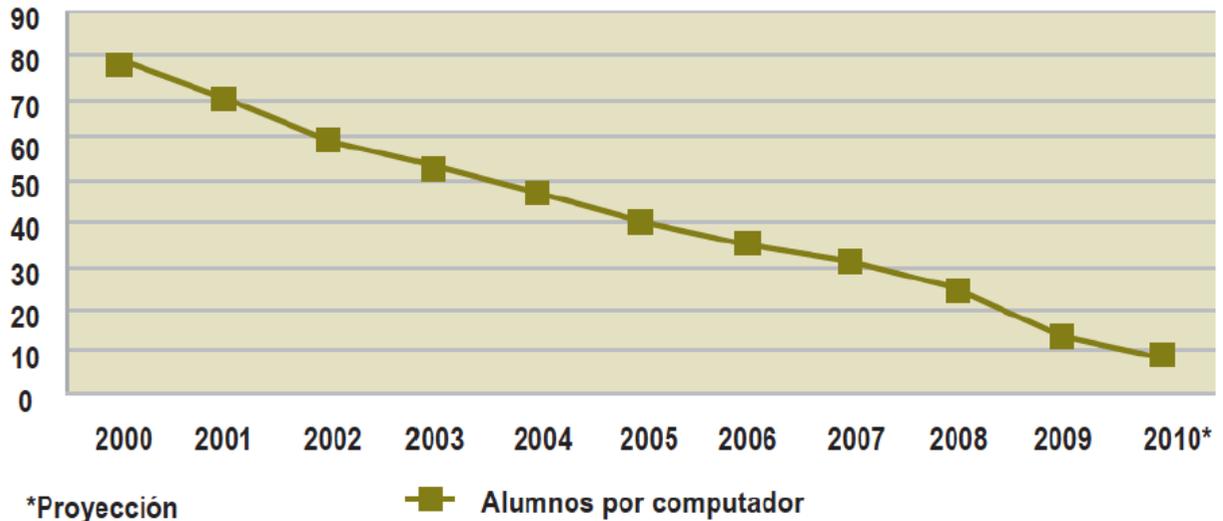
- BELLEI, C. y CAJALES, D. 2010. La asistencia técnica educativa en Chile en el marco de la Ley SEP. Seminario Asistencia Técnica Educativa: De la Intuición a la Evidencia. [Diapositivas]. Texto en español.
- CHILE. Ministerio de Educación. Ley 20.248. Establece Ley de Subvención Escolar Preferencial. 2 de febrero de 2008. 27p.
- ERMTER, K. y VERGARA, P. Año 2010. Estudios de caso de Programas de Asistencia Técnica Educativa: Informe n°8: Modelo Master7 Servicios de Capacitación Master7. Centro de Investigación Avanzada en Educación- CIAE Universidad de Chile. 32p.
- FRANCÉS, A. 2006. Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Primera Edición. México, Ediciones Pearson-Prentice Hall. 512p.
- HITT, M.A.; HOSKISSON R.E. y IRELAND R.D. 2007. Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de Globalización. Sexta Edición. México, Editorial Thompson. 396p.
- JOFRÉ, E. 2002. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Santiago, Serie Gestión N°35. 43p.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. 2009. El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Tercera Edición. Barcelona, Ediciones Gestión 2000. 382p.
- LIBERTAD Y DESARROLLO. 2011. Presupuesto de Educación 2012: Más Recursos para ¿Mayor Calidad? [En línea]. <http://www.ubo.cl/ubo/presupuesto.pdf> [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2011].
- MAHECHA, J. Caso compañía manufacturera Sector accesorios para vehículos IMAL s.a. Grupo Empresarial Chaid Neme hnos. [en línea]. [s.a]. <<http://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/bscimal.doc>>. [Fecha de consulta: 10 de octubre de 2011].
- MCGILLICUDDY, J. 2009. Case Study: Using the Balanced Scorecard to Move from “Management by Experts” to Managing for Results through Data-driven Decisions [En línea]. <http://www.balancedscorecard.org/LinkClick.aspx?fileticket=tOmjwPcVIUQ%3D&tabid=36> [Fecha de consulta: 10 de noviembre de 2011].
- VALDÉS, D.2011. Balanced Scorecard. <http://es.scribd.com/doc/59363383/BSC-UVM-2007> [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2011].

- VIVEROS, E. 2008. Diseño de un sistema de control de gestión para el área de Tesorería del Banco Santander de Chile. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 106p.

## ANEXOS.

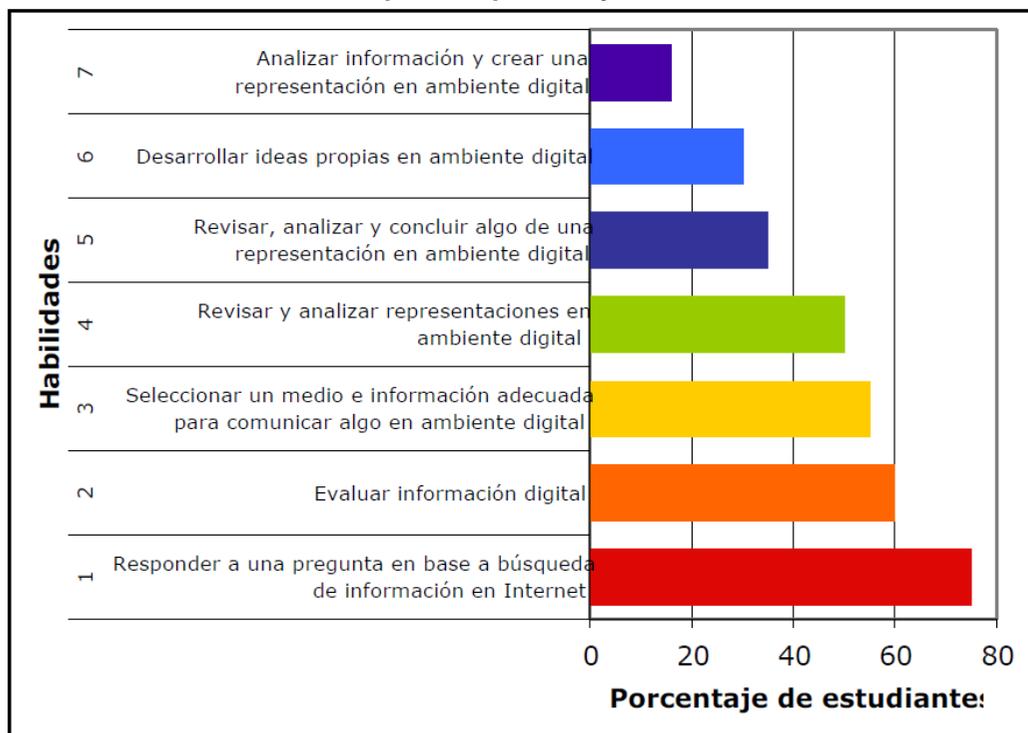
### ANEXO A: Estadísticas de influencias de las Tecnologías de Información y Comunicaciones dentro del Proceso Educativo en Chile.

Figura 22: Evolución de cantidad de alumnos por computador año 2000-2010.



Fuente: Enlaces, 2010.

Figura 23: Porcentajes de estudiantes de 15 años que declaran haber desarrollado habilidades TIC para el aprendizaje.



Fuente: CEPPE, 2010. Resultados Estudio Siglo XXI.

## ANEXO B: Requisitos y estadísticas del Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa.

Tabla 17: Requisitos de postulación de ingreso al Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa para empresas con personalidad jurídica.

Requisitos	Observaciones	Documentos
Contar con personalidad jurídica vigente.	Sociedad de derecho. Sociedad de derecho privado. Sociedad de Hecho.	Original o copia legalizada certificado de vigencia jurídica
Los profesionales deben pertenecer a la Red Maestros de Maestros (CPEIP), Profesores Consultores LEM o ECBI, Profesores con Asignación de Excelencia Pedagógica (AEP), o Profesores con Desempeño Destacado; o deben poseer título de Magíster o Doctorado en áreas relevantes para el desarrollo de asesorías. Además la institución postulante debe demostrar 3 años de experiencia en asesorías a establecimientos educacionales.	En el caso de que no todos los profesionales cuenten con este requisito, se debe acreditar que, por lo menos, el 40% del capital humano debe demostrar individualmente contar con experiencia de a lo menos 3 años en asesorías a establecimientos educacionales.	Original o Copia Legalizada ante Notario de Certificado de Membrecía o Pertenencia a algunos de estos Registros del MINEDUC.  Títulos de Magíster o Doctorado originales o copias legalizadas ante Notario público.
No registrar incumplimiento de obligaciones previsionales, ni comerciales.	Presentar Certificado de obligaciones previsionales (F30), que se consigue en la Dirección del Trabajo o bien a través del sitio <a href="http://www.dt.gob.cl">http://www.dt.gob.cl</a> Presentar un Informe Comercial emitido por la empresa DICOM, que se consigue en oficinas de dicha empresa o bien a través del sitio <a href="http://www.dicom.cl">http://www.dicom.cl</a>	Documentos originales emitidos por las instituciones pertinentes o descargadas del sitio Web respectivo.
Certificado de Antecedentes Penales para cada uno de los miembros del equipo de profesionales.	Se consigue en el Registro Civil o bien a través del sitio <a href="http://www.registrocivil.cl/">http://www.registrocivil.cl/</a> . Al subirlo no debe tener más de un mes de emisión.	Original del último mes de Certificado de Antecedentes Tipo C, emitido por el Registro Civil.

