



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

MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE
TALLERES EXTRACURRICULARES
CON JUEGOS DE MESA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

RODRIGO JAVIER ESPINOZA FUENTES

PROFESOR GUÍA:
MAXIMILIANO DÍAZ TAPIA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ERNESTO TIRONI BARRIOS
EYAL SHATS YUDILEVICH

SANTIAGO DE CHILE
2019

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial
POR: Rodrigo Espinoza Fuentes
FECHA: 07/01/2019
PROFESOR GUÍA: Maximiliano Díaz

MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE TALLERES EXTRACURRICULARES CON JUEGOS DE MESA

El taller extracurricular de juegos de mesa es un servicio para establecimientos educacionales cuyo principal objetivo es potenciar las habilidades socioemocionales en niños y niñas. Este trabajo propone un modelo de negocios para dicho taller, sumado a un servicio de ludoteca escolar, es decir, una colección de juegos de mesa que adquieren las escuelas.

En la primera etapa, se trató de dar con una solución a los problemas de convivencia en las escuelas. La investigación realizada reveló que este es un problema multifactorial y un taller extracurricular no tiene el impacto para proponerse como una solución en el corto plazo. Sin embargo, uno de estos factores son las habilidades socioemocionales, las cuales afectan de manera transversal en nuestras vidas. Los juegos de mesa, a través de metodologías lúdicas de aprendizaje, son comprobadas herramientas que facilitan el desarrollo socioemocional de quienes juegan.

No existe mucha información acerca del mercado de talleres extracurriculares, por lo que la mayoría de los datos fueron levantados en entrevistas con establecimientos y competidores, experiencias con usuarios y campañas comerciales en busca de clientes. Esta es, sin duda, la parte más valiosa de la memoria, la que permitió reconocer el proceso de selección de los talleres y se consiguió que ocho colegios aceptaran la propuesta para el próximo año. En las campañas que se hicieron participaron 11 corporaciones de educación municipales y 187 colegios particulares subvencionados y pagados. El modelo de negocios se construyó con una propuesta de valor centrada en la experiencia que recibe el usuario, es decir, los niños y niñas.

El siguiente paso consistió en detallar el proceso productivo de los servicios de taller y ludoteca, considerando los requerimientos de cada uno. En ambos casos, se diseñó un proceso de venta del servicio, se fijaron sus costos y valores. Este emprendimiento tiene una estructura que busca minimizar los costos, de tal manera de ser competitivos ante la variada oferta de talleres y que no necesite una gran inversión.

El análisis financiero, que busca determinar la factibilidad económica del proyecto, arrojó información positiva respecto a la rentabilidad del negocio. El VAN del proyecto es \$2.945.707 y su tasa interna de retorno es 120%. Se debe considerar que este negocio no requiere más de diez horas semanales para la ejecución de los talleres.

Finalmente, el análisis crítico analiza el modelo de negocios desde una perspectiva global, identificando los factores de riesgo del emprendimiento, como el poder de negociación de los clientes y las escasas barreras de entrada para nuevos competidores.

Tabla de contenido

1. Introducción	1
1.1. Antecedentes generales	1
1.1. Descripción del proyecto	8
2. Los juegos de mesa en la educación.....	26
2.1. Metodologías lúdicas y experiencias internacionales	26
2.2. Juegos de mesa y la convivencia escolar	27
2.3. Iniciativas nacionales	29
2.4. Fundación Desarrollo Educativo (Fudeduc)	31
3. Mercado.....	33
3.1. Colegios	33
3.2. Entorno competitivo	36
3.3. Validaciones y experiencias	37
3.4. Modelo de Negocios	47
4. Proceso productivo.....	50
4.1. Venta y renovación de servicios.....	50
4.2. Ludoteca.....	51
4.3. Taller extraprogramático	52
4.4. Ludoteca activa	53
4.5. Equipo necesario.....	55
4.6. Estructura de costos	57
5. Análisis financiero.....	58
5.1. Clientes primeros años.....	58
5.2. Inversión requerida	59
5.3. Flujo de caja.....	60
6. Análisis crítico.....	61
6.1. Análisis de las Fuerzas de Porter	61
6.2. Análisis FODA	62
7. Discusión y Conclusiones	64
8. Bibliografía.....	66
9. Anexos.....	68

1. Introducción

1.1. Antecedentes generales

Durante su paso por la universidad, el estudiante ha levantado y participado de diversas iniciativas, además de conocer nuevas experiencias y áreas del conocimiento que ha contribuido a su desarrollo integral. Es así como surge la necesidad cerrar el ciclo universitario con un proyecto que una tanto la formación académica como las pasiones y motivaciones del estudiante. El presente trabajo de título se basa en la experiencia obtenida de tres fuentes distintas:

- Ludo Beauchef: ludoteca institucional de la Biblioteca Central FCFM. El estudiante fue el gestor y creador de la iniciativa, la cual ha tenido un impacto positivo en la facultad y se ha logrado posicionar como una iniciativa atractiva, gracias a las actividades que realiza, consiguiendo el apoyo de la dirección de la biblioteca y de las autoridades de la facultad.
- Observatorio del juego: organización que vende servicios de ludoteca y capacitación para la implementación de juegos de mesas en distintos escenarios en colegios. Durante el desarrollo de la memoria el estudiante trabajó a medio tiempo en la empresa, donde pudo observar y obtener conocimientos claves para el modelo de negocios.
- Actividades propias de la memoria: se realizaron distintas investigaciones y experiencias para validar las principales hipótesis del negocio. Algunas de ellas fueron: entrevistas con autoridades de colegios, estudio de mercado, actividades con usuarios, reuniones con potenciales clientes.

1.1.1. *La Educación en Chile*

a) Sistema e Instituciones educacionales

En Chile existen distintos prestadores de la educación, los cuales se diferencian por el nivel de enseñanza que imparten, desde educación parvularia hasta la educación superior, y el sostenedor de la institución¹. Los sostenedores de la educación en Chile son:

Instituciones de educación parvularia

La educación parvularia tiene por objetivo favorecer aprendizajes oportunos y pertinentes que fortalezcan las potencialidades para un desarrollo pleno y armónico en el párvulo (entre los de 6 meses y los 6 años). Los distintos niveles de la educación parvularia se muestran a continuación.

¹Es el responsable del funcionamiento del establecimiento educacional. Los sostenedores son, en la práctica, los dueños del establecimiento.

Nivel	Edad
Sala cuna	84 días hasta 2 años
Medio	2 hasta 4 años
Pre-Kinder	4 a 5 años
Kinder	5 a 6 años

*Tabla 1. Rango etario niveles de ed. parvularia.
Fuente: elaboración propia.*

Las principales instituciones de educación parvularia son.

- JUNJI: la Junta Nacional de Jardines Infantiles es un organismo estatal cuya misión es otorgar educación parvularia pública, gratuita y de calidad.
- Integra: uno de los principales prestadores de educación parvularia en Chile, es una institución de derecho privado sin fines de lucro, que pertenece a la Red Fundaciones de la Dirección Sociocultural de la Presidencia de la República.

Establecimientos educacionales

Corresponde a los establecimientos que entregan educación de uno o más de los siguientes tipos:

- Educación básica: correspondiente a 8 niveles entre los 6 y 14 años, tiene por objetivo el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes en distintas asignaturas y la comprensión holística del mundo, enfatizando la dimensión inter y multidisciplinaria del conocimiento, así como su aplicación a la resolución de problemas cotidianos.
- Educación media: constando de 4 niveles entre los 14 y los 18 años, tiene por finalidad procurar que cada estudiante expanda y profundice su formación general, desarrollando los conocimientos, habilidades y actitudes, que les permitan continuar el proceso educativo formal. La educación media tiene especializaciones: la Artística, Técnico Profesional y la Científico Humanista.

En cuanto al sostenedor de la institución, los establecimientos educacionales se clasifican en:

- Municipal: Los Municipios son sostenedores a través de corporaciones de educación, dependientes del alcalde de turno.
- Particular Pagado: son personas naturales o jurídicas (Sociedades Anónimas, Sociedades Limitadas, Corporaciones o Fundaciones)
- Particular Subvencionado: son sostenedores privados que reciben financiamiento (subvención) estatal.

El sostenedor, cualquiera sea el caso, es quien toma las decisiones tanto educativas como de gestión, algunas son: contratación de docentes, inversiones, infraestructura, cambios

curriculares. Sin embargo, el Ministerio de Educación fiscaliza los establecimientos y define el currículo escolar.

Instituciones de educación superior

Las instituciones de educación superior tienen como principal reto el formar a las personas que se adapten al nuevo mundo, a través de sus dos funciones principales: la formación de profesionales y técnicos de nivel superior, y la contribución al desarrollo científico y tecnológico de Chile. Se distinguen tres tipos de instituciones:

- Centro de Formación Técnica (CFT): pueden impartir carreras técnicas de nivel superior y otorgar títulos técnicos.
- Instituto Profesional (IP): pueden impartir carreras profesionales, que no requieran licenciatura previa, y técnicas de nivel superior. Otorgan toda clase de títulos profesionales, con excepción de aquellos exclusivamente universitarios y toda clase de títulos técnicos.
- Universidad: pueden impartir carreras profesionales y técnicas de nivel superior. Se reserva a las universidades el otorgamiento de los grados académicos de Licenciado, Magíster y Doctor, así como de los títulos profesionales que requieren licenciatura previa.

b) Tamaño de la educación en Chile

Los prestadores de educación antes mencionados suman más de 16.000 establecimientos educacionales a lo largo del territorio nacional. El gráfico a continuación muestra la cantidad de establecimientos educacionales por prestador.

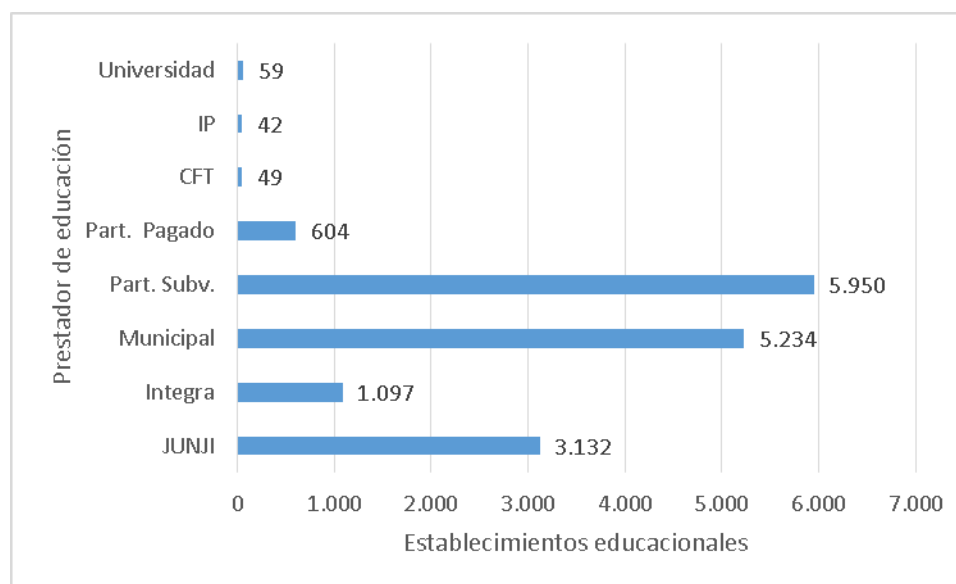


Gráfico 1. Cantidad de establecimientos educacionales por prestador de la educación.
Fuente: elaboración propia.

Los siguientes gráficos muestran la proporción de establecimientos para cada nivel de educación y la relación entre prestadores en cada nivel.

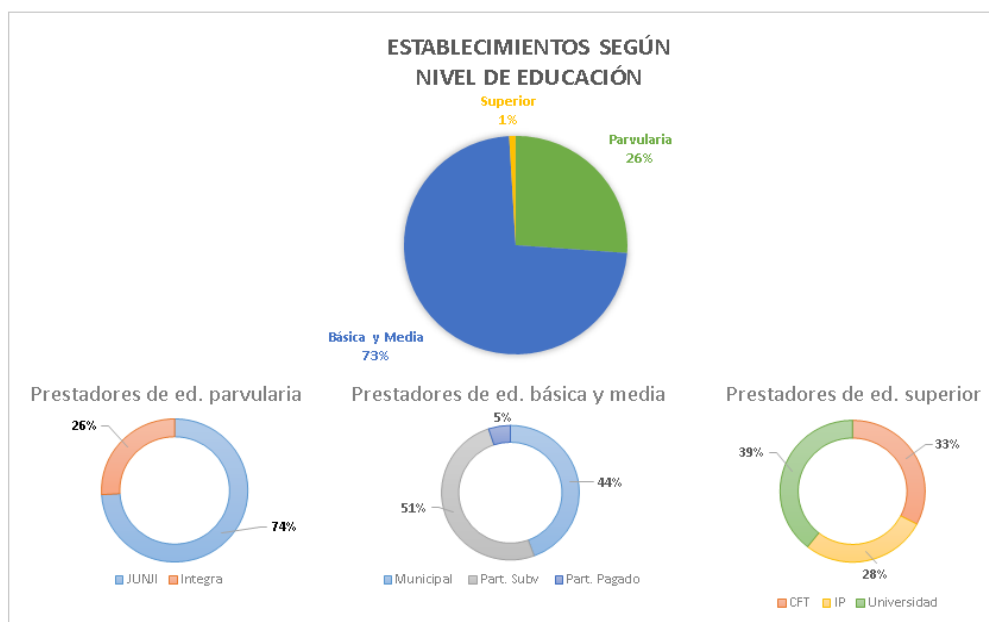


Gráfico 2. Proporción de establecimientos por nivel y de prestador por nivel.
Fuente: elaboración propia.

Se desprende que la mayoría de los establecimientos educacionales del país pertenecen a colegios particulares subvencionados de educación básica y media.

1.1.2. La revolución de los juegos de mesa

a) El paso a los juegos contemporáneos

Al hablar sobre juegos de mesa, lo primero que se viene a la mente son títulos como Monopoly, Risk, Pictionary o Scrabble (a los cuales se denominarán *juegos tradicionales*). Si bien estos juegos gozaron de gran popularidad durante la década de los 90 y principios de los 2000, lo cierto es que hoy en día están siendo sustituidos por títulos como Catan, Carcassonne y Dixit (*juegos contemporáneos*).



Imagen 1. Juegos de mesa tradicionales.

Aunque existe evidencia de juegos de mesa desde hace 5000 años a.C. (el ajedrez como lo conocemos ahora data de finales del siglo XV y el backgammon a mediados del siglo XVIII), para efectos de este trabajo se estudiarán los juegos tradicionales y contemporáneos. Desde principios del siglo XXI y con mayor énfasis en la última década, los juegos contemporáneos han ido desplazando a los juegos tradicionales, un fenómeno que no ocurre sólo en Chile, sino que a nivel mundial. En el 2014 el periódico inglés The Guardian menciona que nos encontramos en una época dorada para los juegos de mesa, con un crecimiento de hasta un 40% en la industria, traducándose en miles de títulos nuevos lanzados cada año y millones de copias vendidas en los juegos más populares. Plataformas de crowdfunding como Kickstarter están siendo testigos de cómo la categoría de juegos de mesa recibe cada vez más respaldo y financiación. En España también están al tanto de la creciente popularidad de los juegos contemporáneos, NPD Group, empresa de estudios de mercado, asegura que la venta de juegos de esa ha crecido un 20% en España entre enero y septiembre de 2016. Por otro lado, desde Devir afirman que cada año sus ventas se incrementan un 40%, pasando de vender 20.000 a 70.000 copias de Catan en 3 años. La situación en Chile no se queda atrás, en el 2017, desde la Gerencia de Marketing de Devir Chile, informaban que las ventas han crecido un 257% desde el 2014, lo cual se aprecia en la gran cantidad de tiendas especializadas y eventos masivos que han nacido desde el 2012 (detalles en Anexos).

Para entender este fenómeno mundial es necesario comprender qué son los juegos contemporáneos y a qué se debe su popularidad.

b) Catan y los eurogames

Al hablar de juegos contemporáneos se hace imprescindible destacar a Los Colonos de Catan, juego creado en 1995 por el alemán Klaus Teuber, fue el primero de los eurogames (juegos de mesa creados en europa) que consiguió popularidad a nivel mundial y que abrió las puertas a este nuevo tipo de juegos. Ha sido traducido a 38 idiomas y se estima que sus ventas sobrepasan los 25 millones de copias alrededor del mundo. Tal es su popularidad que el juego ha sido mencionado en dos oportunidades en la aclamada serie The Big Bang Theory y en el 2017 la empresa Sony adquirió los derechos para producir la película de Catan.

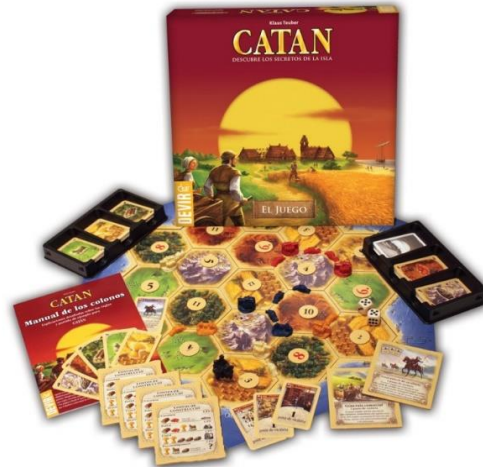


Imagen 2. Contenido juego Catan.

Ante esto surge la pregunta: ¿en qué se diferencian los eurogames de los juegos de mesa tradicionales? Se destacan dos elementos que son claves para responder la pregunta:

- **Jugabilidad:** en los juegos contemporáneos las partidas son siempre diferentes, los escenarios son dinámicos y el azar no es un factor determinante para ganar una partida, los juegos se ganan en base a la estrategia que la jugadora desarrolla. Son juegos altamente inmersivos, donde el relato y el mundo que presentan logra cautivar y encantar a los jugadores. En cuanto a la duración de una partida, existen juegos para todos los gustos, desde *party games* cuya duración promedio es de 15 minutos a juegos más avanzados que pueden tardar horas.

A diferencia de los juegos tradicionales, donde las partidas son más bien repetitivas, la suerte es un factor fundamental y se puede estar jugando horas sin acabar el juego (es conocido el hecho que una partida de Monopoly usualmente acaba antes que exista un ganador)

- **Relevancia en el autor:** en los años 80 las compañías Hasbro y Mattel compraron las pequeñas casas que producían juegos de tablero en Alemania, dejando al país con muy pocos juegos y novedades en el mercado. Ante esto, adaptaron la industria del libro a la industria del juego, es decir, el autor pasó a ser un elemento importante del juego. Los autores alemanes firmaron un acuerdo (de manera simbólica) en el que nunca una compañía volvería a lanzar sus juegos en el mercado sin poner su nombre y sin pagar royalties. Hoy en día el marketing de los eurogames se asemeja más al libro que al juguete, como ocurre con los juegos tradicionales, los aficionados a los juegos escogen los títulos porque les interesa de qué se trata el juego y/o porque les gusta un autor en particular.

c) El Spiel des Jahres y la Feria de Essen

Alemania puede considerarse como la capital de los juegos de mesa no solo por ser la cuna de los eurogames, cada año se celebran dos eventos de importancia mundial para la industria de los juegos de mesa.

Spiel des Jahres

Corresponde al Juego de Año, máximo galardón entregado a los juegos de mesa y de cartas. Su propósito es premiar la excelencia en el diseño de juegos de mesa y promover la calidad en el mercado alemán. Los candidatos son evaluados bajo diversos criterios.

- Concepto: originalidad, jugabilidad, valor del juego.
- Estructura de las reglas: composición, claridad, comprensibilidad.
- Aspecto: caja, tableros, reglas.
- Diseño: funcionalidad, trabajo involucrado.

Si bien el premio ha existido desde 1978, la complejidad y el estado actual de la industria han llevado a establecer diversas categorías de premiación.

- Spiel des Jahres: el premio principal, enfocado en juegos de tipo familiar.
- Kinderspiel des Jahres: premia a los juegos enfocados para niños y niñas.
- Kennerspiel des Jahres: premia a los juegos complejos y de mayor dificultad que los familiares.
- innoSpiel: la categoría más reciente, incorporada en el 2017, premia los juegos que sobresalen por características innovadoras en ellos.



Imagen 3. Galardones del Spiel des Jahres.

El galardón no solo significa el reconocimiento de la industria, sino que tiene repercusiones directas en las ventas de los títulos. La sola nominación de un juego puede incrementar las ventas de 500 – 3.000 copias a casi 10.000 unidades, mientras que el ganador puede conseguir ventas de hasta 500.000 copias.

Feria de Essen

La Internationale Spieltage o comúnmente llamada Feria de Essen, corresponde a la mayor feria mundial del juguete y los juegos, desde su creación en 1983 y con sede en la ciudad alemana de Essen, reúne durante cuatro días a los principales actores de la industria mundial de los juegos de mesa. La edición del 2016 contó con más de mil expositores de 50 países, mientras que en la del 2017 asistieron 180.000 personas.

Durante los cuatro días se dan a conocer los nuevos productos y se exponen las nuevas tendencias que guían el desarrollo de juegos.



Imagen 4. Feria de Essen o Internationale Spieltage.

1.1. Descripción del proyecto

1.1.1. Problema y oportunidad

La educación es un sistema complejo, las variables que determinan el rendimiento académico “constituyen una red fuertemente entrelazada, por lo que resulta difícil delimitarlas para atribuir efectos claramente discernibles a cada una de ellas” (González-Pienda, 2003, pág. 248). El autor define al conjunto de factores que inciden en el éxito o fracaso como condicionantes del rendimiento académico y los agrupa en dos niveles: variables personales y variables contextuales.