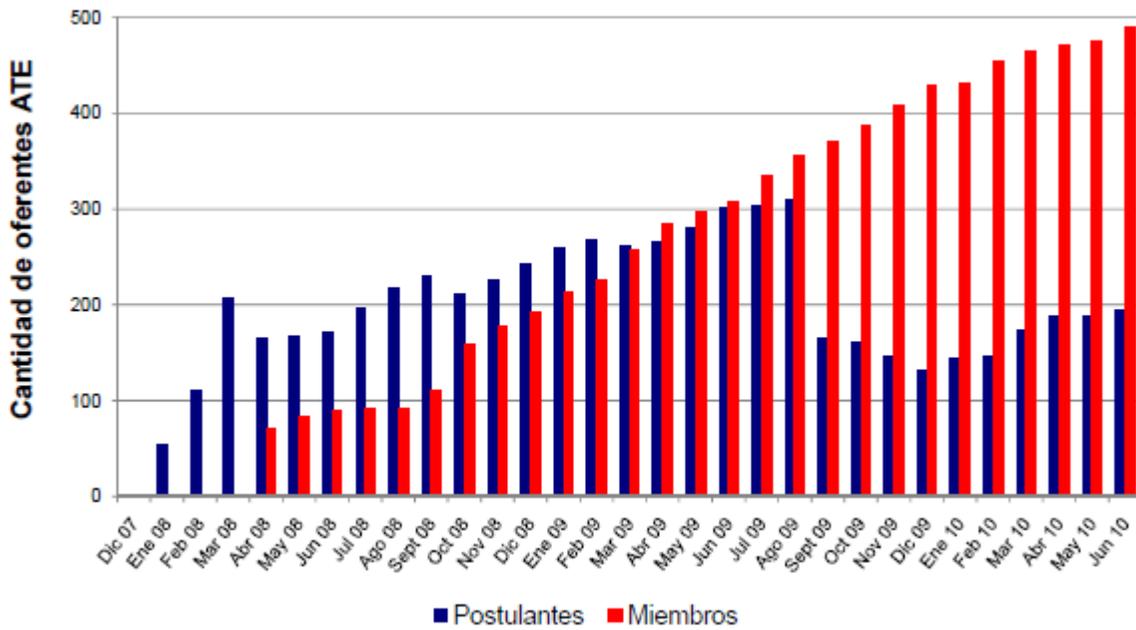
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 18: Continuación de requisitos de postulación de ingreso al Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa para empresas con personalidad jurídica.**

Requisitos	Observaciones	Documentos
Acreditar experiencia de a lo menos 3 años en asesorías a establecimientos educacionales.	Formato de carta recomendación disponible en sitio web del registro ATE. Ésta debe ser emitida por el director o sostenedor del establecimiento asesorado, debe contener identificación de la institución contratante, información sobre el trabajo realizado, período de ejecución, objetivos y resultados obtenidos.	Original o copia legalizada ante Notario de la carta de recomendación de la institución que recibió su servicio.
No haber sido eliminado del Registro ATE en los últimos años anteriores a su solicitud de inscripción.	Ninguna	Ninguna
Demostrar la pertenencia legal de sus socios.	Tiene como equivalente el “Acta de Constitución de la Sociedad”, que registran los socios que la integran; y la “Declaración Jurada del Representante Legal de la Sociedad” que acredita la calidad de socios de las personas que se indican.  Para las fundaciones y sociedades anónimas, se puede adjuntar el “Acta de Constitución del Directorio Actual”.	Original o Copia Legalizada ante Notario de Certificado de Socio de la Institución obtenida en el Conservador de Bienes Raíces o Notario Público.
Contar con una oficina administrativa permanente.	Ninguna.	Certificado de inscripción en el Conservador de Bienes Raíces si son propietarios o Copia Notarial del Contrato de Arrendamiento o de Comodato de la Oficina.
Presentar una oferta de servicio en al menos 1 área temática del Registro ATE.	Debe ser realizado en línea en <a href="http://www.registroate.cl">www.registroate.cl</a> , según las características que se van señalando. Se evalúa que estén claramente los contenidos, resultado esperado, objetivo y duración del servicio.	Ninguno.

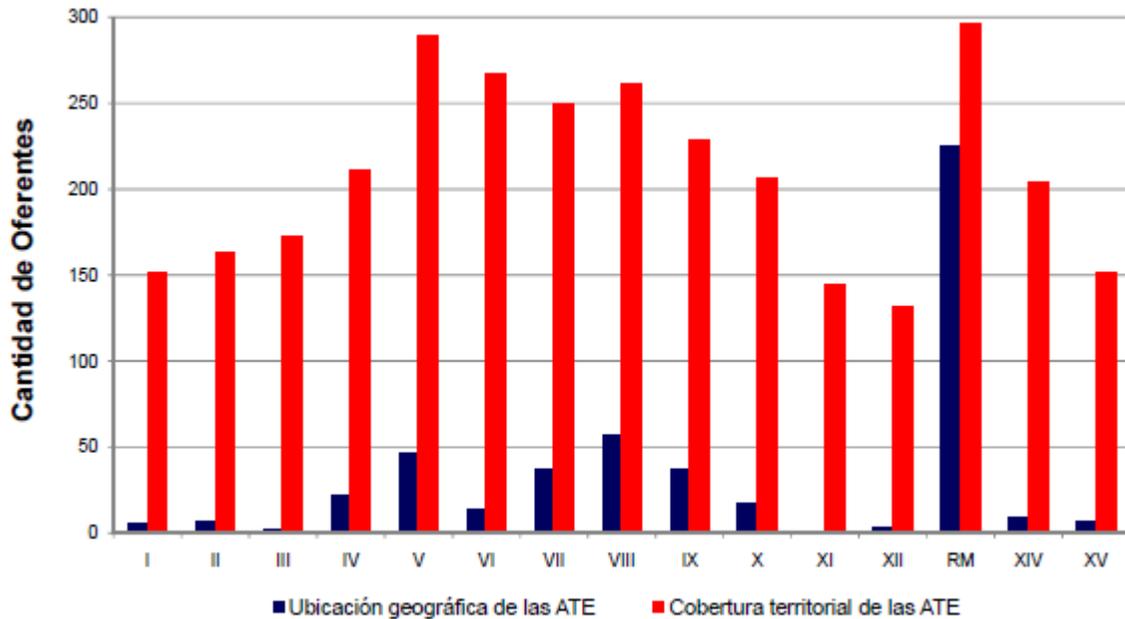
**Fuente: Elaboración propia.**

Figura 24: Evolución de miembros y postulantes del Registro ATE a Junio de 2010.



Fuente: Seminario “Asistencia Técnica Educativa: De la Intuición a la Evidencia”, La asistencia técnica educativa en Chile en el marco de la Ley SEP, julio de 2010.

Figura 25: Ubicación y cobertura territorial de los servicios prestados por empresas del Registro ATE a Junio de 2010.



Fuente: Seminario “Asistencia Técnica Educativa: De la Intuición a la Evidencia”, La asistencia técnica educativa en Chile en el marco de la Ley SEP, julio de 2010.