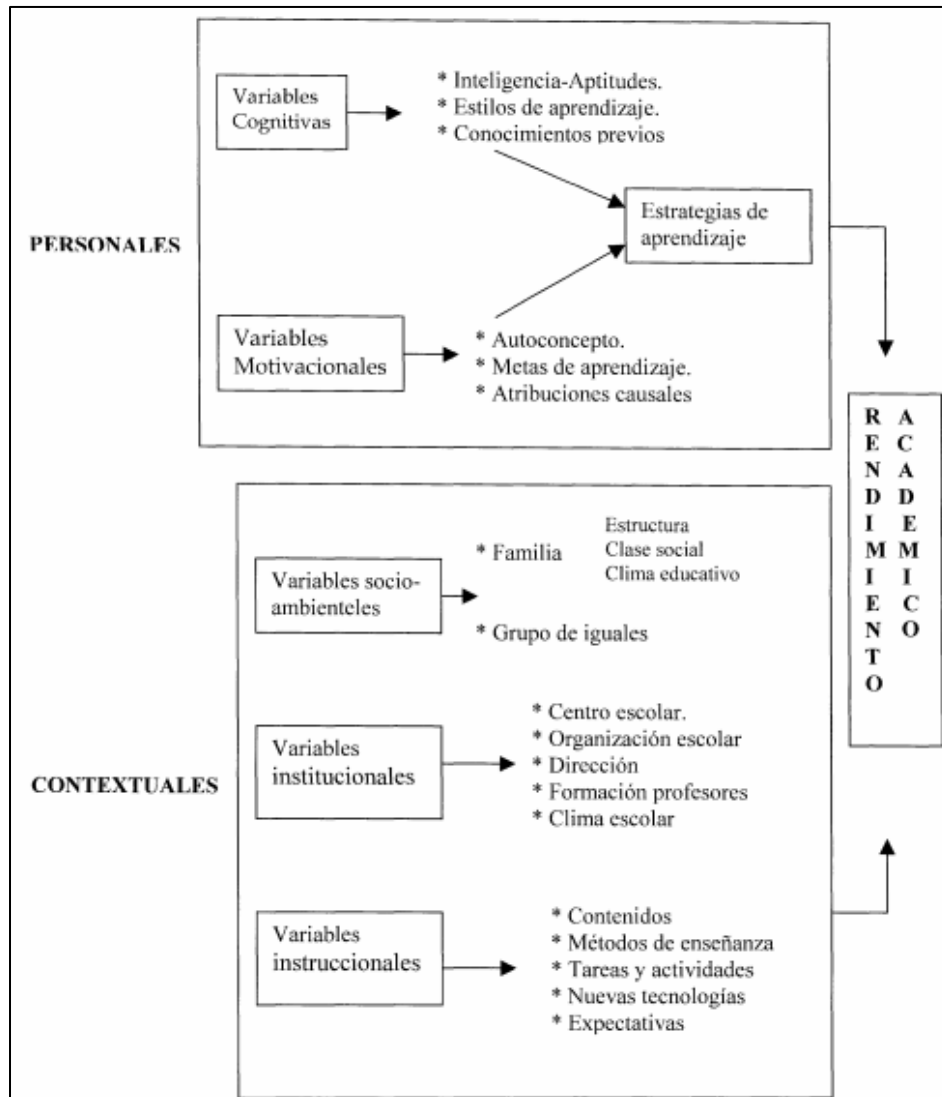
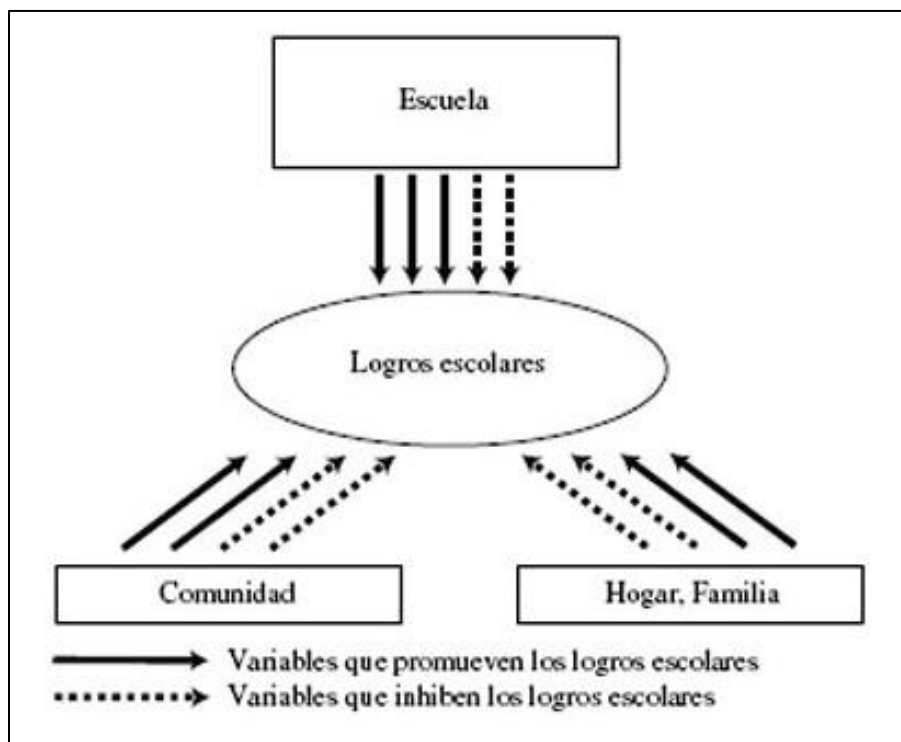


Ilustración 1. Variables del rendimiento académico.
Fuente: El rendimiento escolar. Una análisis de las variables que lo condicionan.

El clima educativo o convivencia escolar, se refiere a las relaciones estudiante-estudiante y estudiante-profesor. Es parte del grupo de variables socioambientales, que, a su vez, pertenece al nivel contextual.

Otra categorización es la que proponen en Variables y Factores asociados al aprendizaje escolar. Una discusión desde la investigación actual (Cornejo & Redondo, 2007). Los autores, establecen dos categorías principales: variables de origen y variables de escuela.



*Ilustración 2. Categorías que influyen en el desempeño académico.
Fuente: Variables y Factores asociados al aprendizaje escolar. Una discusión desde la investigación actual.*

De la misma manera, las variables de escuela se dividen entre los factores relacionados con la organización escolar y los relacionados con los procesos instruccionales en las salas de clases. Respecto a estos últimos destacan los siguientes factores:

1. Altas expectativas respecto de las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes.
2. Calidad del currículo. Foco en su pertinencia personal y social, adecuada gestión curricular.
3. Organización de aula. Estructura de trabajo, aprovechamiento de los tiempos y oportunidades para los aprendizajes.
4. Seguimiento de progreso de alumnos. Evaluaciones y retroalimentaciones frecuentes.
5. Clima de aula marcado por la cercanía afectiva, la resolución de conflictos, la claridad y la comunicación.
6. La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos
7. La pluralidad y calidad de las didácticas, con énfasis en aquellas que favorecen un mayor involucramiento de parte de los estudiantes.

Justamente, es el quinto punto el que se refiere a la convivencia escolar.

Ambos autores plantean que el rendimiento escolar está dado por variables de tipo personal, como la familia y las capacidades propias del estudiante, y variables del contexto escolar, entre estas últimas se encuentra la convivencia escolar. Esta es entendida por el Ministerio

de Educación como:

Un fenómeno social cotidiano, dinámico y complejo, que se expresa y construye en y desde la interacción que se vive entre distintos actores de la comunidad educativa, que comparten un espacio social que va creando y recreando la cultura escolar propia de ese establecimiento. (Ministerio de Educación, 2015).

Existe una relación directa entre la convivencia escolar de un establecimiento y el desempeño académico de sus estudiantes. En *Convivencia Escolar* (Banz, 2008) se exponen los efectos formativos de la convivencia escolar mediante la revisión de diferentes autores y estudios: Juan Cassasus realizó un estudio entre los años 1995 y 2000 en toda América Latina, “entre sus resultados, destaca al clima emocional del aula como un factor con muy elevada incidencia en el aprendizaje; así, el cómo los alumnos perciban este clima incidiría altamente en su desempeño y nivel de aprendizaje”. Por otro lado, Román y Cardemil (2001) señalan en el “Informe Sistematización y Estudio de las Escuelas P-900 que no avanzan”, cómo las escuelas que no avanzan en la región metropolitana tienen problemas de convivencia. La publicación de la OCDE en 2005 *School factors related to quality and equity* demostró, a través de un estudio cuantitativo, que “el clima escolar tiene una mayor incidencia en el rendimiento escolar de los alumnos que los recursos materiales y personales”.

Diferentes estudios han tratado de explicar el éxito de ciertos países como Canadá, Cuba y Finlandia en pruebas internacionales de medición de desempeño escolar, las investigaciones “mencionan como uno de sus factores determinantes, el despliegue de un clima escolar positivo, es decir, determinadas condiciones contextuales de la escuela y el aula” (Alarcón, 2006).

Los Ministros de Educación de América Latina y el Caribe (Unesco, 2001) establecieron en la Reunión PROMEDLAC VII que “una buena convivencia tendría efectos en el aprendizaje en tanto incidiría en la motivación y autoestima de los alumnos, reforzando positivamente su aprendizaje”.

Por último, Banz revisa a Juan Ruz (2003), quién sostiene que:

El atender a la formación socio afectiva y ética para la generación de una convivencia prosocial, no implica disminuir o recortar la importancia del rendimiento académico, sino muy por el contrario, se convierte en una acción preocupada por una formación integral del alumno, lo que a su vez tendrá efectos positivos en los aprendizajes académicos del estudiante. (p.6).

En el artículo *¿Cuánto y Dónde Impacta? Desarrollo de habilidades socio emocionales y éticas en la escuela* (Mena, Romagnoli, & Valdés, 2008) , las autoras revisan y resumen los hallazgos de cinco grupos de investigadores de EEUU e Inglaterra, quienes desarrollaron metaanálisis (recopilación y análisis de una serie determinada de estudios) sobre el efecto de desarrollo de habilidades socio afectivas en los establecimientos educacionales. El artículo reúne el impacto encontrado en las investigaciones en seis ámbitos, entre ellos se destaca el “Mejoramiento del rendimiento académico y éxito escolar”.

Joe Durlak de la Universidad de Loyola y Roger Weissberg de la Universidad de Illinois (2005), en una revisión de 379 programas escolares que aplicaron programas socio afectivos y éticos, “encontraron una mejora significativa en el rendimiento académico de los niños en pruebas estandarizadas”. Este hallazgo es apoyado por las investigaciones de Rimm-Kaufman (2006); Flay & Allred (2003) y Flay, Allred & Ordway (2001).

Dymnicki (2006) investigó a 43 escuelas con programas de desarrollo de habilidades socioemocionales y éticas, en dichos casos las “puntuaciones en las evaluaciones académicas mejoraron en un 14% (14 pts. percentil)”. Asimismo, Berkowitz & Bier (2005) mostraron que “los programas de educación del carácter (desarrollo de habilidades socioemocionales) presentaban un 59% de efectividad en la mejorar de los logros académicos”.

Finalmente, CASEL² (2000-2007) relata que “la relación entre habilidades socio afectivas y éticas y el rendimiento también ha sido apoyado por investigaciones que han intentado definir las características de los alumnos exitosos”. Frente a esto afirma:

Los alumnos exitosos tienen interacciones sociales e intelectuales activas con sus pares y profesores; participan activamente en el aprendizaje; son capaces de comunicarse efectivamente y de preguntar y pedir ayuda cuando lo necesitan; y son capaces de trabajar bien en grupos de aprendizaje cooperativo; todas ellas son competencias relacionadas con habilidades socioemocionales, éticas y

En el contexto nacional, existen distintas experiencias y estudios del impacto de la convivencia escolar en el rendimiento académico de sus estudiantes. Antonia Salas, en una noticia para Emol.com (2018), relató el caso de la Escuela de la Felicidad Manuel Rodríguez, cuyo director, Cristián González, implementó el año 2014 un proyecto educativo siguiendo los ejes de bienestar de Bután³. Al centrar la felicidad como eje principal del currículo académico, la escuela “logró resultados sorprendentes en el Simce al aumentar de 170 a 210 puntos en matemáticas y de 195 a 210 puntos en solo un año”. Al respecto, el director afirma:

Este ambiente impregnado de cariño aumentó la felicidad en los niños y mostró excelentes resultados en la sala de clases ya que disminuyeron los índices de violencia escolar lo que facilitó las herramientas pedagógicas de los profesores, quienes adicionalmente se vieron beneficiados. (Salas, 2018)

En la noticia también se consultó a Wenceslao Unanue, director del Instituto del Bienestar y docente de la Universidad Adolfo Ibáñez, el experto comentó “el sistema educacional chileno no educa niños felices, lo que hace es educar para la competencia, para saber más conocimientos técnicos, pero no educa emocionalmente”.

El 28 de noviembre del 2013 la Superintendencia Regional de Educación de Valparaíso, en conjunto con la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV) desarrollaron el

² CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning) es una organización norteamericana que promueve el aprendizaje social y emocional como parte integral de la educación en todos los niveles.

³ Bután es un pequeño país asiático que cuenta con un Ministerio de la Felicidad y un índice que mide la Felicidad Interna Bruta (FIB).

“Seminario de Buenas Prácticas y aplicación de la normativa educacional en materia de Convivencia Escolar en Establecimientos Educativos”. En el seminario diferentes colegios de la región expusieron sus prácticas respecto a la convivencia escolar y el impacto que tuvieron. Dos años más tarde, las ponencias fueron compiladas por el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) y la PUCV en ¡Nosotros sí podemos! Aprendiendo a mejorar la convivencia escolar (López, Díaz, & Carrasco, 2015).

Establecimiento	Comuna	Prácticas	Resultados
Scuola Italiana Arturo Dell’ Oro	Viña del Mar	Área de formación Valórica (2006) Asignatura Desarrollo Cognitivo para estudiantes hasta 4to básico	Cultura escolar basada en el respeto, la cooperación y generosidad
Escuela Arauco	Quillota	Comité de convivencia escolar (2003) Departamento de convivencia escolar, incorporando a profesores, estudiantes y asistentes de la educación	Disminución de las agresiones entre estudiantes Mejoras en los aprendizajes de los alumnos, que se corroboran a través de los resultados obtenidos en el Simce
Escuela Paul Harris	Viña del Mar	Asociaciones con instituciones y otros establecimientos educacionales Plan de Gestión de Convivencia Escolar	Alta participación escolar, clima escolar armonioso, interés de autoridades del ámbito escolar Potencialización de habilidades de liderazgo, innovación y creatividad.
Colegio Claudio Gay	Los Andes	Visitas al aula, vinculación de los apoderados con el trabajo pedagógico	Estudiantes entusiasmados y con mejor apoyo para el proceso de enseñanza - aprendizaje Mejora del clima escolar Mejor rendimiento gracias a aprendizajes de calidad y con significado propio

*Tabla 2. Resumen prácticas en convivencia escolar.
Fuente: elaboración propia en base a experiencias recopiladas por el CIAE.*

Entre estas experiencias se destacan las palabras de la Escuela Paul Harris:

No solo la buena convivencia mejora los aprendizajes, sino que la buena gestión de las dificultades relacionadas ahorra recurso humano, temporal y material. Luego, nuestro compromiso será generar cada vez mejores ambientes escolares para nuestros niños. Pues, confiamos que el aprendizaje se adquiere y permanece si se acompaña de afecto, confianza, alegría, sensación de protección, compromiso y buena convivencia. (p.38)

La publicación continúa con el análisis de distintos expertos en educación respecto a las prácticas presentadas. Verónica López, directora del Programa de Apoyo a la Convivencia Escolar (PACES), comenta: “Ambas escuelas (Scuola Italiana y Escuela Arauco) mostraron indicadores de aprendizaje y rendimiento académico como algo positivo (...). Esto tiene que ver con la necesaria relación entre convivencia y aprendizaje” (p.76). En otro análisis, María Valenzuela de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la Unesco, enfatiza en esta relación:

Contamos con estudios en UNESCO de medición de calidad de la educación a nivel de Latinoamérica y el Caribe, que han concluido que el factor más importante para nuevos aprendizajes de los estudiantes es el clima escolar. O sea, en las escuelas donde las personas se llevan bien, (...), donde no hay violencia, no hay bullying, curiosamente esos niños aprenden mucho más, por lo tanto, tampoco es algo tan ajeno al logro, al objetivo principal de la educación, que es

El informe Clima de Convivencia escolar según los estudiantes de II medio (Agencia de Calidad de la Educación, 2013) da cuenta de un estudio realizado durante la prueba SIMCE 2012, donde los estudiantes respondieron una encuesta marcando con qué frecuencia ocurrían ciertas conductas de agresión en su establecimiento.

Variable	Porcentaje de establecimientos que se encuentran en las siguientes categorías del índice:			Total establecimientos encuestados
	Frecuencia Baja	Frecuencia Media	Frecuencia Alta	
Dependencia Administrativa				
Municipal	10,5%	45,5%	44,0%	741
Part. subvencionado	37,0%	48,6%	14,4%	1.598
Part. pagado	56,8%	37,1%	6,1%	377
Grupo socioeconómico*				
Bajo	9,6%	46,8%	43,6%	677
Medio bajo	19,3%	51,4%	29,3%	730
Medio	48,1%	45,6%	6,3%	620
Medio alto	53,8%	43,5%	2,7%	329
Alto	56,1%	38,0%	5,9%	358

Tabla 3. Frecuencia conductas agresivas en colegios.

Fuente: Informe Clima de Convivencia escolar según los estudiantes de // medio.

De acuerdo con la dependencia del establecimiento se observan diferentes percepciones de violencia. Los colegios municipales son quienes presentan la mayor recurrencia de agresiones (44%), seguidos por los colegios particulares subvencionados (14%) y finalmente los particulares pagados (6,1%).

Estos resultados fueron comparados con los puntajes obtenidos en las pruebas de lenguaje y matemáticas de ese año.

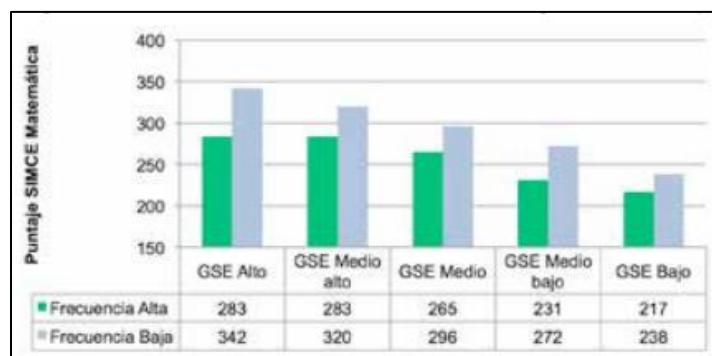
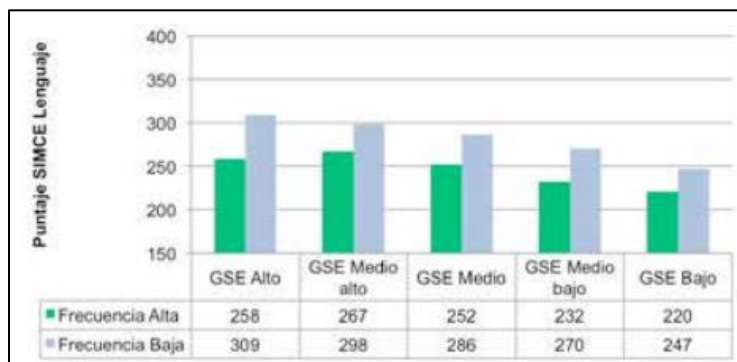


Gráfico 3. Resultados Simce Lenguaje y Matemática.

Fuente: Informe Clima de Convivencia escolar según los estudiantes de // medio.

Independiente del grupo social económico al cual pertenecen los estudiantes, aquellos establecimientos con mayor frecuencia de agresiones escolares lograron resultados más bajos en ambas pruebas, obteniendo en promedio 228 puntos en Lenguaje y 227 en Matemática. A diferencia de los estudiantes de establecimientos con baja frecuencia de conductas agresivas, quienes obtuvieron en promedio 287 puntos en Lenguaje y 300 puntos en Matemática.

Esta asociación entre aprendizajes académicos y clima de convivencia escolar se vuelve a hacer presente en el Resumen: Factores Asociados a Resultados Simce e Indicadores de desarrollo personal y social⁴, en él se destaca:

⁴Los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS), son un conjunto de índices que entregan información relacionada con el desarrollo personal y social de los estudiantes de un establecimiento, en forma complementaria a los resultados de la prueba Simce, ampliando de este modo la concepción de calidad educativa al incluir aspectos que van más allá del dominio de conocimiento académico. Los estudiantes que rinden la prueba Simce son encuestados en cuatro ámbitos: Autoestima académica y motivación escolar, Clima de convivencia escolar, Participación y formación ciudadana y Hábitos de vida saludable.

Este indicador (Clima de convivencia escolar) es uno de los que muestra una asociación más fuerte con los aprendizajes académicos. En efecto, los datos nos indican que, a igualdad de condiciones socioeconómicas, un establecimiento con alto clima de convivencia presenta resultados académicos consistentemente más altos que aquellos con un bajo nivel de clima de convivencia escolar. (Agencia de Calidad de la Educación, 2014)

Como parte de la Reforma Educacional en el año 2013, el gobierno estableció las bases de la Política Nacional de Convivencia escolar, que indican las directrices para afrontar los desafíos en este ámbito. Para lograr implementar esta política, el estado, mediante la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP), asigna recursos a establecimientos municipales y particulares subvencionados “para elaborar e implementar un Plan de Mejoramiento educativo destinado a mejorar la gestión institucional y los resultados de aprendizaje de sus estudiantes”. El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) se conforma de seis planes que buscan “brindar a las y los estudiantes experiencias escolares significativas y que potencien su desarrollo integral” (División de Educación General, 2018), uno de ellos es el Plan de Convivencia escolar.

Respecto a los recursos entregados la Ley es categórica: “no existe ningún porcentaje de recursos de la Subvención Escolar Preferencial que sea de libre disposición. El 100% de los recursos se entregan al sostenedor exclusivamente para la elaboración e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo” (Ministerio de Educación, s.f.). La Superintendencia de Educación es el ente que fiscaliza el correcto uso de estos recursos, aplicando, según sea el caso, sanciones que van desde amonestaciones escritas, multas máximas de 1.000 UTM (47 MM CLP aprox.) por infracciones graves, hasta la revocación del Reconocimiento Oficial del Estado⁵.

Sin embargo, estas medidas no han conseguido conseguir resultados favorables. El informe Los indicadores de desarrollo personal y social en los establecimientos educacionales chilenos: una primera mirada (Agencia de Calidad de la Educación, 2015), hace énfasis en el currículo oculto de los establecimientos como “el sistema de relaciones que se da entre los alumnos, y entre ellos y sus profesores, los que no necesariamente se plantean explícitamente dentro del objetivo institucional” y que aporta a la formación de capacidades en distintas áreas del desarrollo de sus estudiantes.

No obstante, a pesar de conocer la relevancia de los IDPS, particularmente el Clima de convivencia escolar, “se observa una ausencia de institucionalización de estrategias en torno a estos indicadores de desarrollo personal y social, tanto a su nivel de gestión del equipo directivo como de las prácticas pedagógicas.” Aun cuando los colegios cuentan con un Reglamento de convivencia escolar y un encargado de convivencia, ante las situaciones de agresión y violencia escolar

⁵“Cuando el establecimiento educacional tiene reconocimiento oficial del Estado, puede obtener importantes beneficios que entrega el Estado en materia educacional. Por ejemplo, recibir subvención del Estado y que los estudios de los alumnos/as que se eduquen en dichos establecimientos pueden ser considerados válidos y certificados ante el Ministerio de Educación” (Ministerio de Educación, s.f.)

Prima una aproximación más reactiva que preventiva. Los manuales de convivencia suelen definir protocolos sobre el abordaje de conflictos una vez que han sucedido. Pero, por un lado, estos protocolos no siempre se cumplen y, por otro, estos manuales definen pocas prácticas preventivas de situaciones críticas. (p. 38)

Dos años más tarde, se publican los resultados del Sondeo N°5: Bullying en Establecimientos Educativos (Instituto Nacional de la Juventud, 2017), los cuales muestran que “el 84% de los/as jóvenes declara que sí ha visto o escuchado algún episodio de bullying en su lugar de estudio”. Mientras que “al 61% le ha pasado que otros estudiantes de su establecimiento le han intimidado o maltratado verbalmente, insultándole, burlándose o amenazándole”.

Durante el mismo mes la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) en conjunto con Unicef presentó el informe Las violencias en el espacio escolar (Trucco & Inostroza, 2017). En él se muestra cómo el bajo rendimiento académico de América Latina está directamente relacionado con la violencia escolar que se vive dentro de los colegios, siendo Chile el país que más afectado ve su rendimiento escolar debido a la violencia. De acuerdo con el informe:

Las señales de violencia en escuelas chilenas disminuyen 38 puntos promedio en el rendimiento de sus estudiantes, porque la experiencia de los niños tiende a ser negativa cuando la institución es incapaz de establecer normas de convivencia y hacerlas respetar para lograr un ambiente saludable de aprendizaje (Universia, 2017)

Pese a los esfuerzos, tanto por parte del estado como de los establecimientos educacionales, la convivencia escolar se ha convertido en un problema ampliamente estudiado pero que a la fecha no ha sido abordado eficientemente.

1.1.1. Proyecto por desarrollar

En primer lugar, se contempló la idea de diseñar un juego de mesa, de carácter educativo, que sirviera para potenciar la convivencia escolar en los colegios. Esta idea se descartó debido a la falta de conocimientos técnicos para la elaboración de un JDM y por las condiciones poco favorables para el diseño y producción de juegos de mesa en Chile.

El trabajo de título consiste en el diseño y validación de un modelo de negocios para una empresa que ofrezca talleres extraprogramáticos en colegios particulares subvencionados de la Región Metropolitana, con el objetivo de mejorar la convivencia escolar, mediante la incorporación de metodologías lúdicas, en particular juegos de mesa, como elemento esencial para el desarrollo de habilidades socioemocionales.

El negocio se puede resumir como: diseño de los talleres por parte de un equipo de docente y otros profesionales de la educación. Estos talleres serán presentados a los colegios por un

equipo de ventas. Finalmente, los talleres serán impartidos en cada establecimiento por un equipo de implementación.

1.1.3. Cliente

Los problemas de convivencia escolar no son exclusivos de la educación básica y media, sino que son transversales a todos los niveles. Algunos de ellos son arrastrados desde la educación parvularia, mientras que cuando estos no son atendidos oportunamente, los estudiantes presentan problemas ya sea en la educación superior o su desempeño laboral. Solo por nombrar un ejemplo, en el tiempo que este trabajo se escribió, las mujeres de las distintas universidades y colegios del país se levantaban contra los problemas de acoso en sus establecimientos.

En esta sección se definirá el mercado total disponible (TAM por su sigla en inglés), el mercado servido disponible (SAM), el mercado objetivo y los adoptadores tempranos (early adopters).

En primer lugar, los niños y niñas hasta los 6 años (aproximadamente) no tienen el desarrollo cognitivo adecuado para jugar un juego de mesa. El psicólogo Jean Piaget dividió el desarrollo de la inteligencia humana en cuatro etapas, donde las dos primeras (entre los 0 y 7 años) son de índole individual y de exploración del mundo.

ESTADIO	EDAD APROXIMADA	CARACTERÍSTICAS
SENSORIOMOTOR	De 0 a 2 años	Estadio prelingüístico en el que la inteligencia se apoya fundamentalmente en las acciones, los movimientos y las acciones carecen de un referente operacional simbólico. Se registra una evolución que va desde los reflejos simples, hasta conductas más complejas, que abarcan la coordinación de la percepción.
PREOPERACIONAL	De 2 a 7 años	Se inicia la utilización de símbolos y el desarrollo de la habilidad para advertir los nombres de las cosas que no están presentes. Aunque el niño desarrolla juegos imaginativos, el pensamiento es egocéntrico, así como el lenguaje, y éstos se limitan a situaciones concretas y al momento que vive, con ausencia de operaciones reversibles.
DE LAS OPERACIONES CONCRETAS	De 7 a 12 años	El niño realiza operaciones lógicas. Es capaz de colocar cosas y sucesos en un orden determinado y advierte claramente la relación parte - todo y comprende la noción de conservación de sustancia, peso, volumen, distancia, etc. No obstante, todo su pensamiento se circunscribe a los aspectos y característica concretas del mundo que lo rodea.
DE LAS OPERACIONES FORMALES	De 12 a 14 años	Las ideas abstractas y el pensamiento simbólico se incluyen en los procesos de razonamiento del individuo. Sus pensamientos no se limitan ya exclusivamente a la situación presente. Accede al raciocinio hipotético-deductivo.

Tabla 4. Etapas del desarrollo cognitivo.

Por otro lado, los JDM están diseñados en su mayoría para personas a partir de los 8 años, y empresas de desarrollo de juegos para público infantil como Blue Orange, recomiendan una

edad mínima de 5 años para sus JDM. De esta manera, se descarta la educación parvularia como cliente.

El mercado total disponible se entiende como la demanda total por un servicio, considerando todas las alternativas existentes. El TAM permite comprender el tamaño global del mercado y las opciones de crecimiento. Para el presente trabajo el TAM corresponde a los establecimientos educacionales de educación básica, media y superior de Chile, estos suman 12.000 instituciones a lo largo del país.

A partir del mercado total, se fija el SAM; el tamaño de mercado que se puede servir dado el modelo de negocio actual de la empresa, y que se determina de acuerdo con las restricciones del negocio. En este caso, la primera restricción a considerar es el alcance geográfico. Se ha definido la región Metropolitana como área de operación por las siguientes razones:

- Es la región con mayor concentración de establecimientos educacionales (26% aprox.).
- Cuenta con la mayor cantidad de proveedores de JDM.
- La operación simultánea en más de una región se escapa a la capacidad (financiera y de recurso humano) del negocio en sus primeros años.
- Poder validar las hipótesis de este trabajo mediante la comunicación directa con los establecimientos.

En segundo lugar, es en la educación escolar donde el impacto de la convivencia escolar en el desempeño académico ha sido más estudiado y donde el gobierno ha tomado acción respecto al tema. Si bien la educación superior también presenta problemas de convivencia, hoy no es prioridad para estos establecimientos.

Considerando estas restricciones, el SAM se reduce a los establecimientos de educación básica y media de la región Metropolitana (2.150 colegios).

Para determinar el cliente objetivo dentro del SAM se tomaron las siguientes consideraciones:

- Los colegios de dependencia particular pagada tienen menos problemas de convivencia escolar y obtienen mejores resultados académicos que las escuelas municipales y particulares subvencionadas.
- Los establecimientos municipales y particulares subvencionados reciben recursos estatales mediante la Ley SEP para la mejora continua de la calidad de la educación. Uno de los destinos de dichos recursos es alcanzar un clima de convivencia adecuado para el aprendizaje.
- Los recursos de las escuelas municipales son administrados a través de la Corporación Municipal correspondiente, quienes pueden influir en todas las decisiones de adquisición de los colegios. Aun cuando la corporación esté de acuerdo con la compra del servicio, el pago por el mismo puede retrasarse más de lo deseado, lo cual puede ser crítico para el negocio en sus primeros años.

Existen 937 colegios particulares subvencionados en la región Metropolitana que reciben recursos SEP. Sin embargo, no todos los colegios reciben los mismos recursos, estos

dependen del tipo de estudiante que asiste al colegio y su cantidad. El Mineduc define dos tipos de estudiantes que pueden recibir recursos mediante la subvención preferencial:

- Estudiantes prioritarios: son aquellos que cumplen con un conjunto de criterios que se determinan principalmente a través de los instrumentos de caracterización social vigente (Ficha de Protección Social) y de su pertenencia a Chile Solidario, o por criterios complementarios, entre ellos que la familia pertenezca al tramo A de FONASA, nivel de ingresos familiares, escolaridad de los padres, ruralidad y pobreza de la comuna.
- Estudiantes preferentes: son aquellos estudiantes no calificados como prioritarios y que se encuentren dentro del 80% más vulnerable de la población, según el instrumento de caracterización social.

Los montos entregados⁶ dependen del curso en el que se encuentre el estudiante:

	Desde 1° a 6° básico	Desde 7° básico a 4° medio	Promedio
Est. prioritario	\$47.236	\$31.481	\$39.359
Est. preferente	\$23.618	\$15.741	ca\$19.680

*Tabla 5. Recursos SEP según tipo de estudiante.
Fuente: elaboración propia en base a datos del Mineduc.*

Para estimar la cantidad de recursos que recibe un establecimiento, dados sus estudiantes prioritarios y preferentes, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Recursos SEP} = \$39.359 \times \text{Est. prioritarios} + \$19.680 \times \text{Est. preferentes}$$

Esto debido a que las bases de datos del Mineduc no especifican cuántos estudiantes corresponden a cada segmento de niveles.

De esta manera, de los 937 establecimientos, el segmento objetivo corresponde a aquellos colegios que reciben recursos SEP por un monto superior a los 100 millones de pesos, lo que equivale a 560 escuelas, que en conjunto suman 138.000 millones de pesos.

El Fondo de Investigación y Desarrollo en Educación (FONIDE) en su publicación *Uso de los recursos de la Ley SEP y su efecto en los resultados SIMCE* (Román, Peticara, & Selman, 2013) describe el gasto de recursos entregados en la Ley SEP entre los años 2008 y 2010. En la tabla siguiente se aprecia como el ítem: Contratación a servicios honorarios (no ATE), con el cual se financian los talleres extracurriculares, aumentó cada año, pasando de un 8% a un 22% de los recursos SEP destinados a personal. Entre el 2008 y el 2010 se destinaron más de 23.000 millones de pesos, equivalentes al 20% del gasto acumulado en personal.

⁶ Cabe destacar que los colegios reciben diferentes tipos de subvención para la mejora de la educación. Sin embargo, los recursos que pueden utilizarse para contratar talleres extraprogramáticos son los que se entregan por estudiantes prioritarios y preferentes.

	2008		2009		2010		Acumulado	
	Monto Total	% Gasto	Monto Total	% Gasto	Monto Total	% Gasto	Monto Total	% Gasto
Recursos entregados	56.289.157.120	22%	180.419.395.584	50%	224.177.668.096	80%	460.886.220.800	61%
Gasto Total (1)+(2)+(3)+(4)+(5)+(6)+(7)	12.659.614.536	100%	90.701.660.896	100%	178.822.689.392	100%	282.183.964.824	100%
Personal (1)	5.239.485.440	41%	33.660.862.464	37%	79.068.307.456	44%	117.968.655.360	42%
1.1 Ampliación de horas a personas contratadas	2.382.712.576	45%	10.717.907.968	32%	22.924.693.504	29%	36.025.314.048	31%
1.2 Contratación de horas a personal nuevo	1.684.713.472	32%	14.067.203.072	42%	30.559.516.672	39%	46.311.433.216	39%
1.3 Contratación de servicios a honor. (no ATE)	440.959.008	8%	5.496.196.096	16%	17.329.414.144	22%	23.266.569.248	20%
1.4 Viáticos y pasajes	15.382.764	0%	59.833.780	0%	127.186.128	0%	202.402.672	0%
1.5 Otros gastos en personal	715.717.696	14%	3.319.722.240	10%	8.127.495.680	10%	12.162.935.616	10%
Asesorías Técnicas y Capacitación (2)	1.390.256.768	11%	9.302.360.064	10%	15.377.425.408	9%	26.070.042.240	9%
2.1 ATE- servicios pedag. y técnicos de apoyo	1.074.616.960	77%	7.340.824.064	79%	12.227.969.024	80%	20.643.410.048	79%
2.2 ATE- administración y gestión	164.733.760	12%	1.319.747.584	14%	1.615.377.280	11%	3.099.858.624	12%
2.3 Cursos, talleres o tutorías	150.905.936	11%	641.788.480	7%	1.534.079.104	10%	2.326.773.520	9%
Operación (bienes y servicios) (3)	2.285.848.832	18%	14.117.434.368	16%	32.188.354.560	18%	48.591.637.760	17%
Recursos de Aprendizaje (4)	2.244.977.152	18%	23.932.657.664	26%	38.718.664.704	22%	64.896.299.520	23%
Equipamiento de Apoyo Pedagógico (5)	1.434.760.704	11%	8.897.090.560	10%	10.626.437.120	6%	20.958.288.384	7%
Imprevistos (6)	64.285.640	1%	791.255.776	1%	1.552.011.296	1%	2.407.552.712	1%
Proyectos (Reconstrucción) (7)	-	0%	-	0%	1.291.488.848	1%	1.291.488.848	0%

Tabla 6. Distribución del gasto de los recursos SEP.
Fuente: Uso de los recursos de la Ley SEP y su efecto en los resultados SIMCE.



Ilustración 3. Segmentos de mercado.
Fuente: elaboración propia

Dentro del target es necesario identificar a los early adopters, para ello se han definido los principales rasgos que los caracterizan:

- Adquieren nuevos talleres extraprogramáticos constantemente.
- Muestran interés en metodologías lúdicas y juegos de mesa como herramienta.
- No tienen mayores problemas financieros. Los colegios utilizan los recursos SEP para la gestión general del establecimiento: remuneraciones, materiales, infraestructura, talleres, etc. Cuando los colegios pasan por dificultades financieras, uno de los primeros ítems que reducen de sus gastos son los talleres extraprogramáticos.
- Asumen la convivencia escolar como un problema en su establecimiento.

1.1.4. *Objetivos*

a) *Objetivo general*

Definir un modelo de negocios para una empresa de talleres extraprogramáticos con juegos de mesa para colegios particulares subvencionados de la región Metropolitana.

b) *Objetivos específicos*

- Corroborar, mediante entrevistas con potenciales clientes, la percepción de los colegios respecto a la convivencia escolar como un problema y su disposición a actuar.
- Identificar y corroborar a los colegios particulares subvencionados como early adopters.
- Evaluar la factibilidad y el atractivo financiero del negocio mediante un flujo de caja para los primeros tres años de operación.
- Identificar amenazas, oportunidades y factores críticos para el negocio mediante un estudio de mercado.

1.1.5. *Plan de trabajo*

El Plan de trabajo para realizar el trabajo de título se basa en dos metodologías principalmente: el Modelo de negocios Lean Canvas y el Flujo de caja. En primer lugar, Lean Canvas es una adaptación del Modelo de Negocios Canvas de Alex Osterwalder creada por el emprendedor Ash Maurya. El autor modifica algunos de los nueve módulos que definen el modelo original con el objetivo de medir, validar y obtener feedback del consumidor desde el primer momento. La metodología Lean busca aprender constantemente mediante procesos iterativos de experimentación y validación. Por otro lado, el Flujo de caja es un informe financiero que da cuenta de los flujos de ingresos y egresos para un periodo dado, permitiendo calcular la rentabilidad de un negocio, así como realizar un análisis de sensibilidad y escenarios. Mientras que el Flujo de caja será abordado en una de las etapas del Plan de trabajo, el Modelo de negocios se irá construyendo a medida que se avanza en las etapas del plan. Cada parte del Plan de trabajo busca afrontar uno o más de los objetivos específicos, a través de diferentes preguntas que serán resueltas con herramientas y/o métodos de la ingeniería civil industrial. El conjunto de las etapas del Plan de trabajo desarrolla el objetivo general.



Ilustración 4. Modelo Lean Canvas

a) Utilidad de los juegos de mesa como herramienta pedagógica

- ¿Existe fundamentos teóricos y/o estudios de la utilidad de los JDM en la educación?
- ¿Cómo los juegos de mesa mejoran la convivencia escolar?
- ¿Qué experiencias existen en Chile y el extranjero?

Se hará una revisión de casos y estudios, acompañada de una investigación sobre las principales metodologías de aprendizaje con juegos de mesa y de iniciativas chilenas e internacionales.

b) Validación del problema e identificación de segmento de clientes

- ¿Es la convivencia escolar un dolor para las escuelas?
- ¿Qué acciones han tomado las escuelas para abordar el problema?
- ¿Las escuelas adquieren nuevos talleres extraprogramáticos?
- ¿Cuáles son los protocolos y requisitos de los colegios para adquirir un taller extraprogramático?
- ¿Existe interés de los colegios en incorporar metodologías lúdicas, en particular, juegos de mesa?
- ¿Cuál es el entorno competitivo de la industria?
- ¿Cuál es el tamaño de estas empresas?
- ¿Qué segmento no está siendo cubierto por la competencia?

En primer lugar, se corroborará el problema con información de primera fuente. Se realizarán entrevistas con potenciales clientes, cuyo contenido se interpretará mediante técnicas de análisis cualitativo. La Ficha para investigadores: ¿Cómo analizar datos cualitativos? (Fernández, 2006), establece una secuencia sistemática y ordena para el análisis:

- Obtener información: se realizarán entrevistas a la o las autoridades correspondientes del colegio: encargados de convivencia, encargados de ACLE⁷ y jefes de Unidad Técnica Pedagógica (UTP) de colegios particulares subvencionados y, en menor medida, de colegios municipales.
- Capturar, transcribir y ordenar la información: se tomarán notas de las respuestas de la entrevista en una ficha personal para cada colegio. Estas serán transcritas y agregadas a los Anexos.
- Codificar la información: la entrevista estará estructurada de tal manera (que se guíe la conversación hacia los temas pertinentes de la memoria, cuidando de no intencionar la respuesta del entrevistado).
- Integrar la información: se relacionará la información entre las categorías y se concluirán los principales resultados.

De igual manera, se entrevistarán a diferentes empresas y organizaciones que ofrezcan un servicio similar al del proyecto, con el objetivo de determinar quién es la competencia, qué ofrece y cómo lo lleva a cabo.

Finalmente, se repasará la experiencia que ha tenido el estudiante en sus trabajos y proyectos, así como las validaciones con los usuarios.

Con los resultados de las entrevistas y los antecedentes presentados, se definirán los módulos del Lean Canvas:

- Problema y Segmento de mercado: estos conceptos juntos conducen al resto del modelo de negocios. En primer lugar, se deben listar los tres principales problemas del segmento con el que se trabajará. Luego, se debe documentar cómo están solucionando actualmente los clientes dichos problemas. Lo siguiente es identificar los usuarios que interactuarán con el cliente. Finalmente, se debe afinar el segmento de cliente con el objetivo de encontrar a los *early adopters*.
- Canales: representa los medios por los que la empresa se comunica con los segmentos de clientes y les hace llegar la propuesta de valor. Se debe determinar si los consumidores llegarán orgánicamente al negocio o se les buscará activamente, si la venta será cara a cara con el cliente o automatizada.
- Fuentes de ingreso: se identifican las fuentes de ingreso, medios de pago y el precio del servicio.
- Propuesta de valor única: como su nombre lo dice es el factor diferenciador de la competencia, se centra en los *early adopters* y debe responder el Qué, Quién y Por qué. La propuesta de valor corresponde al conjunto de productos y servicios con los

⁷ Actividades Curriculares de Libre Elección o talleres extraprogramáticos.

que una empresa que buscan solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.

- Solución: este módulo no pretende definir una solución <<definitiva>>, sino más bien precisar las principales características del servicio para cada problema identificado.

c) Producción y costos

¿Cuáles son las principales actividades para la producción y venta del servicio?

¿Cuál es el costo de estas actividades?

¿Cuáles son las competencias de recurso humano necesarias?

¿Qué inversión se requiere?

Se estudiará la cadena productiva para llevar la propuesta de valor al cliente. De acuerdo con las fases que se identifiquen, se definirán áreas y su respectivo personal. Además, se consultará a profesionales de las distintas áreas para estimar los tiempos propios de cada una (diseño, venta, implementación).

Una vez definidas las áreas y actividades del negocio, se detallará la Estructura de costos del negocio

d) Análisis financiero

¿Qué volumen de ventas se esperan para los primeros años de operación?

¿Es atractivo el negocio?

¿Cuáles son los escenarios más adversos?

¿Qué variables son las más críticas?

Se realizará un Flujo de caja para los primeros tres años de operación, con un desglose mensual en el primer año. En él se detallarán los ingresos (precio y cantidad), costos y la inversión necesaria del periodo a evaluar. El Flujo de caja se utilizará para un análisis de sensibilidad y escenarios del negocio, con el fin de estudiar en qué condiciones el proyecto es viable y atractivo.

e) Amenazas y proyecciones

¿Cuáles son las debilidades internas del negocio?

¿Qué amenazas externas son las más peligrosas?

¿Qué competencias y ventajas desarrollar para enfrentar las debilidades y amenazas?

¿Hacia dónde apunta el crecimiento y expansión del negocio?

Finalmente, se realizarán análisis FODA y de las 5 Fuerzas de Porter para comprender las amenazas del mercado y plantear la Ventaja injusta que se deberá desarrollar para diferenciar y superar a la competencia.

2. Los juegos de mesa en la educación

La primera parte del trabajo consistió en comprender cuáles eran las tendencias educativas que el juego puede ofrecer y si éste puede ser utilizado para mejorar la convivencia en los colegios.

2.1. Metodologías lúdicas y experiencias internacionales

La idea de utilizar juegos o elementos lúdicos para facilitar el aprendizaje ha ido tomando forma y creciendo en las últimas dos décadas. Hoy existen tres principales metodologías lúdicas de enseñanza:

2.1.1. *Juego serio*

También llamados juegos formativos, corresponden a juegos diseñados con un propósito distinto del puro entretenimiento. Los juegos serios buscan, mediante la diversión, educar de manera explícita en materias que han sido previamente planificadas. Ejemplos de juegos serios son:

- Hackend: juego para aprender sobre ciberseguridad en la empresa.
- Merchants: videojuego creado para formar habilidades de negociación y gestión de conflictos.
- Triskelion: el objetivo del juego es aprender gestión del tiempo y productividad personal.
- Re-Mission: creado por la asociación HopeLab, el juego permite luchar contra el cáncer. De esta manera se informa sobre los diferentes tipos de cáncer y ayuda a lidiar con la frustración y el rechazo hacia la enfermedad.

2.1.2. *Aprendizaje basado en juegos (ABJ)*

Es una técnica en la cual la formación se efectúa en torno a los juegos de mesa, permitiendo el involucramiento activo del sujeto en su aprendizaje. Si bien los juegos serios y el aprendizaje basado en juegos están altamente relacionados, no necesariamente significan lo mismo. Mientras que un juego serio es un juego desarrollado exclusivamente para un fin pedagógico, el aprendizaje basado en juegos puede utilizar juegos creados con un fin netamente lúdico como herramienta de aprendizaje.

En el 2017, el portal de noticias 20 minutos de España (Tuya, 2017) destacó la iniciativa de Devir, en conjunto con la Psicóloga Nuria Guzmán, de crear fichas abiertas para que los docentes puedan utilizar JDM en el aula, además de llevar los juegos a las salas de clase y enseñar a jugar a los profesores.