## ANEXO C: Perfil e información de los principales competidores de Master7.

### APTUS CHILE.

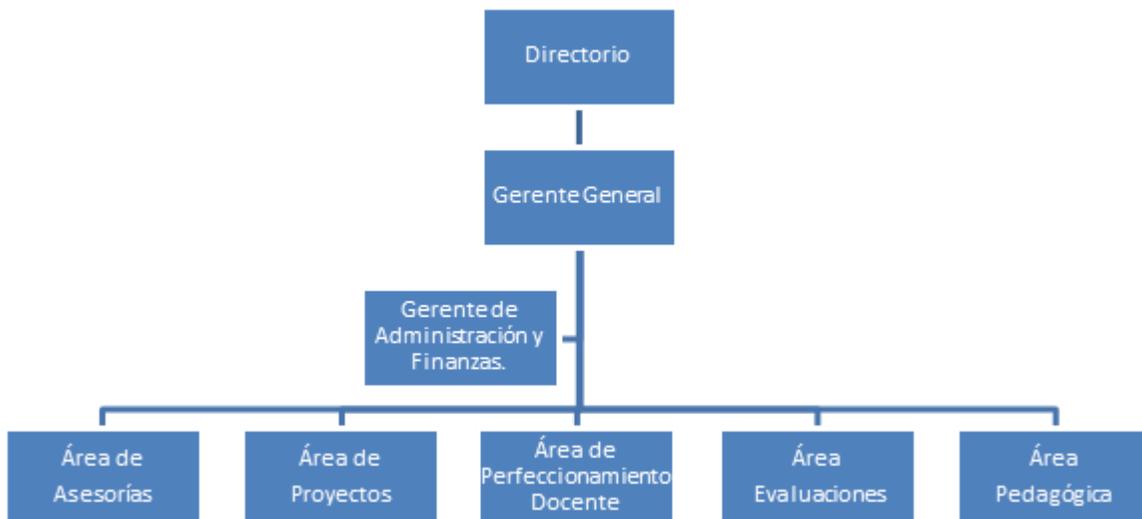
Aptus Chile es una corporación sin fines de lucro que contribuye a mejorar la calidad de la educación en los colegios vulnerables del país, a través de la transferencia de productos y metodologías, tanto pedagógicos como de gestión, probados, eficaces y replicables a gran escala.

Para lograr este objetivo se basa en la vasta experiencia educacional de la Sociedad de Instrucción Primaria (SIP) y en la capacidad de gestión de la Fundación Reinaldo Solari (FRS), entidades fundadoras de Aptus Chile.

A su vez, cuenta con la validación del Registro ATE del Ministerio de Educación para ofrecer servicios pedagógicos en el marco de la Ley SEP; y, en su calidad de OTEC, está reconocida como entidad capacitadora en el SENCE.

Distintas empresas, fundaciones y sostenedores están comprometidos con nuestra meta y gracias a ello hoy Aptus Chile entrega servicios educacionales a más de 150 colegios de todo el país.

Figura 26: Organigrama simplificado de Aptus Chile.



Fuente: Elaboración propia en base a página web de Aptus Chile.

### Misión de Aptus Chile.

“Colaborar en la mejora de la calidad de la educación en colegios vulnerables de Chile, mediante la transferencia de productos y metodologías -pedagógicas y de gestión- probados, eficaces y replicables a gran escala, a fin de generar mayores y mejores aprendizajes en los alumnos.”

## **Servicios ofrecidos por Aptus Chile.**

**Asesoría Pedagógica Integral:** Considera la entrega de planificaciones clase a clase, perfeccionamiento para los directivos y docentes, visitas de acompañamiento en sala de clases y evaluaciones comparativas, que permiten monitorear en forma efectiva los aprendizajes de los niños. Tales asesorías tienen una duración estimada de 4 años, al término de los cuales las escuelas pueden mantener –en forma permanente- algunos de los servicios ofrecidos por Aptus Chile.

- **Asesoría de Kínder a 4º básico**
- **Foco en temas específicos:** Lenguaje, Matemáticas, Ciencias y Gestión Directiva.
- **Programa de 4 años:** se inicia con Lenguaje, sigue con Matemáticas y finaliza con Ciencias.
- **Profesores capacitados** antes de la asesoría.
- **Entrega de material** necesario para trabajar con los estudiantes.
- **Visita mensual** a cada curso asesorado, entregando una retroalimentación al profesor.
- **Evaluación** semestral y anual para medir el aprendizaje de los alumnos.
- **Después del 4º año se sigue apoyando** al colegio con diferentes servicios.

**Asesoría en Gestión Directiva:** Aptus Chile ofrece un programa de Asesoría en Gestión Directiva. Éste busca potenciar las competencias profesionales y genéricas que permitan al director y al equipo directivo de un colegio liderar eficientemente su organización, teniendo siempre como foco los logros académicos de estudiantes.

Una asesoría en Gestión Directiva contempla:

- Diagnóstico institucional.
- Plan de trabajo centrado en gestión curricular, convivencia escolar, liderazgo y gestión de recursos.
- Programa de perfeccionamiento del director y equipo directivo.
- Acompañamiento mensual para fortalecer las competencias del equipo directivo.
- Pasantía a colegios SIP.

**Perfeccionamiento Docente:** Aptus Chile ofrece a los profesores del país la posibilidad de realizar una serie de cursos dictados por docentes de la SIP y otros expertos, para complementar sus conocimientos en contenidos, metodologías de enseñanza, liderazgo y cultura organizacional, con el fin de mejorar la práctica pedagógica. Se realizan dos ciclos abiertos al año, donde se invita a participar a todos los docentes del país. Los cursos pueden financiarse a través de recursos SEP, franquicia tributaria o en forma particular. Asimismo, los programas de perfeccionamiento se ofrecen para grupos cerrados de docentes, a través de un sostenedor, corporación municipal u otro.

**Pruebas de Nivel:** Son instrumentos de evaluación especialmente diseñados para medir el aprendizaje de los alumnos en los subsectores centrales del currículo. Se

desarrollan para todos los niveles -de Kínder a 3º Medio-, cuentan con preguntas de selección múltiple y se aplican dos veces al año. Históricamente la SIP ha aplicado estas pruebas en sus propios colegios, pero desde la formación de Aptus Chile, se han adaptado para ser aplicadas en colegios externos a la red. Hoy en día las pruebas son elaboradas por un equipo de profesionales especializados en cada área con la participación del departamento pedagógico de la SIP.

**Ensayos SIMCE:** Los ensayos son cuidadosamente elaborados por profesionales, expertos en evaluación, que han participado en procesos SIMCE. Estas evaluaciones son liberadas después de su aplicación, es decir, una vez aplicados se quedan en los colegios para que sean conocidos y analizados por los profesores y los equipos directivos. Esto tiene por objetivo favorecer el análisis de los resultados de logro, conociendo las preguntas en las que los estudiantes obtuvieron mayor o menor desempeño. Los instrumentos especifican los contenidos y habilidades evaluadas por cada pregunta.

El reporte de resultados, por ende, informa el porcentaje de logro (respuestas buenas en relación al total de preguntas) por sector, por contenido y por habilidad.

**Recursos Pedagógicos:** Métodos y herramientas que han demostrado ser eficaces en la SIP, para enriquecerlas y transferirlas a colegios que las requieran. Así por ejemplo, se elaboran y entregan planificaciones pedagógicas que guían el accionar del profesor en la sala de clases. Éstas fusionan la cultura y el riguroso trabajo pedagógico de la SIP con las orientaciones curriculares dadas por el Ministerio de Educación y la evidencia internacional de pedagogía efectiva.

**Figura 27: Evaluaciones realizadas por clientes de Aptus Chile en el área de Gestión Pedagógica y Curricular desde la creación del Registro ATE hasta enero de 2012.**



Fuente: [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl), 20 de enero de 2012.

**Figura 28: Evaluaciones realizadas por clientes de Aptus Chile en el área de Liderazgo desde la creación del Registro ATE hasta enero de 2012.**



Fuente: [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl), 20 de enero de 2012.

## **ARQUIMED SERVICIOS EDUCATIVOS.**

Arquimed es una empresa chilena que aporta un modelo educativo basado en tecnologías didácticas para el aula. A través de las nuevas tecnologías y metodologías innovadoras se han desarrollado se ocupa de la calidad de la educación chilena, especialmente de aquella fase que tiene lugar en la sala de clases.

Junto con responder a los más altos estándares curriculares, los productos y servicios de la empresa contribuyen al trabajo de alumnos y profesores, concebidos ambos como actores esenciales para el desarrollo exitoso de un proceso de formación.

La empresa busca colaborar en la formación de alumnos de sectores vulnerables, otorgando habilidades para el desarrollo de capacidades académicas y sociales, que involucran al entorno directo del estudiante, sus profesores, sus autoridades académicas y municipales.

Para ello desarrollamos un modelo educativo efectivo, que entrega cercanía y acompañamiento durante todo el proceso de implementación y transferencia, con la finalidad de contribuir al mejoramiento cualitativo, cuantitativo y autónomo de los procesos docentes del sistema escolar chileno.

### **Misión de Arquimed Educación.**

“Nuestra misión es desarrollar, investigar, crear y transferir innovaciones aplicadas para el aula, junto con monitorear y evaluar sus resultados, a través de un proceso de mejoramiento continuo. En ese esfuerzo, nos hemos convertido en un aliado clave de la educación escolar.”