NOMBRE DEL JUEGO PICK-A-PERRO/PICK-A-CERDO	DESARROLLO DE CAPACIDADES Y HABILIDADES
	Lenguaje
	Atención ✓
	Memoria
	Visopercepción ✓
	Organización espacial
	Razonamiento
	Fluencia
	Psicomotricidad
	Cálculo
	Funciones ejecutivas ✓
Velocidad de procesamiento ✓	

*Ilustración 5. Extracto fichas juegos de mesa.
Fuente: fichas elaboradas por Nuria Guzmán y Devir.*

Esta iniciativa ha logrado formar a “350 profesores en unos 50 colegios de la Comunidad de Madrid en un proyecto que confían ir llevando por toda la geografía española”.

2.1.3. Gamificación

La gamificación o ludificación es el uso de elementos del diseño de juegos en contextos no relacionados un juego. Un ejemplo es la aplicación Duolingo, la cual enseña distintos idiomas a medida que se superan etapas y consiguen premios (dentro del juego) por avanzar. En el contexto escolar es común el uso de puntos, estrellas o recompensas cuando el estudiante obtiene buenos resultados o termina una actividad.

2.2. Juegos de mesa y la convivencia escolar

El clima de convivencia de un colegio está determinado por una serie de factores externos e internos de la institución. Uno de ellos es el nivel de desarrollo de habilidades socioemocionales (HSE) de cada estudiante. En Construye T, una iniciativa de la Secretaría de Educación Pública de México y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), definen estas habilidades como: “herramientas que permiten a las personas entender y regular sus emociones, sentir y mostrar empatía por los demás, establecer y desarrollar relaciones positivas, tomar decisiones responsables, y definir y alcanzar metas personales” (Construye T, 2018). Además, recalcan que el aprendizaje de HSE contribuye a: lograr un mejor desempeño académico, generar un clima escolar positivo y lograr trayectorias laborales exitosas.

Carlos Henríquez, Secretario Ejecutivo de la Agencia de Calidad de la Educación, en una columna para *Publimetro* se refirió a los esfuerzos de la Reforma Educacional por establecer estándares para una educación integral en lo académico, ético, social y emocional. El secretario comentó: “Es en este nuevo escenario donde adquieren relevancia las habilidades

socioemocionales como un factor clave en la formación de futuros ciudadanos que participan en la sociedad y gestionan sus proyectos de vida” (Henríquez, 2017), también se refiere al impacto de las HSE en el éxito del estudiante: “Debemos tomar conciencia que las habilidades sociales y emocionales no tienen un papel aislado: interactúan con las habilidades cognitivas, se estimulan unas a otras y aumentan la probabilidad de que los niños consigan resultados positivos e integrales en el futuro”.

A raíz del seminario internacional ¿Cómo educamos para vivir en sociedad? La importancia del colegio en el desarrollo de habilidades socioemocionales de nuestros estudiantes, organizado en por la Agencia Nacional de Educación en Conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo, la Decana de la Facultad de Educación de la Universidad Católica, Lorena Medina, fue invitada al programa radial Agenda Calidad (Cooperativa, 2017) para comentar su apreciaciones respecto a la importancia de las HSE en la formación de los estudiantes, la decana afirmó: “Si uno trabaja este tipo de competencias promueve en su entorno actitudes y relaciones positivas; se tienen muchas más habilidades sociales y de empatía con los demás y, por lo tanto, no se presentan grandes ansiedades frente a temas o situaciones de estrés. Además, se aprende más”.

La asociación cultural de Sevilla, Queremos Jugar, fomenta el uso de JDM como herramienta de soporte pedagógico y de desarrollo personal. La asociación sostiene que: “A través de los juegos de mesa se pueden trabajar en el aula una serie de habilidades tanto intrapersonales como extra personales” (Queremos jugar: Asociación cultura de juegos de mesa, 2016) , y agrega que al utilizar juegos el aprendizaje “se realiza de manera natural y espontánea. El objetivo del juego no es enseñar, sino divertir, pero a través de esta motivación logramos también desarrollar las habilidades”. Los juegos de mesa permiten desarrollar las siguientes habilidades:

- La autoestima; al alcanzar los objetivos propuestos por el juego se fomenta ésta. Los JDM son juegos competitivos, pero donde todos participan hasta el final de la partida, nadie es eliminado hasta el final. En cada partida hay un ganador, por lo que se aprende a ganar y a perder, a tratarse con cortesía y participar de la idea que lo realmente importante es participar y jugar
- La resolución de conflictos; por el contrario, hay otros juegos colaborativos, donde el bien común y la lucha contra las dificultades que plantea el juego son el incentivo del grupo, donde hay que resolver conflictos entre los integrantes
- Actitudes de aceptación y tolerancia hacia uno mismo y los demás; hay que saber respetar la opinión de los demás, el turno de palabra, etc.
- Capacidades comunicativas; la interacción entre los jugadores es constante. En muchos juegos hay que negociar con otros jugadores, convencer, engañar, liderar, en definitiva, relacionarse con sus semejantes.

Nuria Guzmán (2017) señala que el aprendizaje en niños y jóvenes se produce cuando el cerebro es capaz de generar dopamina y fijar de esta manera los aprendizajes. Siendo la dopamina, una hormona generada en experiencias placenteras, motivo por el cual el cerebro no puede aprender de no existir esta recompensa. Adicionalmente, comenta que el cerebro

no es capaz de separar los aspectos cognitivos de los emocionales y sociales, por lo que, al tener dificultades al aprender, este aprendizaje y entrenamiento (colegio) se carga de emociones negativas que perjudican su desarrollo generando una sensación de rechazo. De esta manera, el juego y el desafío se convierten en facilitadores para que el niño pueda aprenderá efectivamente. El 2012, la asociación de la psicóloga, Afim 21 montó un taller con intervenciones de juegos de mesa “para dar respuesta a niños y adolescentes con necesidades educativas, con problemas emocionales o con muy pocas habilidades sociales”. El éxito de la iniciativa llamó la atención de la Conserjería de Educación de Andalucía, quienes apoyaron el proyecto y “desde 2013 han impartido más de cien cursos en colegios, institutos, universidades y ayuntamientos de Almería, Granda, Málaga, Madrid y Barcelona. Incluso han llegado hasta Sao Paolo”.

El Centro Universitario de Transformación de Conflictos postula que desarrollar un programa de juegos cooperativos “genera aportes positivos al desarrollo individual y a las relaciones socio afectivas y de cooperación intragrupo en el contexto del aula”. Además, sostiene que, en este tipo de prácticas, tanto como elegir los juegos adecuados en función de la edad y de los objetivos, es importante “realizar un programa de juegos de manera sistemáticas y continuada, de forma que el juego se desarrolle con una periodicidad semana o quincenal a lo largo de un periodo de tiempo continuado”.

De manera similar, en El juego cooperativo para prevenir la violencia en los centros escolares (Garaigordobil & Fagoaga, 2006), se destaca cómo este tipo de juegos: “Estimula la comunicación, la cooperación con los iguales y el desarrollo de variadas habilidades sociales”. (p.21), contribuyendo al desarrollo social y afectivo-emocional.

2.3. Iniciativas nacionales

En Chile son escasas las empresas y organizaciones que trabajan el juego y la educación, esto ha propiciado un clima de cooperación entre estas empresas, formando la Red Cultura del Jugar, la cual tiene por objetivos:

- Establecer una red de trabajo que reúna y fomente la colaboración entre organizaciones en la búsqueda de estrategias de innovación educativa con las herramientas lúdicas como eje.
- Promover y difundir el desarrollo de actividades, herramientas, estrategias y fundamentación teóricas en torno a la innovación lúdica en contextos educativos.
- Validar las estrategias y metodologías lúdicas como herramienta pertinente la educación del siglo XXI.
- Incrementar el acceso y la utilización por parte de estudiantes y profesionales de la educación de estrategias y herramientas lúdicas en contextos educativos.

Las principales organizaciones que componen la Red son:

- Observatorio del Juego (ODJ): es una fundación que busca capacitar docentes en prácticas de metodologías lúdicas. El trabajo del ODJ será abarcado en profundidad en la siguiente sección.
- Minicity: fundada en 2010 en la ciudad de Temuco, nace como una academia de inglés para niños utilizando el método lúdico y vivencial. Desarrollaron el primer juego de mesa para aprender y enseñar inglés, el cual es comercializado en Chile y el exterior. Hoy en día ofrecen un amplio catálogo de material didáctico para la educación.
- THINKey: empresa que busca disminuir las brechas de género y acceso que existen en torno a la ciencia mediante el desarrollo de metodologías que mezclan Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arte y Matemáticas (STEAM). Se destacan dos proyectos que llevan a cabo: THINKey School, la cual es nuestra plataforma STEAM para colegios y THINKey Ribosoma, que se encarga de producir eventos masivos de ciencia divertida en cualquier contexto potencialmente educativo: desde colegios públicos a festivales de rock.
- Fundación Kaspi: fundación que promueve la educación ambiental. Trabajan en tres líneas: juegos de tiempo libre, donde desarrollan talleres lúdicos en torno a temas puntuales de educación ambiental. Juegos de mesa, desarrollando juegos tanto para colegios como para la población en general. Videojuegos, iniciativa educacional para público general mediante aplicaciones web y móviles.

Éstas y el resto las organizaciones que la Red apuestan por crear y potenciar un mercado a través de la colaboración y la ejecución de proyectos en conjunto.



Imagen 5. Iniciativas nacionales de juego y educación.

2.4. Fundación Desarrollo Educativo (Fudeduc)

Desde el 2014 Fudeduc busca contribuir a la educación de calidad a través de la gestión escolar integral y el desarrollo del proyecto de vida de los estudiantes. La Fundación se divide en tres áreas principales: como sostenedor del Colegio Antares de Puente Alto, Asesorías en Gestión Escolar y el Observatorio del Juego.

El Observatorio del Juego tiene por misión el desarrollo e implementación de nuevas prácticas y metodologías pedagógicas, con las cuales los docentes puedan afrontar los desafíos de la educación de hoy. Basándose en las metodologías vistas, principalmente en el Juego Serio y el ABJ, diseñaron el método Aproximación Lúdica al Aprendizaje (método ALA), el cual se define como: una estrategia sistemática de incorporación de prácticas pedagógicas lúdicas que se encuentra ordenado en función de 3 objetivos:

- Vincular a los estudiantes con los contenidos curriculares de forma lúdica.
- Desarrollar habilidades para el siglo XXI⁸.
- Robustecer las relaciones sociales entre los estudiantes.

El método ALA entrega las herramientas necesarias para que los docentes puedan planificar sus clases incorporando metodologías lúdicas.

A principios del 2017 como estrategia de difusión tanto de su método como de la organización, lanzaron el programa de capacitaciones gratuito: La Pieza Clave, con la meta de enseñar a docentes de 100 escuelas distintas. La primera parte del programa se llevó a cabo durante el segundo semestre del año 2017 en las regiones Metropolitana y de Valparaíso. Se capacitaron en total 50 docentes de los 230 que se preinscribieron.

En ese mismo semestre, el ODJ dictó el seminario: Juego como recurso pedagógico, en dos ocasiones, primero en la PUCV y la segunda, en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile (Facso). En ambas ocasiones la cantidad de inscritos superó a la capacidad del recinto (al seminario de Facso se inscribieron 340 personas de los 100 cupos disponibles).

En diciembre del 2017 el ODJ inaugura su área comercial, para ofrecer servicios de capacitación y acompañamiento en metodologías lúdicas a distintos colegios de Chile, como parte del servicio al colegio se le hace entrega de una ludoteca. Los establecimientos pueden escoger entre distintos tipos de ludotecas: Formación ciudadana, Lenguaje, Matemática, Convivencia escolar, entre otras.

Entre diciembre del 2017 y abril del 2018 el ODJ ha vendido 17 ludotecas a 12 establecimientos en diferentes regiones del país, 7 de los colegios (58%) adquirieron la ludoteca de Convivencia Escolar.

⁸La Unesco establece siete habilidades que los estudiantes necesitan a fin de estar preparados para la vida, el trabajo y la ciudadanía del siglo XXI.

La investigación presentada da cuenta de cómo los JDM puede mejorar la convivencia escolar y, por lo tanto, los resultados académicos mediante el desarrollo de habilidades socioemocionales, las cuales son uno de los factores a determinar un buen clima de convivencia. Esta relación entre el juego y la educación ha propiciado el surgimiento de iniciativas, nacionales e internacionales, que buscan acercar los juegos de mesa a la educación escolar. Estas iniciativas trabajan en diferentes ámbitos, pero se caracterizan por la disposición a colaborar y formar proyectos en conjunto que ayuden a la industria en general.

Cabe mencionar que el impacto que tienen el uso de juegos de mesa como herramienta de desarrollo de HSE no está cuantificado en Chile, ya que esta tendencia es nueva en el país. Esta falta de indicadores dificultará el paso de un segmento de adoptadores tempranos, para quienes el valor está en lo innovador del servicio y el potencial de los JDM, a una mayoría temprana que busque garantías y resultados en la aplicación del taller.

Se concluye que es posible diseñar un taller extracurricular con juegos de mesa que potencie y desarrolle las HSE de sus participantes. Sin embargo, para medir el impacto que tendrá en la convivencia escolar y cómo ésta, a su vez, impactará en el rendimiento académico es necesario diseñar una metodología.

3. Mercado

El siguiente paso consistió en determinar si existe una oportunidad de negocio para los talleres, identificando cual es la brecha que existe actualmente en el mercado. Para ello, se realizaron entrevistas en profundidad a dos grupos diferentes: colegios particulares subvencionados de la Región Metropolitana y empresas u organizaciones que ofrecen algún tipo de experiencia (talleres, cursos, etc.) a los establecimientos educacionales. A continuación, se resume el análisis derivado de las entrevistas y las principales conclusiones de ellas. El detalle de las entrevistas se encuentra en la sección de anexos.

3.1. Colegios

Se entrevistó a encargados de convivencia escolar y de actividades extracurriculares de 4 establecimientos educacionales en Santiago: Escuela Llano Subercaseaux, Colegio Parroquial San Miguel (CPSM), Colegio Santa María de Santiago, Colegio Oratorio Don Bosco. El objetivo de las entrevistas era conocer la percepción de los colegios respecto a la convivencia escolar y cómo se gestionan los talleres extracurriculares en los colegios. Además, se utilizó la información obtenida en entrevistas con posibles clientes, las cuales serán vistas en mayor detalle más adelante.

3.1.1. Convivencia escolar

Todos los colegios asumieron la convivencia escolar como uno de los desafíos que deben enfrentar y comprenden el impacto que tienen en el desempeño académico. Sin embargo, para los colegios la convivencia escolar es un tema en sí mismo, ya que afecta las relaciones entre pares⁹ y con los docentes, el desarrollo personal del estudiante e incluso trae problemas con los organismos regulatorios, especialmente la Superintendencia de Educación¹⁰.

Conscientes de que una mala convivencia pone en riesgo la formación integral de los niños y niñas, así como el normal funcionamiento del establecimiento, todos los colegios cuentan con un área de convivencia conformada por un equipo de psicólogos, orientadores y otros profesionales afines. El área elabora un protocolo que dicta las acciones a tomar frente a los problemas de convivencia: sesiones con los involucrados, entrevistas con padres o derivar al estudiante con un profesional, por nombrar algunas. Estas medidas abordan el problema desde una mirada reactiva más que preventiva, poniendo énfasis en las consecuencias más que en las razones, por lo que los problemas de convivencia siguen sucediendo en los establecimientos. Esto favorece la aceptación del servicio que se presenta, dada la disposición de los colegios a incorporar prácticas que mejoren la convivencia, algunas de ellas son: obras

⁹ Entre las prácticas más recurrentes se encuentra el cyberbullying, dado que no existe control del colegio en redes sociales. Yolanda Novoa, del Colegio Santa María de Santiago, comentó cómo los niños llegaban al colegio a resolver los conflictos y que se viven agresiones de todo tipo: físicas, verbales y psicológicas.

¹⁰ En dos oportunidades se comentó que es cada vez más usual que los padres hagan una denuncia directamente a la Superintendencia de Educación cuando su hijo tiene algún problema en el colegio. Esto trae grandes problemas a los establecimientos, ya que se deben destinar recursos (principalmente tiempo) al caso y tensa las relaciones con el organismo estatal.

de teatro, charlas y proyectos estudiantiles, las cuales complementan el trabajo y las acciones del protocolo.

3.1.2. Talleres extracurriculares

Los colegios ven en los talleres extraprogramáticas una oportunidad para complementar la formación de sus estudiantes, aportar al desarrollo de distintas habilidades y lograr que estudiantes de distintos niveles se encuentren y compartan.

Todos los colegios entrevistados cuentan con talleres extraprogramáticos, los cuales se imparten después del horario de clases (a partir de las 14:00 horas) y de manera periódica (una o dos veces por semana), son de libre elección para los estudiantes, sujeto a la capacidad de cada taller. En la mayoría de los establecimientos, los talleres son gestionados por una persona encargada, quien selecciona, en algunas ocasiones junto a los directivos de los colegios, qué talleres se impartirán cada año.

Luis Arias, encargado de actividades complementarias del Colegios Santa María, afirma el colegio busca ofrecer a sus estudiantes actividades a las que no tendrían acceso en su casa. La oferta de talleres en los colegios particulares subvencionados se puede dividir en tres categorías principales: actividades deportivas, académicos y artísticas. Los primeros son los más demandados, llenando siempre sus vacantes, y los que se imparten por mayor cantidad de años en los colegios. Las actividades académicas pueden estar enfocadas en el reforzamiento de contenidos vistos en clases, preparación para PSU/Simce o el aprendizaje de nuevas disciplinas. Finalmente, en los talleres artísticos convergen distintas disciplinas, principalmente relacionada con la música, la danza y el teatro. Los colegios contratan personas externas (talleristas) para realizar el taller cuando sus docentes no tienen la capacidad (tiempo) o las competencias para hacerlo. De esta manera, la proporción de docentes y externos que ejecutan talleres depende de cada establecimiento.

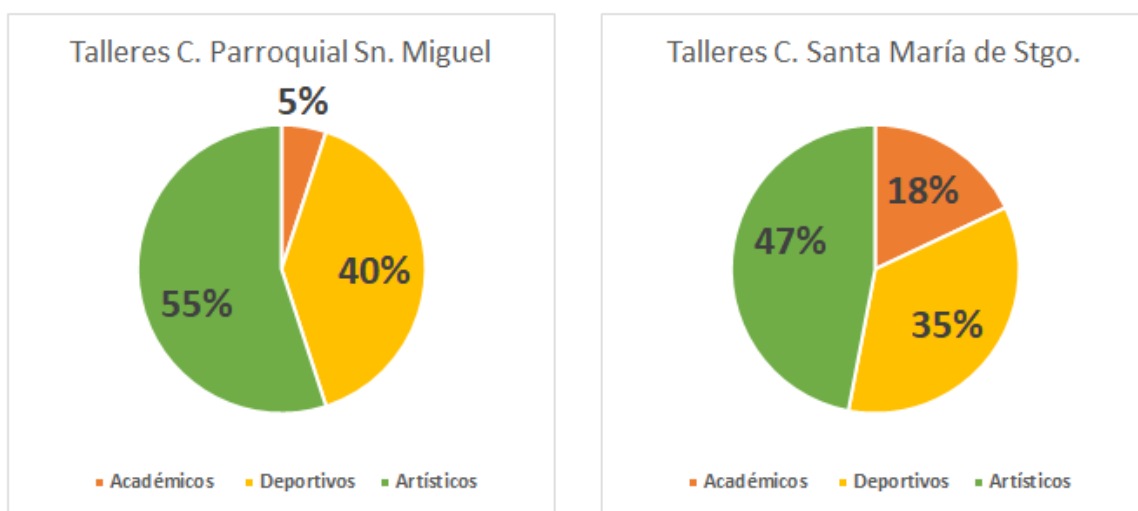


Gráfico 4. Distribución talleres en colegios CPSM y Sta. María.
Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por colegios.

Los gráficos muestran la distribución de talleres extracurriculares para el Colegio Parroquial San Miguel (año 2016) y el Colegio Santa María (año 2018). En el año 2016 el CPSM

incorporó 4 nuevos talleres artísticos y 1 académico, sumando 219 participantes en los talleres artísticos, esta cifra disminuyó a 157 al siguiente año, muy por debajo de la participación en talleres deportivos ese mismo año (495 estudiantes).

Taller	2015	2016	2017
Guitarra	23	30	15
Danza Moderna y Contemporánea	58	50	53
Ecotaller	13	13	10
Teatro infantil	18	25	9
Orquesta y canto	25	10	10
Circo integral	28	24	26
Artes integradas	-	20	16
Cine	-	11	-
Reflexión y pensamiento crítico	-	4	-
Compañía de danza	-	10	10
Arte para la creación de personajes y elementos escenográficos	-	22	8

Tabla 7. Inscripciones talleres CPSM:

Fuente: documento proporcionado por el colegio.

De los 5 talleres incorporados en el 2016 solo tres se volvieron a dictar el año siguiente. La continuidad año a año de los talleres depende de dos factores. En primer lugar, la cantidad de inscritos al taller, cuando los estudiantes no muestran interés por un taller, el colegio termina por sacarlo de su oferta. El segundo factor es la disponibilidad del profesor, cuando la persona no puede continuar al siguiente año el colegio debe elegir entre eliminar el taller o buscar un profesor que pueda continuar (o hacer un taller similar). Uno de los colegios entrevistados contaba con un taller de juegos de mesa, de acuerdo con el encargado de actividades extracurriculares, este fue tan demandado que tuvieron que abrir una nueva sección.

El proceso de selección de talleres para el año escolar es similar en todos los colegios. Entre noviembre y marzo los colegios eligen los talleres del año, los cuales se dictan entre los meses de abril a noviembre. Para que un taller sea incorporado a un colegio debe pasar por un proceso de postulación y selección que varía en cada establecimiento. Como norma general los talleres escogidos deben estar acorde a la visión del colegio y la personas que facilitará el taller debe ser un profesional o contar con experiencia en el área. Las escuelas eligen entre los talleres del año anterior y las ofertas que le hacen. Los colegios particulares subvencionados no buscan activamente nuevos talleres, pero les interesa ampliar su oferta a los estudiantes.

El costo de un taller varía en función de la cantidad de profesores, las horas de duración, el número de sesiones (o periodicidad), los materiales e infraestructura requerida. Los honorarios de un profesor van desde los \$1.500.00 a los \$2.000.000 de pesos anuales por la ejecución de un taller completo, o, equivalentemente, \$160.000 a \$220.000 mensuales. A esto hay que agregar el arriendo de espacios (canchas, piscinas, etc.) y/o la adquisición de los implementos que el taller requiera. El pago por los talleres se hace mes a mes, mediante

boleta de honorarios y no es necesario tener algún tipo de certificación, a menos que el colegio lo exija.

3.2. Entorno competitivo

Se encontraron e investigaron 9 empresas que ofrecieran actividades extracurriculares para colegios. De ellas, solo 3 realizan talleres extraprogramáticos como tal: Bricks 4 Kidz, Entrénate y Engineering for Kids (ver Anexo 2), y su oferta se limita a los colegios particulares privados. Una de las razones para elegir este segmento, de acuerdo con Margarita González, co-dueña de Brickz 4 Kidz, es la autonomía de decisión de este tipo de establecimientos, y lo compara con los colegios municipales, donde muchas veces no está claro si la decisión es tomada por el establecimiento o la corporación municipal correspondiente. Además, señala que no es necesario incurrir costos de publicidad ya que es el taller el que debe ofrecerse directamente en cada colegio.

Los talleres¹¹ van desde los \$3.000.00 de pesos anuales para actividades deportivas y desde \$6.000.000 anuales para talleres académicos y artísticos. El costo por estudiante va desde los \$10.000 a los \$35.000 pesos mensuales.

Existe otro grupo mayor de organizaciones que realizan intervenciones y programas con colegios vulnerables del país, estos suelen ser de duración más acotada que un taller extraprogramático y pueden estar orientadas a los estudiantes o a los docentes. Estas organizaciones ofrecen de manera gratuita el servicio a los colegios, ya que se financian principalmente por fondos concursables. Como explica Mariano Squella, encargado de recaudación de fondos de Consejo de Curso, estas organizaciones postulan al mismo financiamiento, teniendo que competir para adjudicarse los fondos. Un ejemplo es Fondo Innovadores que entrega el la Fundación Colunga, el cual ha sido adjudicado por tres de las organizaciones estudiadas: el Observatorio del Juego, Panal y Consejo de Curso.

La entrevista con los colegios permitió entender que la convivencia escolar sí es un problema declarado ellos y que preocupa a las autoridades más allá del impacto que puedan tener en el rendimiento académico. Aun cuando cada colegio tiene protocolos bien detallados para abordar la convivencia escolar, la persistencia de estos problemas los dispone a recibir iniciativas que apunten a mejorar las condiciones en la escuela. Por otro lado, la oferta de talleres extracurriculares se limita a actividades deportivas, académicas y artísticas, lo cual puede diferenciar un taller con juegos de mesa como una propuesta innovadora para los colegios. A esto se suma el hecho que los colegios prueben nuevos talleres para captar el interés de sus estudiantes.

En cuanto a la investigación de la competencia, la falta de iniciativas enfocadas en el sector particular subvencionado establece una brecha para construir un modelo de negocios para ese segmento.

En conclusión, un taller para el desarrollo de HSE para mejorar la convivencia escolar puede ser de valor para los colegios particulares subvencionados sin tener que estar directamente

¹¹ Se considera un taller para 30 participantes

relacionado con la mejora del desempeño académico. Además, se constata la disposición e interés de los colegios de incorporar este tipo de iniciativas a su oferta.

3.3. Validaciones y experiencias

En esta sección se revisarán las validaciones que se hicieron para determinar los clientes y usuarios del servicio, así como las experiencias que vivió el estudiante, las cuales sirvieron para replantear el modelo de negocios y agregar valor al servicio.

3.3.1. Experiencia con usuarios

Para determinar cuál es el mejor rango etario para enfocar el taller se ejecutaron una serie de experiencias en la Plaza El Llano, ubicada en la comuna de San Miguel. En estas se invitaba a jugar JDM a las personas de manera gratuita, con el fin de observar el interés de los niños y cómo respondían al juego.



Imagen 6. Experiencias en plazas con usuarios.



Imagen 7. Experiencia en plaza con usuarios.

Los más interesados fueron los niños y niñas entre los 5 y los 12 años. Estos se quedaban por más tiempo jugando en las mesas, a diferencia de personas de más edad (desde 14 años en adelante). Los niños mostraron una gran capacidad para aprender a jugar¹² y estuvieron interesados en probar todos los juegos disponibles. Cabe destacar que no hubo dificultades en lograr reunir en una misma mesa a niños de diferentes edades y que no se conocieran anteriormente. Asimismo, se determinó que los juegos que más se ajustan al servicio que se quiere ofrecer, son aquellos que justamente están pensados para ese segmento, dado que sus reglas no son complejas, son rápidos de aprender y la duración de las partidas es corta (alrededor de 10 a 20 minutos).

A continuación, se muestra una lista de los juegos utilizados y que presentaron el mayor valor para el proyecto, junto con la edad sugerida por el fabricante y las habilidades que permiten desarrollar, en base a las fichas elaboradas por Nuria Guzmán.

Título	Edad	Habilidades y competencias
Cortex Kids	6 años	Razonamiento, visopercepción, memoria, estimulación sensorial, resolución de problemas
Exploding Kittens	7 años	Razonamiento, comunicación, pensamiento estratégico, memoria
Samurai Sword	8 años	Pensamiento estratégico, trabajo en equipo, comunicación, razonamiento
Story Cubes	6 años	Visopercepción, creatividad, resolución de problemas creativos, comunicación, narración, velocidad de procesamiento
Dobble	7 años	Visopercepción, psicomotricidad, velocidad de procesamiento, atención, razonamiento, comunicación
Hive	8 años	Razonamiento, visopercepción, pensamiento estratégico, lógica
Time's Up Kids	4 años	Trabajo en equipo, comunicación, velocidad de procesamiento, atención, visopercepción
Mysterium	8 años	Trabajo en equipo, razonamiento, pensamiento estratégico, asignación de roles, atención
Animal sobre animal	4 años	Razonamiento, psicomotricidad, visopercepción, organización espacial
El monstruo de los calcetines	4 años	Atención, psicomotricidad, visopercepción, velocidad de procesamiento, razonamiento
Maguitos	4 años	Atención, memoria, psicomotricidad, razonamiento, comunicación, visopercepción
Rhino Hero Super Battle	5 años	Atención, psicomotricidad, visopercepción, organización espacial, comunicación
Fantasma Blitz	5 años	Atención, visopercepción, psicomotricidad, velocidad de procesamiento
La Isla Prohibida	10 años	Comunicación, trabajo en equipo, empatía, liderazgo, asignación de roles, razonamiento, pensamiento estratégico
Ubongo	8 años	Atención, memoria, visopercepción, organización espacial, razonamiento, velocidad de procesamiento, psicomotricidad
Polilla Tramposa	7 años	Atención, memoria, visopercepción, psicomotricidad, velocidad de procesamiento
Fila Filo	6 años	Comunicación, atención, visopercepción, organización espacial, psicomotricidad, cálculo

Tabla 8. Habilidades y competencias que desarrollan los juegos.

¹² Incluso aquellos juegos que tienen una edad sugerida a partir de 10+ años fueron rápidamente aprendidos por niños y niñas de menor edad. Se destaca el caso de una niña de 5 años, Emilia, quién jugó junto con sus hermanas y amigas (entre 8 y 10 años) un juego catalogado para 14 años en adelante.

3.3.2. Observatorio del Juego (ODJ)¹³

El ODJ ofrece un servicio de implementación de ludotecas escolares para ser usadas con fines pedagógicos en la sala de clases u otros espacios. Para ello, cuenta con una serie de productos (ludotecas) en diferentes temas: formación ciudadana, lenguaje, matemática, etc. Todos tienen la misma estructura:

- Un set de juegos de mesa seleccionado para desarrollar las habilidades o competencias necesarias en cada tema.
- Una capacitación general para el cuerpo docente y directivos sobre el juego de mesa como herramienta pedagógica
- Una capacitación o capacitaciones sobre el uso de los juegos adquiridos en el tema específico de la ludoteca.
- Sesiones de acompañamiento para que los docentes utilicen el juego de mesa en las salas y puedan seguir usándolo autónomamente.

El ODJ comprendía la aprensión de los colegios en adquirir material para sus docentes y que estos no fueran utilizados. Algo que era común en los establecimientos, juntando en bodegas diferentes instrumentos e implementos comprados. Por esto, el servicio que ofrecían se había diseñado de manera que se capacitara y acompañara al docente para que siguieran usando los juegos. Sin embargo, desde el Observatorio se concluyó que los profesores no estaban dispuestos a incorporar estas nuevas prácticas, ya que agregaría más carga laboral y en las presentaciones se mostraban desconfiados del servicio. Así que decidió enfocar su estrategia comercial hacia los directivos y sostenedores, evitando que se considerara la opinión de los docentes en la decisión de compra.

La implementación más exitosa del Observatorio fue en la Escuela Básica Karol Cardenal de Cracovia en la comuna de Pedro Aguirre Cerda. Donde la ludoteca (bautizada LudoKarol) es utilizada en las mañanas por los niños que llegan antes que comiencen las clases. Juan Carlos Navarrete, sostenedor de la escuela, comentó: “Creemos que el juego es un espacio de desarrollo integral de los niños. Donde se ve liderazgo y trabajo en equipo” (Observatorio del Juego, 2018). Lo más destacable es que la ludoteca es gestionada por los mismos niños. A la fecha esta escuela ha sido la única que ha adquirido una nueva ludoteca.

El ODJ se encuentra en proceso de crear una metodología para medir el impacto del juego de mesa en el desarrollo de HSE. Hasta el momento no cuenta con indicadores.

El servicio más básico del ODJ tiene un valor de \$4.890.000 neto y consiste en una ludoteca de 7 títulos y 35-50 copias (suficientes para que jueguen hasta 40 personas simultáneamente). Esta ludoteca tiene un precio en el retail de \$600.000 aproximado. Sin embargo, parte de la estrategia del observatorio era decir que la ludoteca entregada estaba evaluada en \$1.000.000,

¹³ El estudiante trabajó en esta organización entre diciembre del 2017 y julio del 2018. Todos los aprendizajes que obtuvo se basan en las conversaciones con el equipo, tareas realizadas y datos con los que trabajó. Información a la cual ya no puede acceder.

esperando que el colegio no investigara los precios de los juegos, disponibles en diferentes páginas de internet.

3.3.3. Ludoteca de Beuachef

La ludoteca de la FCFM (Ludo Beauchef) es la primera ludoteca institucional de la Universidad de Chile, se inauguró en agosto del 2017 como un servicio de la Biblioteca Central y se constituye como un espacio para promover el desarrollo personal y social de las y los estudiantes de la facultad, mediante la difusión y el aprendizaje de diferentes juegos de mesa. Generando un espacio de entretenimiento y encuentro del cual las personas se apropien y se sientan a gusto en él, promoviendo valores esenciales para la vida como la amistad y el respeto.

El memorista fue el gestor de la ludoteca y encargado de la misma. Desde su inauguración, la ludoteca ha realizado distintos eventos masivos y convocantes en la facultad, los cuales han servido para comprender cuál es el funcionamiento que debe tener una ludoteca y las acciones que se deben realizar para mantenerla activa y captar el interés del estudiantado.

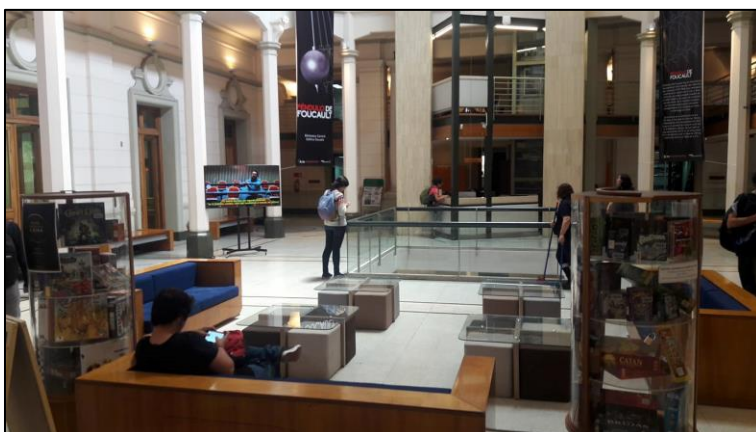


Imagen 8. Espacio asignado a la ludoteca en el Hall de la Biblioteca Central FCFM.



Imagen 9. Evento primer aniversario Ludo Beauchef (agosto 2018).

El éxito de la iniciativa ha permitido obtener la confianza y estrechar relaciones con la dirección de la Biblioteca Central. Se considera la biblioteca como un socio estratégico el negocio tanto por sus recursos y redes, como por el prestigio que ofrece vincularse a la institución.

3.3.4. Campañas y presentaciones comerciales

Para validar el interés de los clientes y su disposición a adquirir el servicio, se realizó una campaña comercial para dos grupos diferentes: el primero, compuesto por colegios municipales y el segundo, por establecimientos particulares subvencionados y pagados. Si bien en un principio se definió a los colegios subvencionados como el segmento *early adopters*, se optó por realizar la campaña con todos los tipos de dependencia con el objetivo de probar todos los segmentos posibles.

La intención de compra fue uno de los aspectos más difíciles de determinar en esta etapa del trabajo. Los colegios no pueden decidir si adquirir o no el servicio en una sola reunión, sino que deben pasar por un proceso que muchas veces requiere la aprobación de varias personas o estamentos. Dicho proceso es diferente en cada establecimiento y las decisiones se pueden tomar en meses distintos, muchas de ellas a comienzo del año escolar. Es por esto que, para efectos de este trabajo, se considerará que el cliente tiene intención de compra cuando el proyecto ha ingresado al proceso de selección de talleres de un establecimiento y existen fechas definidas. No se tomará en cuenta aquellos colegios a los que solo se envió la propuesta y no se constató que esta fuera recibida.

Los resultados de las campañas se dividen en dos grupos: Colegios municipales y Colegios subvencionados y particulares. La principal razón fue que en el segundo grupo las negociaciones se hacen directamente con los directivos del colegio, mientras que en el primero la gestión se hace a través de la Corporación de educación municipal correspondiente.

Colegios municipales

La provincia de Santiago está dividida en 32 comunas, las cuales suman 404 establecimientos educacionales municipales.

Comuna	Colegios	Comuna	Colegios	Comuna	Colegios
Cerrillos	8	La Reina	5	Pudahuel	18
Cerro Navia	22	Las Condes	5	Quilicura	11
Conchalí	17	Lo Barnechea	4	Quinta Normal	16
El Bosque	20	Lo Espejo	13	Recoleta	18
Estación Central	13	Lo Prado	14	Renca	14
Huechuraba	7	Macul	8	San Joaquín	8
Independencia	7	Maipú	21	San Miguel	7
La Cisterna	6	Ñuñoa	14	San Ramón	10
La Florida	22	Pedro Aguirre C.	13	Santiago	34
La Granja	12	Peñalolén	14	Vitacura	2
La Pintana	12	Providencia	9		

Tabla 9. Colegios municipales por comuna. Fuente: Mineduc.

Se contactó a once corporaciones municipales¹⁴, quienes en conjunto administran 178 colegios, que equivalen al 44% del total de establecimientos municipales. En todas, la propuesta fue recibida, pero hasta la fecha ninguna municipalidad había tomado una decisión al respecto, de ser positiva, cada corporación decidirá en cuántos colegios se impartiría el taller.

Colegios particulares subvencionados y pagados

El segundo grupo contiene 931 establecimientos, correspondientes a colegios subvencionados y pagados de la provincia de Santiago. Entre ellos se contactó a 175 potenciales clientes¹⁵ de 9 comunas diferentes. Esto se hizo en dos ocasiones distintas: la primera fue una campaña mailing y la segunda, una campaña telefónica. Cada una con sus respectivas presentaciones.

Para la campaña de mailing se utilizó la plataforma Mailchimp, con la cual se enviaron tres correos en días distintos a una base de datos de colegios subvencionados, en el que se presentaba el taller y sus características principales.

¹⁴ Las comunas contactadas fueron: Macul, Ñuñoa, Pedro Aguirre Cerda, Recoleta, San Miguel, San Joaquín, Santiago, El Bosque, La Florida, Pudahuel y Quinta Normal.

¹⁵ De esta manera, los resultados presentados más adelante son estadísticamente representativos para un nivel de confianza del 95% y con un margen de error de 7%.

POTENCIA TU OFERTA DE TALLERES EXTRAPROGRAMÁTICO Y MEJORA LA CONVIVENCIA ESCOLAR



El proporcionar un clima de convivencia escolar adecuado para el aprendizaje es uno de los grandes desafíos de los colegios en Chile. La convivencia escolar tiene un alto impacto en la formación de los estudiantes, tanto en el rendimiento académico como en el desarrollo personal y social.

El Programa de desarrollo de habilidades socioemocionales mediante el juego busca potenciar el desarrollo de estas habilidades en estudiantes de educación básica, con el objetivo de mejorar el modo en que se relacionan con sus pares y la convivencia del colegio en general.

Utilizamos juegos de mesa como herramienta educativa porque creemos que responde a diversas necesidades. En primer lugar, el juego es una actividad intrínsecamente motivante que despierta el interés de niños y niñas a través de experiencias inmersivas, significativas, placenteras y entretenidas. Por otra parte, los juegos de mesa son una opción ideal para el desarrollo de habilidades socioemocionales, durante las partidas los jugadores aprenden a comunicarse y empatizar con sus compañeros, así como a tolerar la frustración y resolver problemas mediante el pensamiento crítico y estratégico.

El valor total del taller es de \$2.400.000, el cual incluye:

- Gestión autónoma del taller.
- Taller de duración anual, con sesiones de 60 a 90 minutos
- Capacidad hasta para 30 participantes
- 2 profesores capacitados en metodologías lúdicas
- Material del curso (juegos de mesa).

Ilustración 6. Contenido campaña mailing.

Para el tercer correo se modificó el valor total del taller por el valor por estudiante. El resto del cuerpo del correo se mantuvo igual.

Valor por estudiante \$8.000 mensuales. El taller incluye:

- Gestión autónoma del taller
- Taller de duración anual con sesiones de 60 a 90 minutos
- Capacidad hasta 30 participantes
- 2 profesores capacitados en metodologías lúdicas
- Material del curso (juegos de mesa)

Ilustración 7. Variación a la campaña mailing.

De acuerdo con las entrevistas con colegios, el valor anual para un taller con un profesor va desde \$1.500.000. Considerando que este taller cuenta con dos profesores, se fijó un valor anual de \$2.400.000.

Al final del correo se invitaba a los remitentes a llenar un formulario online para recibir más información sobre el servicio. La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos en los 3 días de campaña.

Correos enviados	Correos abiertos	Formularios abiertos	Formularios rellenados
4.200	1.162	31	10

Tabla 10. Resultados campaña mailing.

Los diez colegios que se interesaron fueron contactados y posteriormente visitados. Cabe destacar que, aun cuando estas reuniones fueron hechas a mediados de año, es decir, cuando los colegios no están contratando talleres, los colegios San Genaro de Renca y Guillermo González Heinrich de Ñuñoa tuvieron una intención de compra, como lo demuestran las reuniones que solicitaron después de la primera presentación (Detalles en Anexos).

Si bien en este primer acercamiento a los clientes no se pudo concretar nada, sí se obtuvieron aprendizajes claves para la propuesta comercial. Los colegios pueden solicitar que el taller se imparta 1 o más veces a la semana. Por otro lado, los colegios trabajan con valores por sesión u horas pedagógicas (una sesión equivale a 2 horas pedagógicas), por lo que al ofrecer un valor anual o un valor por estudiante no se conversa en el mismo idioma ni en las mismas unidades que el cliente.

Un segundo aprendizaje fue que los colegios no deciden la cantidad de participantes del taller, esta depende de los mismos estudiantes (y en algunas ocasiones los padres) quienes optan por uno u otro taller. Las escuelas fijan una cantidad máxima de participantes (entre 15 y 20 estudiantes) y solo en aquellos casos en que la demanda es la suficiente, deciden abrir otra sección del taller o incorporar otro profesor. De esta manera, los colegios no contratarán, en primera instancia, un taller con dos profesores.

En las entrevistas, los colegios expresaron su interés en los juegos como producto, independiente del servicio ofrecido y preguntaron cómo podían adquirirlos. Este descubrimiento, sumado a las otras experiencias descritas en esta sección, dieron pie al servicio de ludoteca que sería ofrecido junto al taller.

Finalmente, a pesar que la campaña de mailing tiene un gran alcance; potencialmente se puede enviar un solo correo a todos los establecimientos de la región. Este no siempre va dirigido a la persona correcta y/o quedan olvidados entre los tantos correos que el destinatario recibe. Esta fue la principal razón para optar por una segunda campaña telefónica, que permitiera dirigir los esfuerzos a la persona indicada en cada colegio y obtener una respuesta inmediata, ya sea conseguir una reunión, llamar cuando la persona esté disponible o cuando el colegio esté disponible para recibir oferta de talleres.

La segunda campaña inició en noviembre, con una propuesta más definida, gracias a los aprendizajes de la campaña de mailing. Luego de la primera llamada, donde se intentaba conversar con la persona encargada de gestionar los talleres u obtener su correo, se enviaba un documento con los servicios ofrecidos. Transcurridos algunos días, se llamaba

nuevamente a los colegios para saber si la propuesta había sido recibida y, si existía el interés, concretar una reunión con el cliente.

A diferencia de la primera oferta, en esta oportunidad se ofreció un taller con un solo profesor y con las siguientes características:

- Sesiones de 90 minutos (2 hora pedagógicas)
- Capacidad para 15 a 20 estudiantes
- Valor de la sesión \$40.000 (\$20.000 por hora pedagógica)

Además, se ofrecía un servicio de Ludoteca, el cual consistía en una colección de juegos de mesa y actividades relacionadas, su detalle se verá en las siguientes secciones.

Algunos cambios en la propuesta se fueron agregando a medida que se tenían reuniones con potenciales clientes. Como la incorporación de la planificación para el primer trimestre del taller, en respuesta a los requerimientos que surgieron en algunos colegios. En otras ocasiones, el colegio exigía llenar formularios y documentos propios.

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Juegos Centrales
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Introducción y fundamentos de los juegos de mesa	■												Juegos a elección de los estudiantes
Visopercepción y agilidad de procesamiento		■											Fantasma Blitz, Dobble, Dragones & Gallinas
Memoria y comunicación			■										Pick-a-perro, Ensalada de Bichos
Trabajo colaborativo				■									Hanabi, Time's Up
Juego libre					■								Juegos a elección de los estudiantes
Creatividad y narrativa						■							Dixit, Hombres Lobo, Story Cubes, Musa
Psicomotricidad y organización espacial							■						Polilla Tramposa, Rhino Hero, Fila Filo
Trabajo colaborativo								■					La Isla Prohibida, Mysterium
Visita desarrollador nacional									■				Juegos propios de la visita
Atención y razonamiento										■			Cortex, Ubongo
Empatía y vínculo afectivo											■		Ikonikus, Juguemos+cerca,
Trabajo colaborativo												■	Los Inseparables, Pandemia

Tabla 11. Planificación del taller para el primer trimestre.

Lo primero que quedó en evidencia al llamar a los colegios, fue que aquellos establecimientos con una matrícula baja, menos de 300 estudiantes, son desorganizados: no siempre cuentan con una persona encargada de actividades extraprogramáticas, este rol lo cumplen los jefes de UTP y directores. Al comunicarse con secretaría, el personal tenía dificultades para determinar a quién dirigir la llamada o la propuesta. En contraste, los colegios con mayor matrícula, sobre 800 estudiantes, cuentan con una buena organización, con uno o más departamentos dedicados a las actividades extracurriculares. El personal de estas áreas está compuesto por docentes del establecimiento.