### **Servicios ofrecidos por Arquimed Educación.**

**Implementación Metodológica:** busca implementar metodologías educativas tendientes a generar procesos activos de construcción de aprendizaje por medio de la experimentación, el análisis y la construcción de conocimiento utilizando, de forma

adecuada, material didáctico concreto y tecnologías educativas que se incluyen en las propuestas. Servicios Educativos de ARQUIMED proporciona todo el equipamiento necesario para implementar las metodologías al inicio del proceso, lo que facilitará la difusión del trabajo iniciado y mostrará a toda la comunidad los esfuerzos reales que hacen las Municipalidades y los Sostenedores por mejorar la calidad de sus escuelas

**Seminarios:** su objetivo es promover el intercambio de experiencias entre los docentes, para fomentar en los alumnos el desarrollo de habilidades cognitivas y emocionales, apoyar frente a las dificultades de la implementación, solución de problemas técnicos, contenidos curriculares y pedagógicos frente al uso de los laboratorios.

**Apoyo en aula y Modelaje:** El programa que Arquimed propone considera visitas periódicas de Modelaje en aula. El modelaje en el aula son visitas que consisten en apoyar a los docentes directamente en las clases. Un monitor Arquimed especialista en la implementación en aula de estas metodologías visita el colegio y atiende las consultas del docente junto con los alumnos y alumnas, además de orientar en el uso de los recursos tecnológicos disponibles y sus respectivas metodologías.

**Liderazgo:** El objetivo central de llevar a cabo un programa de convivencia escolar es establecer el marco de coordinación, diseño y desarrollo de actuaciones que favorezcan la mejora de la convivencia y el clima escolar como factor de calidad en la educación. Arquimed proveerá los especialistas en los temas referidos y un equipo de monitores que acompañarán en el establecimiento de un programa de convivencia, clima y resolución de conflictos.

**Evaluación y seguimiento:** Arquimed ha elaborado una propuesta de abordaje en torno al tema SEP que considera el monitoreo permanente, la capacitación de los equipos de las escuelas en la aplicación de instrumentos de evaluación pedagógica que les permitan ser agentes activos de los procesos, el levantamiento de datos que den indicadores de proceso y permitan realizar predicciones de los posibles resultados.

**Figura 29: Evaluaciones realizadas por clientes de Arquimed Servicios Educativos en el área de Gestión Pedagógica y Curricular desde la creación del Registro ATE hasta enero de 2012.**



Fuente: [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl), 20 de enero de 2012.

**Figura 30: Evaluaciones realizadas por clientes de Arquimed Servicios Educativos en el área de Liderazgo desde la creación del Registro ATE hasta enero de 2012.**



Fuente: [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl), 20 de enero de 2012.

**Figura 31: Evaluaciones realizadas por clientes de Arquimed Servicios Educativos en el área de Convivencia Escolar desde la creación del Registro ATE hasta enero de 2012.**



Fuente: [www.registroate.cl](http://www.registroate.cl), 20 de enero de 2012.

## PROYECTO DA VINCI.

Proyecto Da Vinci ofrece servicios de consultoría en el área de educación a instituciones públicas y privadas. Esto se efectúa a través de un equipo profesional multidisciplinario, conformado por profesores, ingenieros, antropólogos, sociólogos, comunicadores, psicólogos y diseñadores gráficos, unidos en torno a un proyecto de investigación y desarrollo de modelos y sistemas para la Gestión del Conocimiento. Los activos de Proyecto Da Vinci son los modelos y sistemas que han desarrollado, además de la experiencia y conocimiento de los profesionales asociados.

Desde el año 2009, forma parte del registro de instituciones acreditadas por el Ministerio de Educación para desarrollar tareas de Asistencia Técnica Educativa (ATE) a escuelas y liceos del país, en el contexto de la implementación de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Nº 20.248), con el objetivo de generar en los

establecimientos competencias técnico-pedagógicas, que se enmarquen en la lógica del mejoramiento continuo.

### **Misión de Proyecto Da Vinci.**

“Nuestra misión es investigar, desarrollar y transferir modelos para la producción de conocimiento y la gestión de los aprendizajes. Para ello diseñamos y ejecutamos programas de capacitación basados en el desarrollo de comunidades, los sistemas de administración y la gestión para el aprendizaje.”

### **Visión de Proyecto Da Vinci.**

“Nuestra visión es convertirnos en un referente de calidad en la investigación y desarrollo de modelos y sistemas para la gestión del conocimiento, contribuyendo al mejoramiento de los procesos educativos.”

### **Servicios ofrecidos por Proyecto Da Vinci.**

Dentro de los servicios ofertados por Proyecto Da Vinci se encuentran:

- Asistencia Técnica Integral en Educación.
- Proyectos de investigación e innovación.
- Estudios socio-organizacionales de los sistemas municipales de educación.
- Diseño e implementación de modelos de gestión.
- Evaluación de competencias laborales en establecimientos educacionales.
- Evaluación de la gestión institucional y curricular al interior de liceos y escuelas.
- Estudios de riesgo escolar.
- Tutorías.
- Cursos y talleres de perfeccionamiento docente.
- Cursos y talleres de capacitación para los asistentes de la educación.
- Diseño y desarrollo de cursos e-learning.
- Construcción de Objetos Digitales de Aprendizaje (ODEAs).

### **Curso Taller de Planificación y Evaluación de las Unidades Pedagógicas del Programa de Estudio:**

**Área de Asistencia Técnica:** Gestión Pedagógica y Curricular.

**Sub área de Asistencia Técnica:** Planificación curricular/preparación de la enseñanza.

**Descripción de la Oferta:** Curso de perfeccionamiento dirigido a docentes de lenguaje NT1 y jefes de UTP, orientado a la elaboración de instrumentos de evaluación para la velocidad y comprensión lectora (ítems, pautas, rúbricas y criterios de validez) y al desarrollo de estrategias para la optimización de la fluidez lectora.

### **Curso Taller de Gestión de Recursos:**

**Área de Asistencia Técnica:** Gestión de Recursos.

**Sub área de Asistencia Técnica:** Reestructuración administrativa.

**Descripción de la Oferta:** Curso de perfeccionamiento dirigido a directores y equipos directivos, donde se trabajan los siguientes ejes temáticos: sistemas de información para la gestión de calidad; herramientas de planificación, monitoreo y evaluación; criterios para la organización de los recursos; diseño presupuestario entre otros temas emergentes, asuntos corporativos, socio laborales, institucionales y de gestión escolar vinculantes.

### **Curso Taller de Gestión de Relaciones Públicas y Atención al Cliente.**

**Área de Asistencia Técnica:** Gestión de Recursos.

**Sub área de Asistencia Técnica:** Reestructuración administrativa.

**Descripción de la Oferta:** Curso de perfeccionamiento dirigido a directores, equipos directivos y funcionarios del DAEM o de corporaciones municipales, donde se trabajarán los siguientes ejes temáticos: orientación al cliente y entorno competitivo; la comunicación en la atención de clientes; calidad de servicio en la atención de clientes; aspectos legales, entre otros temas emergentes, asuntos corporativos, socio laborales, institucionales y de gestión escolar vinculantes.

### **Curso Taller: Liderazgo Directivo.**

**Área de Asistencia Técnica:** Gestión Institucional.

**Sub área de Asistencia Técnica:** Liderazgo directivo.

**Descripción de la Oferta:** Curso de perfeccionamiento dirigido a directores y equipos directivos, donde se trabajan los siguientes ejes temáticos: liderazgo y habilidades para el desempeño en equipo; habilidades sociales para la resolución de conflictos; relación con la comunidad: redes y accountability, entre otros temas emergentes, asuntos corporativos, socio laborales, institucionales y de gestión escolar vinculantes.

### **Curso Taller de participación y convivencia para los asistentes de la educación.**

**Área de Asistencia Técnica:** Gestión de Recursos.

**Sub área de Asistencia Técnica:** Prácticas administrativas.

**Descripción de la Oferta:** Taller de capacitación dirigido a los asistentes de la educación (profesionales, paradocentes y servicios auxiliares), donde se trabajan los siguientes ejes temáticos: la participación de los AE en los consejos escolares y en la elaboración de los PEI<sup>71</sup>; convivencia escolar; manejo de estrés, entre otros temas emergentes, asuntos corporativos, socio laborales, institucionales y de gestión escolar vinculantes.

### **ANEXO D: Estructura de costos de Master7.**

A continuación se muestran los principales costos en los que incurre la empresa mensualmente. Cabe destacar que debido a la confidencialidad de este trabajo realizado, sólo se mostrará el desglose por ítem efectuado por el área de Administración y Finanzas de la empresa para el lector tenga claridad de tanto de los costos fijos como variables de Master7. Este estado efectivo se efectúa de forma mensual, con un desfase de dos meses.