La segunda campaña se prolongará hasta marzo, cuando aún hay colegios escogiendo sus talleres. Por lo tanto, la información a continuación corresponde a los resultados parciales obtenidos hasta el momento.

Resultado	Colegios
Confirmados	8 (5%)
En campaña	122 (69%)
Campaña no inicia	11 (6%)
Sin interes	17 (10%)
Sin contacto	20 (11%)
Total	177

*Tabla 12. Resultados (parciales) campaña telefónica.
Fuente: elaboración propia.*

Los colegios que aun se encuentran en campaña ya fueron contactados y se ha enviado la propuesta al correo que han especificado en el establecimiento. Estos colegios están siendo llamados nuevamente para garantizar que el o la encargada de los talleres ha recibido el documento y, en el mejor de los casos, concretar una reunión para definir los detalles del taller.

En algunos casos, los colegios toman la decisión en enero o marzo, por lo que la campaña se encuentra paralizada en dichas escuelas hasta el mes que corresponda. Se espera que la cifra de este grupo aumente a medida que se llama a las escuelas en campaña.

En los colegios sin contacto se encuentran aquellos con los que no se pudo establecer ningún contacto telefónico y las escuelas en que la persona encargada no estaba disponible o la propuesta no ha sido enviada. Todos estos casos aun ofrecen una oportunidad de negocio.

Entre los 17 establecimientos que expresaron no estar interesados en el servicio, las respuestas que más comunes fueron que el presupuesto ya estaba cerrado o no contaban con el financiamiento (9 respuesta en total). Seguido por los colegios que solo contrataban a los mismos docentes para los talleres y los que ya contaban con un taller para el desarrollo socioemocional (3 respuestas cada uno). Por último, un colegio solo tenía talleres deportivos y en otro no tenían talleres.

En 8 escuelas la propuesta fue aceptada posterior a reuniones que se tuvieron con los encargados. Cuando los colegios aceptan una propuesta, exigen rellenar un formulario con los objetivos, metodología y planificación del taller. Además, se debe entregar el registro de antecedentes y los colegios consultarán si existen inhabilidades para trabajar con menores. Cada colegio trabaja con distintos valores para sus talleres y requisitos específicos del colegio, como, por ejemplo: tener que ir a buscar y dejar a los estudiantes en un determinado punto del establecimiento. Asimismo, la cantidad de talleres que se negociaban para el próximo año variaba en cada colegio.

Es importante destacar que, aunque el colegio confirmara el taller, esto no significa que lo haya comprado todavía. Las escuelas escogen qué talleres serán ofrecidos a los estudiantes el próximo año, pero son estos los que deciden finalmente si el taller se impartirá. Los colegios organizan ferias y actividades de difusión de los talleres del año para que los niños escojan en cuáles quieren participar, los talleres que cuenten con un mínimo de inscritos son finalmente contratados por el colegio. Por tanto, no se sabrá hasta marzo el número exacto de clientes.

En cuanto a las ludotecas, entre los colegios que aceptaron el taller, solo uno estuvo interesado en comprar el servicio. Decisión de comprar una ludoteca no pasa por la persona encargada de los talleres, se deben realizar gestiones aparte en cada colegio con el encargado correspondiente.

Para obtener un impacto a nivel escuela en la convivencia escolar es necesario tomar acciones que involucren a gran parte del estudiantado, más de las que un taller puede abarcar en un solo año, pero que una ludoteca en el establecimiento sí podría (en términos de cantidad de estudiantes alcanzados). Aunque es deseable contar con un indicador sobre el impacto en las HSE producto de la participación en el taller, no es determinante en la decisión de compra y no resta interés en el taller, ni en los juegos de mesa. El servicio puede enfocarse en los aspectos positivos de los juegos sin tener que ofrecerse como la solución a los problemas de convivencia escolar, más bien como un complemento a las acciones que el colegio ya emprende.

La resistencia al cambio de los profesores, perjudica la captación y retención de clientes. El servicio debe estar diseñado de tal forma que involucre a los docentes que se interesen por los juegos de mesa, pero principalmente a los estudiantes.

La venta de talleres en colegios presenta una marcada estacionalidad, los meses más activos son entre diciembre y marzo. Mientras que el resto del año es solo de ejecución del servicio. Es importante generar ingresos durante el año, por lo que el servicio de ludoteca debe ser diseñado para ser adquirido en cualquier momento del año, como se ha visto.

La idea inicial de impartir talleres enfocados en mejorar la convivencia escolar y, por tanto, los resultados académicos, fue madurando hacia una propuesta cuyos resultados puedan ser alcanzables, que sea flexible, teniendo en consideración el contexto y los factores a los que se enfrentan los colegios. Los aprendizajes y conclusiones de las experiencias presentadas fueron vitales darle forma *final* al modelo de negocios para este emprendimiento.

3.4. Modelo de Negocios

3.4.1. Problema y segmento

El modelo de talleres con juegos de mesa se basa en los siguientes dolores y oportunidades detectadas:

- Preocupación por la convivencia escolar y el desarrollo de habilidades en sus estudiantes para una formación integral.
- Interés en adoptar iniciativas innovadoras de mejora, como talleres extracurriculares y ludotecas escolares.

Los clientes se identifican como: colegios particulares subvencionados y pagados de la Provincia de Santiago, organizados y con una matrícula superior a 500 estudiantes, que cuenten con personal y recursos (SEP o privados) destinados a ACLE y que apuesten por iniciativas innovadoras para el desarrollo integral de sus estudiantes.

Los usuarios del servicio son estudiantes de educación básica (entre 6 y 14 años), curiosos y dispuestos a tener nuevas experiencias.

3.4.2. Solución y propuesta de valor

El servicio consiste en la contratación de un taller extracurricular con juegos de mesa, el cual es de carácter lúdico, pero con un marcado enfoque en el potenciamiento y desarrollo de HSE. La cantidad de veces que se imparte a la semana, así como los niveles a los que está dirigido (siempre entre el primer y segundo ciclo de básica) será determinado en conjunto con cada establecimiento.

Los colegios interesados en adquirir los juegos de mesa podrán suscribirse al servicio de Ludoteca. El cual consiste en la instalación de una ludoteca en el colegio, donde, además de dejar las capacidades instaladas para su correcto funcionamiento en un equipo compuesto principalmente por estudiantes, los colegios serán apoyados en la gestión de jornadas lúdicas como torneos para sus estudiantes con premiación para los primeros lugares.

Ambos servicios se centran en la experiencia con sus usuarios: los y las estudiantes. Buscando su participación en el taller y el empoderamiento con la ludoteca, para que mantengan una comunidad activa en torno a los juegos de mesa dentro y fuera de su núcleo escolar. Estos servicios buscan complementarse en una forma que la permanencia del taller en el colegio ayude a una mejor implementación y utilización de la ludoteca.

3.4.3. Canales

Los canales para captar a nuevos clientes son: la prospección telefónica, las campañas de email marketing y las entrevistas en establecimientos escolares. Se descarta el uso de publicidad ya que para los talleres extracurriculares esta es inexistente.

Además de la correspondencia electrónica y el contacto telefónico, el principal canal de comunicación y por el cual se hará la entrega del servicio, serán las visitas semanales para realizar el taller.

3.4.4. Ventaja especial

La manera en que el servicio busca diferenciarse de la competencia y posicionarse sobre ella es mediante la suscripción a la ludoteca activa. Si bien, cada ludoteca cuenta con su propio set de actividades y premios para repartir, estos son finitos. Por lo que si el colegio quiere seguir mantenido activa su ludoteca deberá renovar su suscripción, es decir, adquirir un nuevo catálogo de juegos con sus respectivas actividades. Además, mientras un colegio mantenga su ludoteca activa (con suscripción vigente) formará parte de la Red de colegios jugones¹⁶, en donde obtendrán diferentes beneficios, algunos de ellos pueden ser: participación en torneos interescolares, charlas y ferias en el establecimiento, invitaciones a eventos y actividades exclusivas o descuentos en la reposición de juegos.

¹⁶ Nombre que se le da a los fanáticos de los JDM

Este tipo de ventaja especial tiene por objetivo crear un valor único para el cliente y que retenga mediante su fidelización con el servicio.

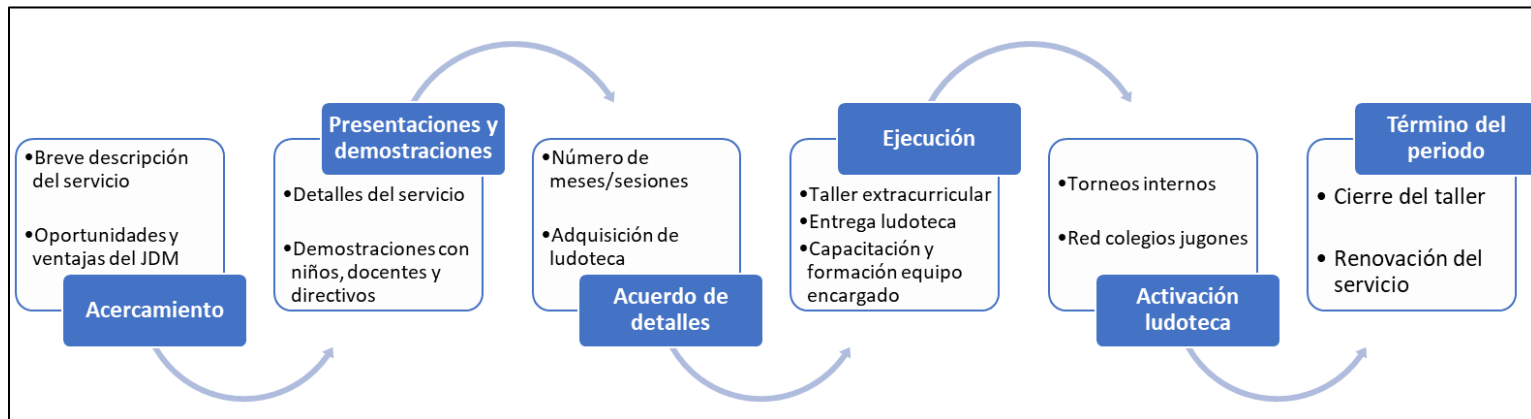
3.4.5. Estructura de costos y fuente de ingresos

Este modelo se plantea con el propósito de utilizar una metodología de bajo costo y así poder ofrecer el servicio a un precio que sea atractivo para las escuelas, especialmente en la etapa más temprana del emprendimiento. Por lo cual, los gastos en infraestructura se reducen lo más posible dado que no son críticos para el ejercicio del negocio. Los costos relevantes son la adquisición de juegos de mesa y el recurso humano necesario para realizar el taller.

Los ingresos están dados por la venta de los talleres y la suscripción de los colegios al servicio de ludoteca activa.

4. Proceso productivo

Con el modelo de negocios definido, el siguiente paso fue definir su proceso productivo, el cual consiste en seis etapas, de las cuales las primeras tres corresponden a la venta, las restantes a la entrega y renovación del servicio.



*Ilustración 8. Proceso productivo de los servicios.
Fuente: elaboración propia*

4.1. Venta y renovación de servicios

La venta del servicio inicia con el acercamiento o prospección de clientes, que busca identificar oportunidades de venta. Para ello se utilizarán campañas de email marketing, llamadas telefónicas y visitas a los establecimientos. En esta etapa se presentan de manera general los servicios y las oportunidades que ofrecen los JDM. Luego, los colegios interesados en uno o ambos servicios se visitan, previa coordinación, para una presentación en profundidad del servicio y una demostración. Estas dos etapas pueden repetirse con un mismo establecimiento, por ejemplo: la inspectora del colegio respondió la campaña email y se le llama para coordinar una reunión, luego de presentar el servicio ella agenda una demostración con los estudiantes y una nueva presentación con la directora del colegio. Es importante que, para acelerar el proceso de venta y evitar tener que presentar más de una vez por establecimiento, las conversaciones y presentaciones se hagan, idealmente, con el director o quien sea un tomador de decisión.

Una vez que el colegio ha decidido contratar el servicio, se procederá a acordar los detalles del mismo: comienzo y fin del taller (número de sesiones), si incorporará ludoteca¹⁷, horario, etc. En aquellos establecimientos que se deba hacer una demostración o invitación a los estudiantes para que se inscriban, se fijarán las fechas que correspondan.

Cuando el fin del taller se esté acercando, se coordinará una reunión de renovación, donde se explicarán las novedades del catálogo y las nuevas actividades del próximo periodo. El servicio debe ser entendido como una suscripción que los colegios renuevan cada año.

¹⁷ Aun si un colegio no quiso incorporar la ludoteca cuando contrató los talleres, pueden hacerlo en cualquier momento posterior.

Si bien no se consideran costos de publicidad, es necesario tener una página web donde los clientes puedan obtener información del servicio. Wix ofrece una plataforma para creación de páginas web, con un set de herramientas que permiten de manera fácil crear una página. Wix cuenta una versión gratuita, pero la suscripción anual y con mejores características ronda los \$135.000. Esto evita incurrir costos de diseño y mantención de páginas web. Por otro lado, la suscripción anual a Mailchimp, que también cuenta con una versión gratuita, tiene un valor de \$85.000.

La venta del servicio la realizarán el estudiante junto a su socio¹⁸, ellos contactarán y visitarán a los colegios. Se ha fijado un monto mensual de \$180.000 para transporte y gastos de las visitas a los establecimientos durante el periodo de venta, entre noviembre a marzo (sin incluir febrero).

	Costo
Suscripción Wix	\$ 135.000
Suscripción Mailchimp	\$ 85.000
Transporte	\$ 180.000
Total	\$ 400.000

*Tabla 13. Costos asociados a la venta del servicio.
Fuente: elaboración propia*

4.2. Ludoteca

Una ludoteca, para efectos de este trabajo, es una colección de 10 juegos de mesa o títulos diferentes, con copias suficientes para que puedan jugar 15 personas simultáneamente. La cantidad de copias de cada título depende el número de jugadores para el que fue diseñado el juego. Así, para un juego de hasta 4 jugadores se necesitarán 4 copias para que jueguen 15 estudiantes al mismo tiempo, mientras que para uno de 6 jugadores se necesitan solo 3. Por esta razón se prefieren juegos para grupos grandes de jugadores (5 en adelante). Además, para cada título existe una copia de reposición, cuyas piezas serán utilizadas para renovar las que se pierdan o gasten de sus respectivos juegos.

Los juegos se adquieren de dos distribuidores: Skyship y Rincón Didáctico, quienes trabajan líneas de juegos para niños pequeños y que desarrollan distintos tipos de habilidades¹⁹. El precio de venta del público (PVP) tiene un 30% de margen respecto al precio de distribución, considerando el IVA en ambos casos. Skyship ofrece despacho gratuito por compras sobre \$1.000.00 + IVA (se pueden retirar en su bodega), mientras que Rincón Didáctico entrega despacho gratuito.

¹⁸ Esta persona formó parte del área comercial del ODJ, donde su labor era la venta del servicio.

¹⁹ El detalle de estas habilidades se encuentre en la sección 3.3.1 Experiencia con usuarios

La siguiente tabla señala los juegos que componen la ludoteca, el número total de copias y los precios de distribución y PVP.

Título	Edad (desde)	Jugadores	Precio + IVA	PVP	Copias (15 pp + rep)	L. + IVA	L PVP
Cortex Kids	6 años	2 - 6	\$ 9.094	\$ 12.990	4	\$ 36.376	\$ 51.960
Exploding Kittens	7 años	2 - 5	\$ 13.993	\$ 19.990	4	\$ 55.973	\$ 79.960
Story Cubes	6 años	1 - 99	\$ 6.992	\$ 9.990	4	\$ 27.970	\$ 39.960
Dobble	7 años	2 - 8	\$ 9.093	\$ 12.990	4	\$ 36.371	\$ 51.960
Time's Up Kids	4 años	2 - 8	\$ 11.893	\$ 16.990	4	\$ 47.571	\$ 67.960
Animal sobre animal	4 años	2 - 4	\$ 14.293	\$ 21.990	5	\$ 71.465	\$ 109.950
El monstruo de los calcetines	4 años	2 - 6	\$ 10.393	\$ 15.990	4	\$ 41.574	\$ 63.960
Rhino Hero Super Battle	5 años	2 - 4	\$ 17.543	\$ 26.990	5	\$ 87.715	\$ 134.950
Mysterium	8 años	2 - 7	\$ 25.893	\$ 36.990	4	\$ 103.573	\$ 147.960
Ikonikus	6 años	2 - 8	\$ 8.393	\$ 11.990	4	\$ 33.572	\$ 47.960
				Total	42	\$ 542.160	\$ 796.580

Tabla 14. Cotización ludoteca.
Fuente: elaboración propia

El taller y la ludoteca comparten los mismos títulos, cuando un colegio no cuenta con su propia ludoteca, el taller proporcionará los juegos necesarios para la sesión.

4.3. Taller extraprogramático

La unidad básica del taller es la sesión de juego, esta tiene una duración de 90 minutos o dos horas pedagógicas y es realizadas por un profesor. El taller tiene una capacidad máxima para 15 a 20 participantes. El valor de la sesión varía entre los \$30.000 y \$40.000 (sin IVA). El profesor recibe una remuneración de \$15.000 por sesión, valor que fue calculado en base al valor de la hora docente en los colegios y el valor de una clase particular.

El taller cuenta con una metodología de trabajo mensual (4 semanas), la cual sigue la siguiente estructura:

- Primera semana: se inicia el mes con una sesión de juego libre, donde los participantes podrán explorar y elegir los juegos que quieran utilizar. Esta sesión puede contar con otras actividades como un torneo entre los participantes del taller o la visita de un desarrollador chileno de juegos de mesa.
- Segunda y tercera semana: se trabajan las habilidades del mes en torno a **juegos centrales**, los cuales han sido previamente seleccionados por ser los juegos que mejor potencian las HSE seleccionadas.
- Cuarta semana: se cierra el mes con una revisión de las habilidades de las clases anteriores. Esta vez desde una mirada colaborativa y de trabajo en equipo, escogiendo como juegos centrales JDM cooperativos.

Las personas que dicten el taller deben tener experiencia pedagógica con niños y saber demostrar juegos de mesa. Los talleristas deben ser capaces de escuchar a los estudiantes, responder sus dudas y facilitar el desarrollo de las sesiones, buscando la inclusión de todos los participantes y que su experiencia sea agradable.

Para realizar los talleres no es necesario tener el título profesor, pero sí, al menos, ser asesorado por un profesional. Es por esto que el estudiante se ha asociado con un profesor de historia que conoció en el ODJ, experto en metodologías lúdicas de aprendizaje y ha implementado talleres y actividades con JDM en su colegio. Para impulsar el emprendimiento, han acordado que solo recibirán la remuneración por realizar el taller y las actividades de ludoteca.

Para simplificar los cálculos futuros, se asume que los colegios comprarán siempre un taller con dos sesiones semanales, ya sea para grupos diferentes o para el mismo grupo. Este taller tiene un valor mensual de \$250.000 por las 8 sesiones. El único costo asociado es la remuneración del profesor, con un valor mensual de \$120.000. Finalmente, el taller se impartirá entre abril y noviembre.

Taller (8 meses)		
	Mensual	Anual
Costos	\$120.000	\$960.000
Valor	\$250.000	\$2.000.000

*Tabla 15. Costos y valores de un taller.
Fuente: elaboración propia*

4.4. Ludoteca activa

La Ludoteca activa instala una ludoteca en un establecimiento educacional, es un servicio pensado para los estudiantes y contempla actividades para mantener una comunidad activa en torno a los juegos de mesa, y que estos no queden en desuso.

Además de la colección de títulos, los colegios reciben otros servicios que potenciarán su ludoteca.

Capacitación

Es la instancia en la que se enseña al equipo encargado todo lo necesario para gestionar correctamente su ludoteca: los juegos de su catálogo, los torneos que se realizarán durante el año y las actividades que pueden organizar para captar y mantener el interés de los estudiantes. El equipo encargado de la ludoteca está compuesto por la responsable de la biblioteca, los profesores interesados y, principalmente, por estudiantes de diferentes niveles.

La capacitación busca empoderar a los estudiantes para que sean ellos los gestores y responsables del cuidado de su ludoteca. Fomentando habilidades como el aprender a aprender y el aprender a enseñar. Al ser los estudiantes los protagonistas, se evita que el personal del colegio tenga que recurrir a esfuerzos extras para mantener la ludoteca.

La capacitación se realiza en 4 horas y puede ser en una o dos sesiones. Es realizada por una persona, a la que se le paga un total de \$50.000. Se ha asignado un valor de \$100.000 a la capacitación. Los colegios no se enfrentan a este valor, sino que se les entrega un precio por el servicio completo.

Torneos

Son jornadas en las que los estudiantes ponen a prueba sus habilidades y estrategias en un ambiente de sana competencia.

El equipo encargado de la ludoteca será apoyado en la organización de 2 torneos durante el año. Para lo cual recibirán:

- 1 afiche imprimible en formato digital para cada torneo
- Reglas del torneo y sugerencia de actividades complementarias para aumentar la participación del torneo. Por ejemplo: jornadas de juego intensivo para preparar estrategias.
- 6 premios por torneo a repartir entre los ganadores y participantes
- Asistencia de dos monitores el día del evento; quienes ejercerán de jueces, entregarán los premios y proporcionarán más copias del juego para todos los participantes.

Cada torneo tiene una duración máxima de 3 horas, se realiza en un solo día y se paga \$30.000 a cada monitor. El valor de un torneo se ha fijado en \$140.000, al que se le debe agregar el valor de los juegos para premios.

Los juegos a repartir en los dos torneos son:

Título	Copias	Precio + IVA	PVP
Cortex Kids	3	\$ 27.282	\$ 38.970
Animal sobre animal	3	\$ 42.879	\$ 65.970
El monstruo de los calcetines	3	\$ 31.180	\$ 47.970
Exploding Kittens	3	\$ 41.980	\$ 59.970
	Total	\$ 143.321	\$ 212.880

*Tabla 16. Cotización premios para torneos.
Fuente: Skyship y Rincón Didáctico*

Además de los dos torneos internos, los colegios recibirán una invitación a un torneo interescolar y su respectivo afiche digital. En esta instancia, cada colegio será representado por un equipo de estudiantes, quienes se enfrentarán en diferentes competencias para alzarse como el Campeón de los colegios jugones.

Esta actividad se realizará en colaboración con la Biblioteca Central FCFM, aprovechando los recursos con los que cuenta y Skyship, quienes fomentan y apoyan este tipo de iniciativas.

La siguiente tabla resume los costos de los diferentes servicios y el valor que se les ha asignado.

	Costo	Valor
Ludoteca	\$ 542.160	\$ 796.580
Capacitación	\$ 50.000	\$ 100.000
Torneos	\$ 120.000	\$ 280.000
Premios	\$ 143.321	\$ 212.880
Total	\$ 855.481	\$ 1.389.460

*Tabla 17. Costos asociados al servicio de ludoteca activa.
Fuente: elaboración propia*

El valor final del servicio de Ludoteca activa es de \$1.400.000 (neto).