---

<sup>71</sup> PEI: Proyecto Educativo Institucional.

**Tabla 19: Estructura de costos variables de Master7.**

Costos Variables	
Honorarios.	Tutores.
	Examinadores <sup>72</sup> .
	Digitadores <sup>73</sup> .
	Diseñadores <sup>74</sup> .
	Apoyo en Ventas.
	Otros.
Imprenta.	Imprenta.
Útiles de escritorio.	Papel.
	Útiles Oficina.
Locomoción.	Radio Horizonte.
	Otros.
Gastos de Viaje.	Hospedaje.
	Transportes.
	Colaciones.
	Arriendo de autos, otros.

**Fuente: Elaboración propia en base a datos del área de Administración y Finanzas.**

<sup>72</sup> Los examinadores es el personal encargado de la toma de evaluaciones tanto para Modelo Pedagógico como Evaluación Externa.

<sup>73</sup> Los digitadores son las personas encargadas de registrar cada evaluación efectuada en formato digital para que posteriormente estas evaluaciones y sus resultados sean subido a la plataforma web de Master7

<sup>74</sup>

**Tabla 20: Estructura de costos fijos de Master7**

Costos Fijos	
Costos Fijos.	Sueldos.
	Leyes Sociales.
Honorarios.	Administrativos.
	Asesorías.
	Plan Mejoramiento.
Casino.	Colaciones.
	Almuerzos-eventos.
Computación.	Suministros.
Gastos.	Teléfono.
	Arriendos.
	Servicios Generales.
Gastos Varios.	Fotocopias.
	Aseo, Mantención de la oficina.
	Marketing.
	Gastos Bancarios.
	Otros.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del área de Administración y Finanzas.

**ANEXO E: Indicadores de Gestión Financiera de Master7. Indicadores de gestión financieros al mes de octubre de 2011 (en millones de pesos).**

Para el caso de Master7 debido a que no existían estadísticas financieras claves, se procedió a efectuar un análisis de los Centros de Costos diseñados por el contador del área de Administración y Finanzas. Cabe destacar que estos centros de costos entregan datos regionales.

Dado los análisis de las bases de datos obtenidas se generaron los siguientes cuadros con estadísticas financieras básicas para toda la empresa. Este análisis de efectuó en base a datos de enero a octubre de 2011 entregados por el Área de Administración y Finanzas.

**Tabla 21: Indicadores de gestión financieros al mes de octubre de 2011 (en millones de pesos)<sup>75</sup>.**

Indicadores de Gestión mes de Octubre 2011 (millones de pesos)						
Descripción Indicador	Ponderación	Real	PPTO	AA	R/P (%)	R/AA (%)
<b>Crecimiento</b>	<b>60%</b>				<b>56,3%</b>	<b>N.D.</b>
Ventas*	20%	\$ 79,76	\$ 110,00	\$ 65,08	72,5%	122,6%
Crecimiento en Ventas c/r AA	20%	\$ 14,68	\$ 70,00	N.D.	21,0%	N.D.
Ingresos*	20%	\$ 82,85	\$ 110,00	\$ 65,08	75,3%	127,3%
<b>Rentabilidad</b>	<b>20%</b>				<b>68,3%</b>	<b>37,3%</b>
Utilidad Operacional	10%	\$ 11,20	\$ 19,50	\$ 27,24	57,4%	41,1%
Margen Operacional (util oper/vtas en %)	10%	14,0%	17,7%	41,9%	79,2%	33,5%
<b>Sustentabilidad</b>	<b>20%</b>				<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
Facturación	10%	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Cumplimiento cobranza (Ingresos en t)/(Facturación t-1)	10%	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
<b>Cumplimiento parcial**</b>					<b>59,3%</b>	<b>N.D.</b>
<b>Cumplimiento global</b>					<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>

\*:Para el caso de las ventas e ingresos de acuerdo al presupuesto y el Año anterior corresponden a los mismos valores  
 \*\*:Comportamiento con los datos disponibles

**Fuente: Elaboración propia en base a datos financieros de Master7.**

**Tabla 22: Indicadores de gestión financieros acumulados al mes de octubre de 2011 (en millones de pesos)<sup>76</sup>.**

Indicadores de Gestión acumulados al mes de Octubre 2011 (millones de pesos)						
Descripción Indicador	Porcentaje	Real	PPTO	AA	R/P (%)	R/AA (%)
<b>Crecimiento</b>	<b>60%</b>				<b>67,6%</b>	<b>N.D.</b>
Ventas*	20%	\$ 637,9	\$ 820,0	\$ 496,2	77,8%	128,6%
Crecimiento en Ventas c/r AA	20%	\$ 141,7	\$ 360,0	N.D.	39,4%	N.D.
Ingresos*	20%	\$ 703,3	\$ 820,0	\$ 496,2	85,8%	141,7%
<b>Rentabilidad</b>	<b>20%</b>				<b>14,0%</b>	<b>32,3%</b>
Utilidad Operacional	10%	\$ 13,3	\$ 108,7	\$ 269,7	12,3%	40,3%
Margen Operacional (util oper/vtas)	10%	2,1%	13,3%	54,4%	15,8%	24,4%
<b>Sustentabilidad</b>	<b>20%</b>				<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
Facturación	10%	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Cumplimiento cobranza (Ingresos en t)/(Facturación t-1)	10%	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
<b>Cumplimiento parcial**</b>					<b>54,2%</b>	<b>N.D.</b>
<b>Cumplimiento global</b>					<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>

\*:Para el caso de las ventas e ingresos de acuerdo al presupuesto y con el Año anterior corresponden a los mismos valores  
 \*\*:Comportamiento con los datos disponibles

**Fuente: Elaboración propia en base a datos financieros de Master7.**

<sup>75</sup> N.D.= Datos no disponibles.

<sup>76</sup> N.D.= Datos no disponibles.

**Tabla 23: Ventas, costos y márgenes por servicio en octubre de 2011 (en millones de pesos).**

Ventas, costos y margen por Servicio mes de Octubre de 2011 (en millones de pesos)												
Servicios	Ventas (\$)			Costos (\$)			Margen (\$)			Margen (%)		
	Real	Ppto	AA*	Real	Ppto	AA	Real	Ppto	AA	Real	Ppto	AA
MP LyM	\$ 60,7	N.D.	N.D.	-\$ 51,1	N.D.	N.D.	\$ 9,6	N.D.	N.D.	15,7%	N.D.	N.D.
MP Ciencias	\$ 8,2	N.D.	N.D.	-\$ 12,4	N.D.	N.D.	-\$ 4,2	N.D.	N.D.	-50,5%	N.D.	N.D.
Gestión Inst	\$ 8,0	N.D.	N.D.	-\$ 1,2	N.D.	N.D.	\$ 6,8	N.D.	N.D.	84,7%	N.D.	N.D.
Ev Externa	\$ 2,9	N.D.	N.D.	-\$ 5,5	N.D.	N.D.	-\$ 2,6	N.D.	N.D.	-91,9%	N.D.	N.D.
Otros	\$ 3,1	N.D.	N.D.	-\$ 1,4	N.D.	N.D.	\$ 1,7	N.D.	N.D.	54,0%	N.D.	N.D.
<b>Total**</b>	<b>\$ 79,8</b>	<b>\$ 110,0</b>	<b>\$ 65,1</b>	<b>-\$ 70,2</b>	<b>-\$ 90,5</b>	<b>-\$ 60,3</b>	<b>\$ 9,5</b>	<b>\$ 19,5</b>	<b>\$ 4,7</b>	<b>11,9%</b>	<b>17,7%</b>	<b>7,3%</b>
<b>Total Según Balance</b>	<b>\$ 82,8</b>	<b>\$ 110,0</b>	<b>\$ 65,1</b>	<b>-\$ 71,6</b>	<b>-\$ 90,5</b>	<b>-\$ 60,3</b>	<b>\$ 11,2</b>	<b>\$ 19,5</b>	<b>\$ 4,7</b>	<b>13,5%</b>	<b>17,7%</b>	<b>7,3%</b>

AA\*: No existe un desglose de ingresos y costos por producto para el año 2010.  
 \*\*: estos datos corresponden a aquellos estimados de acuerdo a documentos de Master7

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 24: Ventas, costos y márgenes por servicio acumulados a octubre de 2011 (en millones de pesos).**

Ventas, costos y margen por Servicio acumulados a Octubre de 2011 (en millones de pesos)												
Servicios	Ventas (\$)			Costos (\$)			Margen (\$)			Margen (%)		
	Real	Ppto	AA*	Real	Ppto	AA	Real	Ppto	AA	Real	Ppto	AA
MP LyM	\$ 460,8	N.D.	N.D.	-\$ 492,7	N.D.	N.D.	-\$ 31,9	N.D.	N.D.	-6,9%	N.D.	N.D.
MP Ciencias	\$ 89,3	N.D.	N.D.	-\$ 106,4	N.D.	N.D.	-\$ 17,1	N.D.	N.D.	-19,2%	N.D.	N.D.
Gestión Inst	\$ 68,4	N.D.	N.D.	-\$ 5,8	N.D.	N.D.	\$ 62,6	N.D.	N.D.	91,5%	N.D.	N.D.
Ev Externa	\$ 12,2	N.D.	N.D.	-\$ 43,4	N.D.	N.D.	-\$ 31,2	N.D.	N.D.	-255,4%	N.D.	N.D.
Otros	\$ 65,4	N.D.	N.D.	-\$ 41,6	N.D.	N.D.	\$ 23,7	N.D.	N.D.	36,3%	N.D.	N.D.
<b>Total**</b>	<b>\$ 637,9</b>	<b>\$ 820,0</b>	<b>\$ 496,2</b>	<b>-\$ 648,3</b>	<b>-\$ 711,3</b>	<b>-\$ 421,1</b>	<b>-\$ 10,4</b>	<b>\$ 108,7</b>	<b>\$ 75,1</b>	<b>-1,6%</b>	<b>13,3%</b>	<b>15,1%</b>
<b>Total Según Balance</b>	<b>\$ 703,3</b>	<b>\$ 820,0</b>	<b>\$ 496,2</b>	<b>-\$ 689,9</b>	<b>-\$ 711,3</b>	<b>-\$ 421,1</b>	<b>\$ 13,3</b>	<b>\$ 108,7</b>	<b>\$ 75,1</b>	<b>1,9%</b>	<b>13,3%</b>	<b>15,1%</b>

AA\*: No existe un desglose de ingresos y costos por producto.  
 \*\*: estos datos corresponden a aquellos estimados de acuerdo a documentos de Master7

Fuente: Elaboración propia en base a datos financieros de Master7.

**Tabla 25: Ventas, costos y márgenes por región en octubre de 2011 (en millones de pesos).**

Ventas, costos y margen por Región mes de Octubre 2011 (millones de pesos)						
Región	Ventas por región		Costos totales por región		Margen	
	Pesos	% del total	Pesos	% del total	Pesos	%
Santiago	\$ 31,8	38,4%	-\$ 38,7	54,0%	-\$ 6,8	-21,5%
Concepción	\$ 44,0	53,1%	-\$ 12,3	17,2%	\$ 31,6	71,9%
Vilcún	\$ -	0,0%	-\$ 12,4	17,3%	-\$ 12,4	N.D.
Talca	\$ 2,5	3,0%	-\$ 1,5	2,1%	\$ 1,0	39,5%
Ovalle	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Punta Arenas	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Otros*	\$ 4,6	5,5%	-\$ 6,7	9,4%	-\$ 2,2	-46,9%
<b>Total</b>	<b>\$ 79,8</b>	<b>96,3%</b>	<b>-\$ 64,9</b>	<b>90,6%</b>	<b>\$ 14,9</b>	<b>18,6%</b>
<b>Total según Balance</b>	<b>\$ 82,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>-\$ 71,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$ 11,2</b>	<b>13,5%</b>

\*: otros incluye Ovalle y Punta Arenas cuando no están disponibles en las casillas

Fuente: Elaboración propia en base a datos financieros de Master7.

**Tabla 26: Ventas, costos y márgenes por región acumulados a octubre de 2011 (en millones de pesos).**

<b>Ventas, costos y margen por Región acumulados al Mes de Octubre 2011 (millones de pesos)</b>						
	<b>Ventas por región</b>		<b>Costos totales por región</b>		<b>Margen</b>	
	<b>Pesos</b>	<b>% del total</b>	<b>Pesos</b>	<b>% del total</b>	<b>Pesos</b>	<b>%</b>
Santiago	\$ 233,6	33,2%	-\$ 385,6	55,9%	-\$ 152,0	-65,1%
Concepción	\$ 147,0	20,9%	-\$ 110,7	16,1%	\$ 36,3	24,7%
Vilcún	\$ 111,0	15,8%	-\$ 109,0	15,8%	\$ 2,0	1,8%
Talca	\$ 20,1	2,9%	-\$ 12,1	1,8%	\$ 8,0	39,6%
Ovalle	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Punta Arenas	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Otros*	\$ 191,6	27,2%	-\$ 72,5	10,5%	\$ 119,1	62,2%
<b>Total</b>	<b>\$ 637,9</b>	<b>90,7%</b>	<b>-\$ 617,5</b>	<b>89,5%</b>	<b>\$ 20,4</b>	<b>3,2%</b>
<b>Total según Balance</b>	<b>\$ 703,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>-\$ 689,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$ 13,3</b>	<b>1,9%</b>

\*:otros incluye Ovalle y Punta Arenas cuando no están disponibles en las casillas

Fuente: Elaboración propia en base a datos financieros de Master7.

**Tabla 27: Costos por ítem en octubre de 2011 (en millones de pesos).**

<b>Costos por ítem principal mes de Octubre de 2011 (en millones de pesos)</b>						
<b>Descripción</b>	<b>Real</b>	<b>% del total de costos</b>	<b>Ppto</b>	<b>AA</b>	<b>R/P (%)</b>	<b>R/AA (%)</b>
Tutores	\$ 14,9	20,7%	\$ 17,5	\$ 10,9	85,2%	136,2%
Examinadores	\$ -	0,0%	\$ -	\$ 0,1	N.D.	0,0%
Diseñadores	\$ -	0,0%	\$ -	\$ 0,4	N.D.	0,0%
Imprenta	\$ 1,9	2,6%	\$ 9,0	\$ 1,8	21,2%	103,7%
Transporte	\$ 9,6	13,4%	\$ 9,0	\$ 3,3	106,7%	292,8%
Hospedaje	\$ 2,0	2,8%	\$ 2,1	\$ 1,2	92,9%	165,7%
Otros Gastos de Viaje	\$ 1,7	2,3%	\$ 1,9	\$ 0,4	90,3%	467,6%
Sueldos	\$ 11,3	15,6%	\$ 17,0	\$ 8,7	66,2%	129,2%
Honorarios Administrativos	\$ 13,9	19,2%	\$ 18,0	\$ 14,7	77,0%	94,4%
Plan de Mejoramiento	\$ 8,8	12,2%	\$ 8,8	\$ 10,9	100,0%	80,9%
Comisión por Ventas	\$ 0,4	0,6%	\$ 0,5	\$ -	85,2%	N.D.
Servicios oficina	\$ 3,2	4,4%	\$ 3,9	\$ 2,2	83,2%	148,7%
Otros	\$ 4,4	6,1%	\$ 2,8	\$ 2,1	157,2%	205,8%
<b>Total</b>	<b>\$ 72,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$ 90,5</b>	<b>\$ 56,7</b>	<b>79,6%</b>	<b>127,2%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos financieros de Master7.

**Tabla 28: Costos por ítem acumulados a octubre de 2011 (en millones de pesos).**

Costos por ítem principal acumulado al mes de Octubre de 2011 (en millones de pesos)						
Descripción	Real	% del total de costos	Ppto Est	AA	R/P (%)	R/AA (%)
Tutores	\$ 101,4	14,7%	\$ 101,6	\$ 67,7	99,8%	149,8%
Examinadores	\$ 37,9	5,5%	\$ 38,0	\$ 15,0	99,8%	253,4%
Diseñadores	\$ 16,9	2,5%	\$ 17,0	\$ 9,9	99,8%	171,5%
Imprenta	\$ 59,8	8,7%	\$ 63,0	\$ 32,5	95,0%	184,1%
Transporte	\$ 60,0	8,7%	\$ 45,6	\$ 23,8	131,6%	252,2%
Hospedaje	\$ 15,6	2,3%	\$ 14,0	\$ 4,9	111,7%	322,1%
Otros Gastos de Viaje	\$ 15,4	2,2%	\$ 13,8	\$ 6,8	111,3%	227,1%
Sueldos	\$ 133,6	19,4%	\$ 141,0	\$ 57,8	94,8%	231,1%
Honorarios Administrativos	\$ 82,3	11,9%	\$ 145,0	\$ 56,4	56,7%	145,9%
Plan de Mejoramiento	\$ 88,9	12,9%	\$ 88,0	\$ 74,7	101,0%	119,0%
Comisión por Ventas	\$ 0,4	0,1%	\$ 0,4	\$ -	99,8%	N.D.
Servicios oficina	\$ 28,6	4,2%	\$ 27,5	\$ 18,2	104,2%	157,0%
Otros	\$ 49,0	7,1%	\$ 16,5	\$ 34,4	297,0%	142,3%
<b>Total</b>	<b>\$ 689,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$ 711,3</b>	<b>\$ 402,0</b>	<b>97,0%</b>	<b>171,6%</b>