Los servicios de taller y ludoteca están diseñados para ser complementarios. Idealmente, los participantes del taller formarán el equipo encargado de la ludoteca. Gracias al taller, conocerán en profundidad los juegos, aprenderán a enseñárselos a sus compañeros y se les podrá guiar constantemente en la gestión de su ludoteca. Por otro lado, los participantes del taller podrán jugar en horarios diferentes al taller, organizarán y participarán de actividades masivas en sus colegios. Durante el taller los estudiantes que participen en el torneo interescolar podrán prepararse de manera especializada.

4.5. Equipo necesario

En el primer año, el equipo estará compuesto por el memorista, quien cuenta con experiencia en la implementación de ludotecas, la organización de jornadas lúdicas y torneos, demostración de juegos de mesa, además de todas las herramientas que entrega la carrera de ingeniería industrial. El segundo integrante es un profesor de historia, especialista en metodologías lúdicas, quien ha implementado talleres con juegos de mesa en el colegio que trabajaba y que, además, cuenta con experiencia en la venta de ludotecas. Como se mencionó, las remuneraciones del equipo estarán dadas por los talleres que realicen y las actividades de la ludoteca activa. Sin embargo, durante los meses sin servicio, entre diciembre y marzo, se considerará un sueldo equivalente a lo que recibieron durante el año de ejecución.

Se requieren los servicios de un diseñador gráfico para producir todo el material visual que se utilizará: campañas de mailing, presentaciones y afiches para torneos. Los costos asociados al diseño de material gráfico son:

Ítem	Valor	Cant.	Total
Diseño mailing	\$40.000	4	\$160.000
Desarrollo de presentación digital	\$130.000	1	\$130.000
Diseño de afiche interior (A3)	\$45.000	4 ²⁰	\$180.000

Tabla 18. Costos de diseño de material gráfico.

Fuente: Tarifario de precios sugeridos para diseñadores gráficos chilenos. Letrística Chile.

No es necesario contar una oficina, dado que el servicio se ofrece, vende y entrega en el mismo colegio, o mediante correos electrónicos y llamadas. Solo se requiere de un espacio para almacenar los juegos, para lo cual se utilizará la casa del estudiante hasta que el negocio requiera el uso de una bodega.

²⁰ Se necesitan 3 afiches para cada uno de los torneos y otro para las ferias de talleres de comienzos de año.

4.6. Estructura de costos

Estructura anual de costos considerando el caso de un colegio que adquiera ambos servicios.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total anual
Talleres	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Ludoteca			\$ 542.160										\$ 542.160
Capacitación					\$ 50.000								\$ 50.000
Ludoteca activa						\$ 30.000		\$ 30.000		\$ 30.000		\$ 30.000	\$ 120.000
Torneos													\$ 50.000
Premios			\$ 143.321										\$ 143.321
Wix	\$ 135.000												\$ 135.000
Mailing	\$ 85.000												\$ 85.000
Ventas	\$ 180.000		\$ 180.000							\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 900.000
Transporte	\$ 180.000												\$ 180.000
Mailing	\$ 160.000												\$ 160.000
Material gráfico	\$ 130.000												\$ 130.000
Presentación	\$ 180.000												\$ 180.000
Afiches	\$ 180.000												\$ 180.000
Total mensual	\$ 990.000	\$ 120.000	\$ 985.481	\$ 120.000	\$ 170.000	\$ 150.000	\$ 120.000	\$ 150.000	\$ 120.000	\$ 330.000	\$ 300.000	\$ 330.000	\$ 3.885.481

5. Análisis financiero

Busca determinar la factibilidad económica del proyecto, identificar los factores críticos del negocio y estimar su rentabilidad.

El pronóstico de la demanda es el punto más sensible de esta sección. No existe información secundaria relevante que permita determinar cuántos colegios adquirirán el taller con juegos de mesa, ya sea porque estos datos no han sido recopilados o porque es un servicio innovador, que los colegios no tienen en su catálogo. Por otro lado, aun cuando en las reuniones con las escuelas se identificaron clientes que desean incorporar el taller el próximo año, no se sabrá con certeza hasta marzo, cuando los estudiantes se inscriban, cuántos talleres contratará cada colegio. Dado este escenario, se utilizarán estimaciones basadas en las campañas comerciales realizadas, las cuales lograron encontrar oportunidades de negocio reales.

5.1. Clientes primeros años

Como se mencionó anteriormente, para el cálculo del flujo de caja, se asumirá un servicio único que comprarán los colegios: un taller de 8 sesiones al mes por un valor de \$250.000 (mensual).

Se espera que, de los 8 colegios que confirmaron el taller para el próximo año, 5 se conviertan en clientes efectivamente. Para el segundo y tercer año se estima que, las ventas aumenten, respectivamente, en un 30% y 50% respecto al año anterior.²¹ Además, a partir del segundo año los clientes antiguos podrán renovar el servicio. Se ha definido una tasa de retención del 80% dado que, a raíz de las entrevistas, los colegios mantienen los talleres que han sido exitosos

A diferencia de los talleres, las ludotecas pueden ser vendidas durante todo el año. El interés de los colegios en adquirir una ludoteca debería aumentar al observar los resultados del taller. Sin embargo, por simplicidad, se asumirá que los colegios optan por comprar la ludoteca junto al taller, a principio de año. Además, se espera que el 60% de los clientes que contrataron el taller, también adquieran su ludoteca.

	Año 1	Año 2	Año 3
Clientes nuevos	5	7	11
Clientes retenidos	0	4	9
Total talleres	5	11	20
Total ludotecas	3	7	12

*Tabla 19. Clientes esperados primeros 3 años.
Elaboración propia*

²¹ Esta estimación se hizo en base a la información obtenida de Bricks 4 Kidz, quienes en su cuarto año de operación cuentan con más de 20 talleres.

Los ingresos esperados para cada año se detallan a continuación.

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por taller	\$ 10.000.000	\$ 22.000.000	\$ 39.600.000
Ingresos por ludoteca	\$ 4.200.000	\$ 9.800.000	\$ 16.800.000
Total	\$ 14.200.000	\$ 31.800.000	\$ 56.400.000

*Tabla 20. Ingresos esperados primeros 3 años.
Fuente: elaboración propia*

5.2. Inversión requerida

Para iniciar el negocio, además de los costos antes descritos, se necesitan adquirir dos ludotecas que se utilizarán en los talleres y para apoyo en los torneos.

Dado que los ingresos por el taller se reciben a partir de abril, durante los meses de venta (noviembre a marzo) antes del primer año de ejecución, se ha asignado una remuneración de \$240.000 mensuales para cada persona. Sumando, en todo el periodo, \$2.400.000 por ambos. De la misma manera, los gastos de transporte y ventas suman \$720.000 para los mismos meses.

	Costo
Ludotecas	\$ 1.084.320
Suscripción Wix	\$ 135.000
Suscripción Mailchimp	\$ 85.000
Transporte (nov-mar)	\$ 720.000
Remu. (nov-mar)	\$ 2.400.000
Material gráfico	\$ 470.000
Total	\$ 4.894.320

*Tabla 21. Inversión requerida.
Fuente: elaboración propia*

5.3. Flujo de caja

Durante los meses sin servicio, entre diciembre y marzo, por cada taller que haya realizado la persona, se le seguirá pagando la remuneración equivalente, \$120.000 mensuales. De esta manera, este costo es proporcional a la cantidad de talleres vendidos: 5, 7 y 11 talleres en los tres primeros años.

		Año 0	Año 1				Año 1	Año 2	Año 3
			Q1	Q2	Q3	Q4			
	Ingresos		\$4.200.000	\$3.750.000	\$3.750.000	\$2.500.000	\$14.200.000	\$31.800.000	\$56.400.000
Ventas	Suscripción Wix							\$135.000	\$135.000
	Suscripción Mailchimp							\$85.000	\$85.000
	Transporte					\$360.000	\$360.000	\$720.000	\$720.000
	Material gráfico							\$470.000	\$470.000
Taller extrac.	Remuneraciones			\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.200.000	\$4.800.000	\$10.560.000	\$19.200.000
	Rem. Dic-Mar					\$600.000	\$600.000	\$3.360.000	\$5.280.000
	Ludoteca taller							\$1.626.480	\$2.168.640
Ludoteca activa	Capacitación			\$150.000			\$150.000	\$350.000	\$600.000
	Torneos			\$90.000	\$90.000	\$180.000	\$360.000	\$2.040.000	\$1.440.000
	Premios		\$429.963				\$429.963	\$1.003.247	\$1.719.852
	Ludoteca		\$1.626.480				\$1.626.480	\$3.795.120	\$6.505.920
	Total gastos		\$429.963	\$2.040.000	\$1.890.000	\$2.340.000	\$6.699.963	\$24.144.847	\$38.324.412
	Ingresos Operación		\$3.770.037	\$1.710.000	\$1.860.000	\$160.000	\$7.500.037	\$7.655.153	\$18.075.588
	Impuestos (27%)	\$ -	\$ 1.017.910	\$ 461.700	\$ 502.200	\$ 43.200	\$ 2.025.010	\$ 2.066.891	\$ 4.880.409
	Utilidades		\$2.752.127	\$1.248.300	\$1.357.800	\$116.800	\$5.475.027	\$5.588.262	\$13.195.179
	Inversión	\$ -4.894.320							
	Flujo neto	\$ -4.894.320	\$2.752.127	\$1.248.300	\$1.357.800	\$116.800	\$5.475.027	\$5.588.262	\$13.195.179
	Flujo neto acumulado	\$ -4.894.320	\$ -2.142.193	\$ -893.893	\$463.907	\$580.707	\$580.707	\$6.168.969	\$19.364.148

Tabla 22. Flujo de caja del proyecto para los primeros 3 años.
Fuente: elaboración propia

Por ser un emprendimiento, se utilizó una tasa de descuento del 70% (Ematris Consultores Ltda., 2017) para calcular el VAN. Se optó por utilizar esta tasa para aportar una mirada crítica ante la falta de información sobre periodos pasados y de la competencia.

El flujo de caja entregó un VAN de \$2.945.707 y una TIR de 120%.

6. Análisis crítico

En esta última sección se buscó aportar una mirada crítica al modelo de negocios planteado, entender sus principales amenazas y los desafíos que deberá enfrentar para un crecimiento sostenible.

6.1. Análisis de las Fuerzas de Porter

Este análisis entrega una mirada general del entorno en el que se desenvuelve el negocio.

6.1.1. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación que tienen los establecimientos educacionales es muy alto. Ellos deciden los horarios, la duración del taller. Son sensibles al precio, no solo cuentan con una amplia oferta de talleres entre los que elegir, también manejan presupuestos tales que no les permiten negociar el valor de las sesiones.

En cuanto a la adquisición de ludotecas, las escuelas podrían optar por comprar los juegos a una de las numerosas tiendas que existen o adquirirlas directamente del distribuidor.

6.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Los juegos son comprados a las distribuidoras; Devir, Skyship y Rincón Didáctico son las principales y el número de empresas de edición y distribución de JDM va en aumento. Gracias a lo cual, existen un variado catálogo de títulos entre los que elegir.

Las distribuidoras gestionan la venta de sus productos mediante una plataforma web. Una vez que el embarque de juegos llega, las tiendas pueden hacer sus encargos, hasta agotar las existencias, en cuyo caso se debe esperar el siguiente embarque, el que puede demorar meses.

La coordinación entre los pedidos a los proveedores y la entrega de las ludotecas a los colegios es crítica para cumplir con el servicio, los productos de alta demanda se agotan rápidamente. En este sentido, el contar con un gran número de opciones de títulos y distribuidores es fundamental para la propuesta de valor.

6.1.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes y rivalidad de la competencia

La competencia entre la oferta de talleres se da en cada colegio de forma particular. Cada colegio escoge entre las propuestas que recibieron para el nuevo año, cantidad que varía entre establecimientos. En cualquier caso, existe una gran oferta dado que las únicas barreras de entrada son: las inhabilidades para trabajar con menores, la falta de una metodología docente y, en algunos casos, tener antecedentes en el Registro General de Condenas. Y los talleres pueden ser de los más diversos temas: artes, cultura, cocina, deportivos, robótica, confección de vestuario, etc. Este mismo trabajo demostró que no es difícil lograr vender un taller extraprogramático a un establecimiento escolar.

La rivalidad de la competencia es nula o, al menos, no fue percibida, producto de que cada colegio tiene reuniones privadas con los postulantes y no comparte información sobre las otras propuestas, más allá de la cantidad o el tema que aborda. Es difícil identificar quiénes, personas o empresas, son los que realizan los otros talleres. Esto resulta en una alta competencia, con competidores entrando constantemente, pero sin rivalidad entre ellos.

El taller de juegos de mesa debe poder diferenciarse de cualquier otro del mercado, especialmente de aquellos que abordan un tema similar o que también utilizan el juego. La propuesta al cliente tiene que ser sólida y atractiva, aprovechando lo innovador de los juegos de mesa modernos.

6.1.4. Amenaza de productos sustitutos

Se considera como sustituto todos aquellos talleres, programas, academias y servicios que potencien las habilidades socioemocionales y/o se centren en experiencias lúdicas con escolares. Actualmente, esta oferta es muy baja en comparación con la cantidad de colegios, más aún cuando el mercado son todos los establecimientos a nivel nacional.

El desarrollo socioemocional de los estudiantes es un tema de interés para las escuelas. Cada establecimiento decide en qué momento hacerse cargo de él. Pudiendo contratar un servicio o llevar iniciativas internas.

En cuanto a las ludotecas, los sustitutos son aquellos productos como: libros, revistas, laboratorios, material didáctico, softwares, juegos de patio y similares.

6.2. Análisis FODA

Su objetivo es comprender los aspectos y condiciones que ponen en jaque el negocio.

6.2.1. Fortalezas

En primer lugar, el pensar los talleres como una organización, es decir, una empresa dedicada a la ejecución de talleres, permite tener una perspectiva de mira, fijar metas futuras y plantear el crecimiento de la organización.

Segundo, el juego de mesa y las metodologías lúdicas empleadas resultan excelentes herramientas para el desarrollo de habilidades socioemocionales. Lo cual, fundamenta la propuesta de valor y capta el interés de los clientes. Este aspecto es útil para contrarrestar el recelo de los colegios a contratar un servicio desconocido.

La flexibilidad y la personalización del servicio es otra de sus fortalezas, el taller se hace a la medida de las necesidades del colegio. Incorporando las actividades propias de cada establecimiento, como presentaciones y muestras de fin de año, a la planificación del taller y, también, proponiendo otras que puedan ser de valor a la comunidad estudiantil.

Finalmente, este es un servicio centrado en los estudiantes pero que considera a todos los actores involucrados de una u otra manera en él: directivos de los colegios, padres y apoderados, diseñadores y distribuidores de juegos de mesa.

6.2.2. Oportunidades

La primera oportunidad se presenta es lo novedoso del servicio, resulta sencillo captar el interés a través de los juegos de mesa, cuando se compara con talleres que los colegios conocen hace tiempo. Además de lo innovador, se debe considerar que, como norma general, la cantidad de propuestas que reciben los colegios de talleres con juegos de mesa y/o para talleres desarrollar HSE es única por establecimiento. Por lo que, si un colegio se interesa por el servicio, es improbable que entre dos talleres que ofrecen lo mismo. El desafío reside en lograr diferenciarse de los otros talleres.

Una segunda oportunidad identificada es la disposición a la colaboración de los diferentes actores de la industria del juego de mesa: diseñadores, distribuidoras, editoriales y tiendas. Este ambiente de cooperación permite formar alianzas valiosas para mejorar constantemente la propuesta de valor.

6.2.3. Debilidades

Este emprendimiento se desenvuelve en un ambiente de alta incertidumbre. Su diseño de bajo costo no permite tomar decisiones de inversión de largo plazo.

La gestión del personal y la coordinación del horario general de los talleres es uno de los primeros desafíos que se deben resolver ante el comienzo del año escolar. No solo se debe entregar el servicio en los plazos y con la calidad ofrecida, también los monitores deben estar satisfechos y sentirse parte de la organización a la que pertenece. A partir del segundo año, será necesario incrementar el número de profesores para dar abasto con la demanda esperada. Además, de lograr encontrar personas que cumplan con el perfil deseado, dichas personas deben mantenerse en la empresa. De lo contrario, podrían convertirse en potenciales competidores con una propuesta de valor similar, si no, idéntica.

6.2.4. Amenazas

La principal amenaza son las pocas barreras a nuevos competidores y lo replicable del servicio. Por otro lado, empresas con mayores recursos podrían interesarse en ofrecer un servicio similar y, gracias a su poder, posicionarse primero en el mercado.

7. Discusión y Conclusiones

Al comienzo de este trabajo, se identificó que la convivencia escolar es un problema para los colegios, quienes están dispuestos a tomar acciones y probar soluciones. Sin embargo, las investigaciones y entrevistas con los establecimientos revelaron que éste es un problema complejo y multifactorial. El impacto que tiene un taller con juegos de mesa durante un año, sumado a la falta de indicadores para medirlo, no es suficiente para plantear el servicio como una solución a los problemas de convivencia en un colegio. No obstante, los juegos de mesa son capaces de potenciar las habilidades socioemocionales, uno de los factores de la convivencia escolar. Cuando se piensa en el largo plazo, esta iniciativa sí contribuye, entre todas las acciones que emprende el colegio, a mejorar el clima de convivencia. De esta manera, la propuesta inicial fue evolucionando hacia un servicio atractivo y de valor para las escuelas, cuyos objetivos sí pudieran lograrse.

Aunque se demostró que el taller con juegos de mesa es de interés para las escuelas, que están dispuestas a incorporarlo a su catálogo y creen en su capacidad desarrollar habilidades en los estudiantes, se debe ser crítico respecto al servicio. El taller no es prioridad para el colegio, ni ofrece una solución a sus problemas. Es necesario explotar el aspecto innovador que ofrecen los juegos para que los clientes le den una oportunidad al taller y, luego, se debe retener a los mismos entregando un servicio de calidad y que los deje satisfechos.

Si bien la ludoteca activa se planteó como un servicio de torneos escolares, se espera desarrollar e incorporar a futuro diferentes tipos de actividades, que permitan diferenciarse de la competencia y evitar que el negocio sea replicado. Las alianzas que se forjen con los demás actores de la industria de los juegos de mesa serán de gran importancia, no solo en la adquisición de los mejores títulos para el taller y ludoteca, también para el desarrollo de actividades que añadan valor a los servicios.

El valor de la ludoteca no está en la venta de los juegos, sino en el uso que los estudiantes le darán al material y los beneficios que reciben de ella. Queda pendiente el evaluar cómo responden los colegios cuando se varía el precio del servicio, recordando que el margen de venta por juego es de 30% aproximadamente. Finalmente, durante el año se deberá realizar una campaña especializada en la venta de ludotecas, ya que el foco en las campañas realizadas estuvo en ofrecer el taller como servicio principal.

El flujo de caja determinó la factibilidad y rentabilidad del negocio en el periodo evaluado. El VAN del proyecto es de \$2.895.782 y la TIR de 119%. La rentabilidad del negocio no es muy alta en los primeros años, en el primero la remuneración esperada es de \$360.000 mensuales, lo cual podría ser un desincentivo para emprender. Sin embargo, hay que considerar que esto equivale a trabajar en 3 escuelas, es decir, es un trabajo de 6 horas a la semana. Lo que deja tiempo para buscar otras oportunidades de negocio (como la venta de ludotecas durante el año) o tener un trabajo a medio tiempo.

Este trabajo propone una estrategia para los primeros 3 años del emprendimiento, a partir de entonces, se debe replantear la estructura, rediseñar los procesos y adaptarse al contexto en el que se desenvuelva el negocio. A pesar que no existe manera de predecir el futuro, las

competencias entregadas en la carrera de ingeniería industrial serán claves para mantener una estrategia competitiva de largo plazo.

Existen varias posibilidades y caminos que puede tomar este emprendimiento. Se desea aumentar el alcance del servicio, primero a nivel nacional y luego en toda Latinoamérica, logrando formar una red internacional de escuelas jugonas y reunir a estudiantes de distintas culturas en torno a los juegos de mesa. Por otro lado, el servicio se puede adaptar para ofrecerse en otras organizaciones que trabajen con niños y niñas: casas culturales, juntas de vecinos, departamento de juventud municipales, hospitales, etc. En cada uno de estos posibles mercados se deben estudiar las fuentes de ingresos y protocolos que tengan. De manera similar, al contar con una metodología y experiencia en la ejecución del taller, se pueden buscar nuevos públicos para el mismo, en este sentido, los adultos mayores son un segmento atractivo, dado que existe una amplia oferta de actividades para ellos.

En conclusión, se consideran como cumplidos los objetivos propuestos para este trabajo. Se identificó una oportunidad de negocio en la venta de talleres extracurriculares a los establecimientos educacionales. Se diseñó y validó una propuesta de taller para el desarrollo de habilidades socioemocionales basada en el juego de mesa moderno. Se logró plantear un modelo de negocios que permita levantar el emprendimiento. Finalmente, solo la práctica determinará si este puede ser un negocio escalable y sustentable en el tiempo. Esto es justamente lo que el emprendedor hará una vez titulado.