**Fuente: Elaboración propia en base a datos financieros de Master7.**

**Tabla 29: Ventas, costos y margen por producto y región mes de octubre de 2011 (en millones de pesos).**

Ventas, costos y margen por producto y Región mes de octubre de 2011 (millones de pesos)																
Región Servicios	Santiago			Concepción			Vilcún			Talca			Otros*			
	Real	Ppto	AA	Real	Ppto	AA	Real	Ppto	AA	Real	Ppto	AA	Real	Ppto	AA	
<b>Ventas</b>																
MP LyM	\$ 18,1	N.D.	N.D.	\$ 41,1	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ 1,5	N.D.	N.D.	
MP Ciencias	\$ 8,2	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	
Gestión Inst	\$ 3,3	N.D.	N.D.	\$ 2,2	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ 2,5	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	
Ev Externa	\$ 2,2	N.D.	N.D.	\$ 0,7	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	
Otros	\$ 1,2	N.D.	N.D.	\$ 1,7	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ 0,1	N.D.	N.D.	\$ 0,1	N.D.	N.D.	
<b>Total</b>	<b>\$ 33,0</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>\$ 45,7</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>\$ -</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>\$ 2,6</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>\$ 1,6</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	
<b>Costos</b>																
MP LyM	-\$ 25,8	N.D.	N.D.	-\$ 11,8	N.D.	N.D.	-\$ 6,6	N.D.	N.D.	-\$ 1,2	N.D.	N.D.	-\$ 5,6	N.D.	N.D.	
MP Ciencias	-\$ 6,6	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	-\$ 5,8	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	
Gestión Inst	-\$ 0,3	N.D.	N.D.	-\$ 0,3	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	-\$ 0,3	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	
Ev Externa	-\$ 5,2	N.D.	N.D.	-\$ 0,3	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	
Otros	-\$ 1,0	N.D.	N.D.	-\$ 0,3	N.D.	N.D.	-\$ 0,3	N.D.	N.D.	-\$ 0,0	N.D.	N.D.	-\$ 0,1	N.D.	N.D.	
<b>Total</b>	<b>-\$ 38,9</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>-\$ 12,7</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>-\$ 12,7</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>-\$ 1,6</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>-\$ 5,8</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	
<b>Margen \$</b>																
MP LyM	-\$ 7,7	N.D.	N.D.	\$ 29,3	N.D.	N.D.	-\$ 6,6	N.D.	N.D.	-\$ 1,2	N.D.	N.D.	-\$ 4,1	N.D.	N.D.	
MP Ciencias	\$ 1,6	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	-\$ 5,8	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	
Gestión Inst	\$ 3,0	N.D.	N.D.	\$ 1,9	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ 2,2	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	
Ev Externa	-\$ 3,1	N.D.	N.D.	\$ 0,4	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	
Otros	\$ 0,2	N.D.	N.D.	\$ 1,4	N.D.	N.D.	-\$ 0,3	N.D.	N.D.	\$ 0,1	N.D.	N.D.	-\$ 0,1	N.D.	N.D.	
<b>Total</b>	<b>-\$ 5,9</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>\$ 33,0</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>-\$ 12,7</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>\$ 1,0</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>-\$ 4,2</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	
<b>Margen (%)</b>																
MP LyM	-42,6%	N.D.	N.D.	71,3%	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	No válido	N.D.	N.D.	-275,7%	N.D.	N.D.	
MP Ciencias	19,4%	N.D.	N.D.	No Válido	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	No válido	N.D.	N.D.	No válido	N.D.	N.D.	
Gestión Inst	91,1%	N.D.	N.D.	88,0%	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	89,3%	N.D.	N.D.	No válido	N.D.	N.D.	
Ev Externa	-141,0%	N.D.	N.D.	60,2%	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	No válido	N.D.	N.D.	No válido	N.D.	N.D.	
Otros	19,6%	N.D.	N.D.	81,1%	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	59,2%	N.D.	N.D.	-153,2%	N.D.	N.D.	
<b>Total</b>	<b>-17,9%</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>72,2%</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>40,2%</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>-271,1%</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	

\*:Otros incluye Ovalle y Punta Arenas

Fuente: Elaboración propia en base a datos financieros de Master7.

**Tabla 30: Ventas, costos y margen por producto y región acumulados al mes de octubre de 2011 (en millones de pesos).**

Ventas, costos y margen por producto y Región acumulados al mes de octubre de 2011 (millones de pesos)															
Región Servicios	Santiago			Concepción			Vilcún			Talca			Otros*		
	Real	Ppto	AA	Real	Ppto	AA	Real	Ppto	AA	Real	Ppto	AA	Real	Ppto	AA
<b>Ventas</b>															
MP LyM	\$ 155,0	N.D.	N.D.	\$ 136,1	N.D.	N.D.	\$ 55,5	N.D.	N.D.	\$ 17,6	N.D.	N.D.	\$ 96,6	N.D.	N.D.
MP Ciencias	\$ 33,8	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ 55,5	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.
Gestión Inst	\$ 26,1	N.D.	N.D.	\$ 10,2	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ 2,5	N.D.	N.D.	\$ 29,6	N.D.	N.D.
Ev Externa	\$ 11,5	N.D.	N.D.	\$ 0,7	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.
Otros	\$ 18,9	N.D.	N.D.	\$ 16,9	N.D.	N.D.	\$ 12,8	N.D.	N.D.	\$ 2,3	N.D.	N.D.	\$ 14,5	N.D.	N.D.
<b>Total</b>	<b>\$ 252,4</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>\$ 164,0</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>\$ 123,8</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>\$ 22,4</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>\$ 140,7</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
<b>Costos</b>															
MP LyM	-\$ 256,8	N.D.	N.D.	-\$ 106,0	N.D.	N.D.	-\$ 58,1	N.D.	N.D.	-\$ 11,6	N.D.	N.D.	-\$ 60,2	N.D.	N.D.
MP Ciencias	-\$ 64,3	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	-\$ 50,9	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.
Gestión Inst	-\$ 2,4	N.D.	N.D.	-\$ 2,1	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	-\$ 0,5	N.D.	N.D.	-\$ 0,8	N.D.	N.D.
Ev Externa	-\$ 54,3	N.D.	N.D.	-\$ 2,6	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.
Otros	-\$ 10,9	N.D.	N.D.	-\$ 3,2	N.D.	N.D.	-\$ 3,1	N.D.	N.D.	-\$ 0,3	N.D.	N.D.	-\$ 1,8	N.D.	N.D.
<b>Total</b>	<b>-\$ 388,6</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>-\$ 113,9</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>-\$ 112,2</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>-\$ 12,5</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>-\$ 62,8</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
<b>Margen \$</b>															
MP LyM	-\$ 101,8	N.D.	N.D.	\$ 30,1	N.D.	N.D.	-\$ 2,6	N.D.	N.D.	\$ 6,0	N.D.	N.D.	\$ 36,4	N.D.	N.D.
MP Ciencias	-\$ 30,5	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ 4,6	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.
Gestión Inst	\$ 23,7	N.D.	N.D.	\$ 8,1	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ 2,0	N.D.	N.D.	\$ 28,8	N.D.	N.D.
Ev Externa	-\$ 42,8	N.D.	N.D.	-\$ 1,9	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.	\$ -	N.D.	N.D.
Otros	\$ 8,0	N.D.	N.D.	\$ 13,7	N.D.	N.D.	\$ 9,6	N.D.	N.D.	\$ 2,0	N.D.	N.D.	\$ 12,8	N.D.	N.D.
<b>Total</b>	<b>-\$ 136,2</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>\$ 50,0</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>\$ 11,6</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>\$ 9,9</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>\$ 77,9</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>
<b>Margen (%)</b>															
MP LyM	-65,7%	N.D.	N.D.	22,1%	N.D.	N.D.	-4,7%	N.D.	N.D.	34,0%	N.D.	N.D.	37,7%	N.D.	N.D.
MP Ciencias	-90,3%	N.D.	N.D.	No válido	N.D.	N.D.	8,2%	N.D.	N.D.	No válido	N.D.	N.D.	No válido	N.D.	N.D.
Gestión Inst	90,9%	N.D.	N.D.	79,6%	N.D.	N.D.	No válido	N.D.	N.D.	78,7%	N.D.	N.D.	97,3%	N.D.	N.D.
Ev Externa	-372,6%	N.D.	N.D.	-276,7%	N.D.	N.D.	No válido	N.D.	N.D.	No válido	N.D.	N.D.	No válido	N.D.	N.D.
Otros	42,4%	N.D.	N.D.	81,2%	N.D.	N.D.	75,5%	N.D.	N.D.	84,9%	N.D.	N.D.	87,9%	N.D.	N.D.
<b>Total</b>	<b>-53,9%</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>30,5%</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>9,4%</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>44,2%</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>	<b>55,4%</b>	<b>N.D.</b>	<b>N.D.</b>

\*:Otros incluye Ovalle y Punta Arenas

Fuente: Elaboración propia en base a datos financieros de Master7.

## ANEXO F: Estadísticas Operacionales mensuales de Master7 a octubre de 2011<sup>77</sup>.

MP Ciencias= Modelo Pedagógico Ciencias	Estadísticas Operacionales por mes y promedio acumulado a Octubre año 2011										
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Prom Ac Mar-Oct
MP LyM= Modelo Pedagógico Lenguaje y Matemáticas											
RM= Región Metropolitana											
<b>Estadísticas Operacionales de Clientes</b>											
EE con contrato firmado RM	1	2	16	22	24	24	24	26	26	28	24
EE con contrato firmado Regiones	0	4	26	29	30	30	30	30	30	32	30
EE con contrato total país	1	6	42	51	54	54	54	56	56	60	53
EE con MP LyM RM	1	1	6	11	13	13	13	13	13	13	12
EE con MP LyM Regiones	0	4	25	28	29	29	29	29	29	29	28
EE con MP LyM total país	1	5	31	39	42	42	42	42	42	42	40
EE con Ev Externa RM	0	0	2	3	3	3	3	5	5	7	4
EE con Ev Externa Regiones	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	1
EE con Ev Externa total país	0	0	2	3	3	3	3	5	6	10	4
EE con MP Ciencias RM	0	0	8	8	8	8	8	8	8	8	8
EE con MP Ciencias Regiones	0	0	7	7	7	7	7	7	7	7	7
EE con MP Ciencias total país	0	0	15	15	15	15	15	15	15	15	15
EE con Gestión Institucional	0	0	13	18	19	19	19	19	19	21	18
EE con otros servicios	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total de servicios prestados a nivel país	1	6	62	76	80	80	80	82	83	89	79
Cursos atendidos MP LyM	8	24	192	270	306	306	306	306	306	306	287
Cursos atendidos Ev Externa (LyM+ Ciencias)	0	0	33	39	39	39	39	67	67	132	57
Cursos atendidos MP Ciencias	0	0	119	119	119	119	119	119	119	119	119
Cursos atendidos Otros servicios	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Cursos RM	8	12	150	216	247	247	247	275	275	308	246
Cursos Regiones	0	16	198	216	221	221	221	221	221	253	222
Total de cursos Atendidos*	8	28	348	432	468	468	468	496	496	561	467
EE con reclamo	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
EE contactados para venta	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
EE con citas concertadas	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
<b>Estadísticas operacionales de la empresa</b>											
Número de tutores que atienden EE RM	N.D.	N.D.	8	9	9	10	9	8	9	9	9
Número de tutores que atienden EE Regiones	N.D.	N.D.	7	7	7	6	7	7	7	7	7
Cantidad de tutores	N.D.	N.D.	15	16	16	16	16	15	16	16	16
Número empleados administrativos	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Número de examinadores	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Otro personal a honorarios	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas de Master7.

<sup>77</sup> N.D.: Información no disponible.

# ANEXO G: Estadísticas Financieras mensuales de Master7 a octubre de 2011<sup>78</sup>.

MP Ciencias= Modelo Pedagógico MP LVA= Modelo Pedagógico Lenguaje y Matemáticas RM= Región Metropolitana	Estadísticas Financieras por mes y promedio acumulado a Octubre año 2011											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Prom Ac Mar-Oct	
<b>Estadísticas Operacionales de Clientes</b>												
Costos RM (en miles de pesos)	\$ 25.427,63	\$ 24.178,21	\$ 54.928,51	\$ 35.943,64	\$ 36.105,66	\$ 33.525,17	\$ 45.872,55	\$ 50.528,14	\$ 40.397,55	\$ 38.651,59	\$ 41.994,10	
Costos Regiones (en miles de pesos)	\$ 14.310,28	\$ 13.465,07	\$ 35.225,14	\$ 30.627,93	\$ 29.551,21	\$ 27.932,27	\$ 38.801,42	\$ 36.984,50	\$ 33.708,23	\$ 32.286,88	\$ 33.139,70	
Costos totales nivel país (en miles de pesos)	\$ 39.737,92	\$ 37.643,28	\$ 90.153,65	\$ 66.571,57	\$ 65.656,87	\$ 61.457,44	\$ 84.673,97	\$ 87.512,64	\$ 74.105,78	\$ 70.938,47	\$ 75.133,80	
Costo tutores MP total (en miles de pesos)	\$ -	\$ -	\$ 5.015,89	\$ 7.362,24	\$ 9.648,30	\$ 9.386,23	\$ 9.407,30	\$ 9.845,05	\$ 9.578,30	\$ 9.451,65	\$ 8.711,87	
Costo Examinadores total (en miles de pesos)	\$ -	\$ -	\$ 9.241,84	\$ 4.961,11	\$ 3.662,89	\$ 2.003,89	\$ 7.593,34	\$ 5.751,78	\$ 4.726,33	\$ -	\$ 4.742,65	
Costos total MP RM (en miles de pesos)	\$ 20.959,20	\$ 20.006,09	\$ 45.252,14	\$ 29.687,66	\$ 30.202,95	\$ 28.172,34	\$ 38.445,99	\$ 42.182,78	\$ 33.809,15	\$ 32.402,33	\$ 35.019,42	
Costos total MP Regiones (en miles de pesos)	\$ 14.169,98	\$ 13.339,11	\$ 34.632,97	\$ 30.104,50	\$ 29.035,69	\$ 27.418,97	\$ 38.191,50	\$ 36.390,71	\$ 32.459,90	\$ 31.079,46	\$ 32.414,21	
Costos total MP nivel país (en miles de pesos)	\$ 35.129,18	\$ 33.345,20	\$ 79.885,11	\$ 59.792,16	\$ 59.238,65	\$ 55.591,31	\$ 76.637,49	\$ 78.573,50	\$ 66.269,06	\$ 63.481,79	\$ 67.433,63	
Costos EV Externa RM (en miles de pesos)	N.D.	N.D.	\$ 8.097,45	\$ 5.054,12	\$ 4.954,43	\$ 4.456,91	\$ 6.284,49	\$ 7.078,54	\$ 5.471,99	\$ 5.243,14	\$ 5.830,13	
Costos EV Externa Regiones (en miles de pesos)	N.D.	N.D.	\$ 331,17	\$ 262,42	\$ 254,52	\$ 252,30	\$ 348,93	\$ 332,79	\$ 320,66	\$ 279,75	\$ 297,82	
Costos EV Externa nivel país (en miles de pesos)	N.D.	N.D.	\$ 8.428,62	\$ 5.316,54	\$ 5.208,95	\$ 4.709,21	\$ 6.633,41	\$ 7.411,32	\$ 5.792,65	\$ 5.522,89	\$ 6.127,95	
Ingresos efectivos totales (en miles de pesos)	\$ 47.808,40	\$ -	\$ 52.800,00	\$ 29.438,34	\$ 44.768,11	\$ 84.029,53	\$ 22.785,84	\$ 26.819,79	\$ 72.818,73	\$ 6.638,74	\$ 43.100,83	
Ingresos esperados totales (en miles de pesos)*	\$ 59.808,40	\$ -	\$ 83.780,00	\$ 54.556,12	\$ 59.780,99	\$ 135.450,42	\$ 51.615,48	\$ 75.262,98	\$ 94.173,63	\$ 63.163,08	\$ 77.222,84	
Ingresos esperados RM (en miles de pesos)	\$ 32.000,00	\$ -	\$ 2.400,00	\$ 15.115,19	\$ 31.215,36	\$ 26.913,58	\$ 26.913,58	\$ 35.094,90	\$ 32.121,73	\$ 31.803,57	\$ 25.197,24	
Ingresos esperados Regiones (en miles de pesos)	\$ 27.808,40	\$ -	\$ 81.380,00	\$ 39.440,92	\$ 28.565,63	\$ 108.536,83	\$ 24.701,90	\$ 40.168,08	\$ 62.051,90	\$ 31.359,51	\$ 52.025,60	
Ingresos esperados totales (en miles de pesos)*	\$ 59.808,40	\$ -	\$ 83.780,00	\$ 54.556,12	\$ 59.780,99	\$ 135.450,42	\$ 51.615,48	\$ 75.262,98	\$ 94.173,63	\$ 63.163,08	\$ 77.222,84	

<sup>78</sup> N.D: Estadística no disponible.