8. Bibliografía

- Agencia de Calidad de la Educación. (2013). *Clima de convivencia escolar según los estudiantes de II medio*.
- Agencia de Calidad de la Educación. (2014). *Resumen: Factores Asociados a Resultados Simce e Indicadores de desarrollo personal y social*. Obtenido de http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2016/02/Resumen_Ejecutivo_Factores_Asociados_Simce_e_Indicadores_desarrollo_personal_social_2014.pdf
- Agencia de Calidad de la Educación. (2015). *Los indicadores de desarrollo personal y social en los establecimientos educacionales: una primera mirada*.
- Banz, C. (2008). *Convivencia Escolar*.
- Construye T. (2018). *Habilidades Socioemocionales (HSE)*. Obtenido de Construye T: Conoce T, Relaciona T, Elige T: <http://www.construye-t.org.mx/habilidades>
- Cooperativa. (18 de Noviembre de 2017). *Agenda Calidad: La importancia de las habilidades socioemocionales en la escuela*. Obtenido de Cooperativa: <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/educacion/agenda-calidad-la-importancia-de-las-habilidades-socioemocionales-en-la/2017-11-18/115029.html>
- Cornejo, R., & Redondo, J. M. (2007). Variables y factores asociados al aprendizaje escolar. Una discusión desde la investigación actual. *Estudios Pedagógicos XXXIII*.
- División de Educación General. (2018). *Plan de Mejoramiento Educativo 2018*.
- Fernández, L. (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* Barcelona: Universitat de Barcelona .
- Garaigordobil, M., & Fagoaga, J. M. (2006). *El juego cooperativo para prevenir la violencia en los centros escolares*. Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE).
- González-Pienda, J. A. (2003). El rendimiento escolar. Una análisis de las variables que lo condicionan. *Revista galego-portuguesa de psicología e educación*.
- Henríquez, C. (29 de Noviembre de 2017). *Las habilidades socioemocionales en la escuela*. Obtenido de Publimetro: <https://www.publimetro.cl/cl/opinion/2017/11/29/las-habilidades-socioemocionales-la-escuela.html>
- Instituto Nacional de la Juventud. (2017). *Sonde N°5: Bullying en Establecimientos Educacionales*.
- López, V., Díaz, H., & Carrasco, C. (2015). ¡Nosotros sí podemos! Aprendiendo a mejorar la convivencia escolar.
- Mena, I., Romagnoli, C., & Valdés, A. M. (2008). *¿Cuánto y Dónde Impacta?*
- Ministerio de Educación. (2015). *Política de Convivencia Escolar 2015/2018*.
- Ministerio de Educación. (s.f.). *Subvención Escolar Preferencial*. Obtenido de Ayuda Mineduc: <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/subvencion-escolar-preferencial>
- Observatorio del Juego. (12 de Julio de 2018). *Testimonio: Escuela Karol Cardenal de Cracovia*. Obtenido de Observatorio Del Juego Youtube Channel: <https://www.youtube.com/watch?v=KqitLDvABo4>
- Queremos jugar: Asociación cultura de juegos de mesa. (2016). *La Asociación*. Obtenido de Queremos jugar: <http://www.queremosjugar.org/la-asociacion/>

- Román, M., Peticara, M., & Selman, J. (2013). *Uso de los recursos de la Ley SEP y su efecto en los resultados SIMCE*. Santiago: FONIDE.
- Trucco, D., & Inostroza, P. (2017). *Las violencias en el espacio escolar*.
- Tuya, M. (19 de Septiembre de 2017). *Los juegos de mesa llegan a las aulas, para aprender divirtiéndose*. Obtenido de 20 minutos:
<https://www.20minutos.es/noticia/3093595/0/educacion-juegos-de-mesa/>
- Universia. (16 de Mayo de 2017). *Chile es el país latinoamericano más afectado en su rendimiento académico por la violencia escolar*. Obtenido de Universia Chile:
<http://noticias.universia.cl/educacion/noticia/2017/05/16/1152417/chile-pais-latinoamericano-afectado-rendimiento-academico-violencia-escolar.html>

9. Anexos

Anexo 1: Entrevista colegios

Entrevista 1

Establecimiento: Escuela Llano Subercaseaux
Dependencia: Municipal
Matrícula: 522
Mensualidad: Gratuito
Entrevistado(s): Paulina Mandujano (encargada de Convivencia Escolar)

Fecha: 04-05

1. ¿Es la convivencia escolar un problema para el establecimiento?
La encargada comenta los problemas que tienen en convivencia escolar, cómo muchos de estos se originan en las redes sociales y los estudiantes llegan al colegio a resolverlos físicamente.

Existe un déficit formativo y de acompañamiento para los estudiantes con mayores problemas de convivencia.

Por último, establece que hoy este es un problema visible y que existe la necesidad de abordarlo. A diferencia de antes, que a pesar de conocer estos problemas en el colegio, “nadie se metía, los estudiantes lo solucionaban solos peleando”.
2. ¿Qué medidas ha tomado el colegio respecto a la convivencia escolar?
El colegio se basa en los protocolos y bases curriculares que entrega el ministerio.
3. ¿Por qué es importante abordar el tema de la convivencia escolar?
La entrevistada constata que “sin convivencia no se podría hacer clases” y cómo un mal clima de convivencia afecta los resultados en las evaluaciones y el proceso de aprendizaje en general.
4. ¿Cuál es el objetivo de los talleres extraprogramáticos?
Responder a la diversidad de intereses de los niños y complementar el aprendizaje.

El colegio cuenta con talleres deportivos, artísticos (música y teatro) y académicos (matemática e inglés).

Los talleres son impartidos por profesores del colegio y talleristas externos, de acuerdo con los requerimientos de cada taller.
5. ¿Cuánto tiempo mantienen los talleres en el colegio? ¿Cuál fue el último que adquirieron?
Los talleres deportivos son los que más se mantienen en el colegio.

Se comentó el caso del taller de modelaje, el cual duró solo 2 años debido a que la persona que lo impartía dejó de hacerlo.

En el 2017 incorporaron un taller de robótica, para innovar acorde a los tiempos.
6. ¿Cómo se adquiere un taller nuevo? ¿Cuánto se paga por un taller?

Se debe hacer una propuesta a la dirección de educación municipal y al colegio. El costo del taller se calcula como el costo de recurso humano, materiales e infraestructura.

Mientras existan los recursos (físicos y monetarios) y el proyecto sea pertinente a las necesidades del establecimiento, el colegio está abierto a recibir nuevos talleres.

Entrevista 2

Establecimiento: Colegio Parroquial San Miguel

Fecha: 16-05

Dependencia: Particular Subvencionado

Matrícula: 1.229

Mensualidad: \$50.000 a \$100.000

Entrevistado(s): Rodrigo Urrutia (director) – Juan Díaz (jefe UTP)

1. ¿Es la convivencia escolar un problema para el establecimiento?

El colegio en general cuenta con una buena convivencia escolar, el jefe de UTP comentó cómo desde el Mineduc les envían casos de estudiantes con problemas de convivencia en sus establecimientos. Sin embargo, reconoce que siempre existen problemas de bullying y que los padres de los niños afectados llevan el problema directamente a la superintendencia sin mediación alguna.

2. ¿Qué medidas ha tomado el colegio respecto a la convivencia escolar?

El colegio cuenta con protocolos de atención y seguimiento. Se trabaja con psicólogos, directores de ciclo y las familias. No obstante, las soluciones que ofrecen los psicólogos son de tipo reactiva más que preventiva, puesto que “si el niño no viene medicado les pega a todos”.

3. ¿Por qué es importante abordar el tema de la convivencia escolar?

Permite que los niños aprendan en la sala y le ahorra problemas extras al colegio.

4. ¿Cuál es el objetivo de los talleres extraprogramáticos?

De acuerdo con el director, los talleres son “aciertos” para el desarrollo de “habilidades duras y blandas”. Durante las actividades los estudiantes se comunican y comparte con sus compañeros (mayores y menores).

El colegio cuenta con una gran diversidad de talleres: artísticos (danza, teatro, música circo) y deportivos, siendo estos últimos los que más se han mantenido a lo largo de los años.

5. ¿Cuánto tiempo mantienen los talleres en el colegio? ¿Cuál fue el último que adquirieron? En el 2016 incorporaron 5 talleres nuevos, entre ellos, los talleres de cine y de reflexión y pensamiento crítico dejaron de ofrecerse en el 2017 debido a su poca demanda.

El jefe de UTP comentó que los talleres dejan de impartirse ya sea porque no hay interés por parte de los estudiantes o porque el profesor que lo realiza no puede continuar.

6. ¿Cómo se adquiere un taller nuevo? ¿Cuánto se paga por un taller?

Los estudiantes pagan una única cuota de \$6.000 al iniciar el año y el colegio paga el resto.

Se consultó por un precio de \$80.000 anual por estudiante, a lo que el director afirmó que se encontraba dentro de los precios que manejaban.

El colegio recibe propuestas para nuevos talleres a partir de octubre, para ser incorporados el próximo año.

Entrevista 3

Establecimiento: Colegio Santa María de Santiago Fecha: 31-05
Dependencia: Particular Subvencionado
Matrícula: 2.097
Mensualidad: \$50.000 a \$100.000
Entrevistado(s): Luis Arias (encargado Actividades Complementarias) – Yolanda Nova (jefa UTP)

1. ¿Es la convivencia escolar un problema para el establecimiento?
La corporación que sostiene el colegio gestiona mal los recursos y no se hacen cargo de los problemas que afectan al colegio, como la convivencia escolar.

En la educación básica existen mayores problemas de convivencia: ofensas, burlas y rechazo entre los estudiantes. La jefa de UTP asegura que hay un “despertar sexual temprano” y que los niños no saben cómo manejarlo, por lo que es necesario mantenerlos constantemente vigilados. Además, afirma que muchos de los niños más problemáticos “solo quieren cariño y cercanía”.
2. ¿Qué medidas ha tomado el colegio respecto a la convivencia escolar?
A pesar de contar con protocolos, la corporación sostenedora dificulta el trabajo en convivencia por las excesivas normas y control que exige a los colegios. Muchas veces el colegio se ve sobrepasado por los padres, quienes ante cualquier problema acuden inmediatamente a la superintendencia.
3. ¿Por qué es importante abordar el tema de la convivencia escolar?
A medida que se trabaja un problema de convivencia escolar, salen a la luz otros problemas. Cuando estos no son abordados perjudican a toda la comunidad estudiantil.
4. ¿Cuál es el objetivo de los talleres extraprogramáticos?
Responder a las necesidades del niño, como la falta de espacios y oportunidades en la casa para aprender nuevas cosas y practicar actividades.

El colegio cuenta con talleres deportivos, artísticos y curriculares
5. ¿Cuánto tiempo mantienen los talleres en el colegio? ¿Cuál fue el último que adquirieron?
Los talleres deportivos son los que más se mantienen en el tiempo. Sin embargo, el encargado afirma que “siempre hay estudiantes para los talleres”.

En el 2016 añadieron los talleres de Formación Cívica y Teatro. En el 2018 se agregaron: Instrumentos populares, Aire libre (preparación para campamentos y excursiones) y Cuenta cuentos.

6. ¿Cómo se adquiere un taller nuevo? ¿Cuánto se paga por un taller?
El colegio adquiere nuevos talleres cuando los estudiantes solicitan una actividad en particular o un tallerista ofrece un taller, siempre y cuando existan los recursos (físicos y monetarios) para realizarlo. Todas las personas que imparten los talleres deben ser profesores especializados en su área.

La decisión de los talleres del año se hace generalmente en marzo y en promedio se pagan \$200.000 al mes por cuatro sesiones (sin considerar materiales o infraestructura).

Entrevista 4

Establecimiento: Colegio Oratorio Don Bosco
Dependencia: Particular Subvencionado
Matrícula: 953
Mensualidad: \$25.000 a \$50.000
Entrevistado(s): Patricio Roja (coordinador de Ambiente)

Fecha: 31-05

1. ¿Es la convivencia escolar un problema para el establecimiento?
El mayor problema de los estudiantes es la incapacidad de resolver conflictos, no cuentan con las herramientas necesarias para solucionar los problemas mediante el diálogo.
2. ¿Qué medidas ha tomado el colegio respecto a la convivencia escolar?
El colegio cuenta con “protocolos para todo”, se incluye a la familia a la hora de abordar los problemas. Sin embargo, la aproximación a los conflictos se hace desde una postura reactiva y buscando sancionar al estudiante más que trabajar en la prevención de los conflictos.
3. ¿Por qué es importante abordar el tema de la convivencia escolar?
El colegio es una “representación de la sociedad”, los estudiantes aprenden a relacionarse con sus pares y con el resto en general. Afecta el desempeño, pues “existe un alto impacto convivencia-resultados”.
4. ¿Cuál es el objetivo de los talleres extraprogramáticos?
Los talleres buscan ampliar la oferta del colegio, reforzar contenidos, entregar actividades deportivas y potenciar el conocimiento.

Los talleres son impartidos por profesores externos al colegio.
5. ¿Cuánto tiempo mantienen los talleres en el colegio? ¿Cuál fue el último que adquirieron?
El 2018 adquirieron un taller de robótica, con el objetivo de permitir el acceso a una actividad restringida para los estudiantes.
6. ¿Cómo se adquiere un taller nuevo? ¿Cuánto se paga por un taller?
El consejo directivo aprueba el taller o proyecto presentado, generalmente en marzo, aunque también pueden escogerse a finales del año anterior.

Se paga aproximadamente \$20.000 la hora y los talleres duran entre 90 a 120 minutos.

Anexo 2: Entrevistas empresas

Efixtreme

Entrevistada: Macarena Hormazábal (directora general)

Efixtreme es una empresa que se dedica a realizar espectáculos para niños, grandes eventos y talleres deportivos.

Entre los años 2004 y 2011 ofrecían talleres extracurriculares deportivos a colegios. Tuvieron 6 clientes: 4 colegios particulares y 2 subvencionados. En cada colegio impartían entre 4 a 8 talleres.

El costo del taller era de \$10.000 mensuales por estudiante. En los colegios particulares los padres pagaban por el servicio, mientras que el colegio pagaba en los subvencionados.

Entrénate

Información desde <http://www.entrenate.cl/esp/servicios.php>

Entrénate ofrece distintos tipos de servicios relacionados con el deporte y la vida sana, principalmente para empresas. Sin embargo, el área de educación deportiva trabaja con colegios implementando talleres de deporte, organizando torneos o haciéndose cargo de la gestión del departamento de deportes del colegio.

La empresa trabaja con 4 colegios, todos ellos particulares privados.

Home Teachers

Información desde <http://www.hometeachers.cl/main/curso/135>

Desarrollaron el programa Tardes Recreativas para el Colegio Alemán de Santiago (privado), ofrecen talleres de 90 minutos entre los que se pueden elegir: cocina, arte, danza y taekwondo.

Los talleres son de duración semestral y se imparten 2 veces a la semana. El valor para cada estudiante es de \$240.000.

THINKey

Información desde <https://thinkey.cl/steam-winter-lab-2018/>

Imparten talleres de robótica, programación, creatividad y cocina, todos relacionados con ciencias y enfocados en estudiantes de educación básica. Trabajan con colegios particulares pagados y after school.

Además, durante las vacaciones ofrecen 2 experiencias:

- **Zombie Camp:** escuela de verano ambientada en un apocalipsis zombien, donde los niños aprenden a utilizar la ciencia para salvar al mundo. Se divide en cuatro aventuras, cada una dura 5 días (1 semana) y el ticket semana tiene un valor de \$150.000
- **STEAM Winter Lab:** aventura científica de invierno, busca empoderar a niños y niñas en cuanto a habilidades del siglo XXI. La experiencia dura 5 días y su valor es de \$80.000

Estos servicios son contratados por los padres durante las vacaciones respectivas.

Bricks 4 Kidz

Entrevistada: Margarita González (codueña)

Franquicia infantil con presencia en todo el mundo. En Chile trabajan desde hace 4 años en colegios realizando talleres extracurriculares de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) con LEGO Bricks. En cada clase se introduce un tema, se forman parejas para la construcción, desarrollando el trabajo en equipo, comunicación y tolerancia a la frustración. El taller tiene duración anual y cada sesión semanal dura entre 60 y 90 minutos, dependiendo del colegio. Trabajan con 20 colegios y un equipo de 28 personas, compuesto por estudiantes de ingeniería, psicología y pedagogía y profesionales: profesores y arquitectos. El valor por estudiante varía entre los \$25.000 y \$35.000 mensuales.

Sus clientes son todos colegios particulares pagados principalmente porque la gestión con los colegios municipales y corporaciones municipales “termina poniendo más barreras a la entrada”. Margarita explicó que al acercarse a un colegio municipal este dice depender de la municipalidad para tomar las decisiones, pero que su parte la corporación afirma que son los colegios quienes deben tomar la decisión. Además, comentó que aun cuando se trabaje con una fundación de por medio (han colaborado con la fundación Mustakis), el proceso es igual de difícil de llevar.

En cuanto a sus costos, los principales eran los honorarios y el pago de la franquicia. Para una persona que realizara una clase semanal, su sueldo varía entre \$80.000 y \$100.000. Al ser consultada por gastos en publicidad, afirmó que hoy tienen gastos menores de publicidad por redes sociales, pero que cuando partieron fueron buscando clientes colegio a colegio y que hoy en día, 4 años después, los colegios solicitan el servicio.

Finalmente, en cuanto a otras empresas que ofrezcan un servicio similar, se refirió a la Engineering for Kids, otra franquicia infantil, que al igual que Bricks 4 Kidz nació el 2014 de la mano de 2 mujeres, cuenta con un modelo de negocios muy similar y, según Margarita, “debemos estar facturado lo mismo”.

Panal

Entrevistadas: Silvana Idalgo (Coordinadora Nacional de Programa)

Josefina Besomi (Coordinadora Nacional de Formación)

Fundación que desde el 2012 realizan talleres de liderazgo y desarrollo de habilidades del siglo XXI para estudiantes de 6to básico a 3ro medio, que tengan un índice de vulnerabilidad mayor al 60% en su comuna. Los participantes asisten a 7 sesiones de 4,5 horas los días sábado, en las cuales se busca empoderar a los jóvenes, formar grupos de trabajo colaborativo y desarrollar la empatía, el autoconocimiento y la determinación.

Actualmente tiene 2 “panales” en la región metropolitana y otros 4 en el sur de Chile. Cada uno tiene en promedio 150 estudiantes. Para captar nuevos participantes, se visitan colegios de cada comuna invitando a los estudiantes a participar, la actividad es totalmente gratuita para los estudiantes.

La fundación funciona principalmente gracias al trabajo voluntario, cuentan con 6 empleados a tiempo completo y 1 a medio tiempo. Además, se pagan facilitadores que asisten los días sábado a los talleres. En promedio un facilitador gana \$80.000 al mes. De acuerdo con sus

coordinadoras, el costo por estudiante es de \$270.000, el cual se calculó como el total de gastos durante el año pasado, dividido por el total de estudiantes en sus talleres.

Panal se financia mediante convenios con las universidades San Sebastián y Diego Portales, quienes facilitan el recinto para hacer los talleres y cubren gastos de oficina. Pero principalmente por los fondos de las fundaciones Mustakis y Colunga. En total, han recibido aportes de 240 millones de pesos para realizar sus intervenciones.

Consejo de Curso

Entrevistado: Mariano Squella (Encargado de Recursos Humanos y Recaudación de fondos)

Es una fundación que se dedica a desarrollar habilidades del sXXI para impactar en la calidad de la educación. Desde el 2014 realizan una Academia de Verano, donde durante 3 semanas se imparten entre 14 y 17 cursos de diferentes temáticas. Los talleres se imparten de lunes a viernes y sus participantes, estudiantes entre los 12 y 18 años, deben inscribirse en 2 talleres académicos y 1 deportivo. La academia tiene por objetivo disminuir la brecha de pérdida de aprendizaje que ocurre en el verano.

Trabajan con 4 comunas, 3 de la RM y una de Valparaíso, la academia es gratuita para los estudiantes y cuesta aproximadamente 50 millones de pesos cada una. Las academias tienen una participación entre los 350 y 400 estudiantes.

La fundación se financia gracias a un convenio conseguido con el Mineduc y por fondos concursables: Corfo, Colunga, Fomento del fortalecimiento. En palabras de Mariano: “Conseguir fondos es difícil, todas las fundaciones postulamos a los mismos. No es que seamos competitivos pero los recursos son limitados”.

Momento Cero

Entrevistada: Isidora Rojas (Coordinadora de Proyectos)

Organización que promueve el aprendizaje significativo y potencia las competencias para el siglo XXI por medio de la metodología Aprender Jugando. Han desarrollado cuatro juegos de mesa sobre emprendimiento y finanzas, los cuales venden a colegios de todo Chile y en 10 países en el extranjero.

No trabajan directamente con los estudiantes, sino que capacitan a los docentes de los colegios para que puedan aplicar los juegos de mesa en la sala de clases. El trabajo con los colegios es gratuito para los establecimientos.

En cuanto al financiamiento, tienen convenios con diversas organizaciones: municipalidades, fundaciones y áreas de responsabilidad social empresarial. Al igual que otras organizaciones, comentan que el financiamiento mediante fondos concursables es cada vez más difícil y que es necesario buscar otras formas de conseguir ingresos.

Anexo 3: Principales tiendas y editoriales de JDM

Tiendas de especializadas en Santiago	Guildreams	2003
	In Nomine Draconis	2008
	Caleuche hobbies	2011
	Magic4Ever	2012
	La Forja de Stone	2012
	Portal Magic	2012
	Movieplay Funstore	2013
	Warpig	2013
	Juegosdemesa.cl	2013
	Magic Sur	2014
	Arkadia	2015
	Fractal	2015
	Tienda Diverti	2015
	Planeta LoZ	2015
	Imperio	2016
	La Guarida del Topo	2016
	Café 2d6	2016
	Dragon's Lair	2016
	Ouroboros	2017
	Arkham	2017
	Rivendel El Concilio	Sin información
	Shivano	Sin información
	El Entretorno	Sin información
	Kitsune	Sin información
	Kaiju Sekai	Sin información
Anime Center	Sin información	
House of Cards	Sin información	
El Panteón del Juego	Sin información	

Tiendas del retail que venden JDM	Nombre
	Zmart
	Weplay
	La Polar
	Falabella
	ABCDin
	Ripley
	Lider
	Jumbo
	Paris
	Tottus
	Librería Antártica

Editoriales de juegos de mesa chilenas

Nombre	Año fundación
Ludoismo	2008
Astro Manía	2010
Learning Fun	2010
Familia Buen Día	2012
Govel	2012
Relatos de Creación	2012
Niebla	2013
Within Play	2013
Caronte	2014
Swandy	2015
Cuatro Quesos	2016
Ascendentes	2016
Half-Zombie	2016
Vilu-Vilu	2016
Jacambly	2016
Juguemos + cerca	Sin información
Krealudik	Sin información

Anexo 4: Talleres extracurriculares colegios

Colegio Parroquial San Miguel 2016

Artísticos	Deportivos	Académicos
Guitarra	Básquetbol	Reflexión y pensamiento crítico
Danza Moderna y Contemporánea	Vóleibol	
Ecotaller	Fútbol	
Teatro infantil	Patinaje	
Orquesta y canto	Taekwondo	
Circo integral	Gimnasia Artística	
Artes integradas	Polideportivo	
Compañía de danza	Acondicionamiento Físico	
Arte para la creación de personajes y elementos escenográficos		

Colegio Santa María de Santiago 2018

Artísticos	Deportivos	Académicos
Coro	Vóleibol	Astronomía y Física
Grabados	Fútbol	Formación Cívica
Folclor	Básquetbol	Confirmación
Instrumentos populares	Tenis de mesa	
Instrumental	Patinaje artístico	
Teatro	Cheerleaders	
Taller de rock		
Danza internacional		

Anexo 5: Correspondencia campaña comercial

Emma Ramos Pierron <erapierron@gmail.com>

3 jul. 2018 15:38



para yo ▾

Rodrigo; le cuento que el jueves 5 será la reunión de la que conversamos. Será a las 9:30, 40 estudiantes y 6 adultos. Y en la tarde a las 15:30 son 20 estudiantes y 6 adultos.

Te recuerdo que es la primera reunión de un grupo de alumnos mediadores y el equipo de convivencia mas el director, la idea es algun juego que sirva para empoderar el rol de líder, de trabajo en equipo, de pertenencia, roles, etc. tenemos 10 minutos para el juego, te sugiero que sea en grupos y que todos participen (hasta el director).

Por fa confirma tu asistencia y que requieres para los juegos.

Atenta a tus comentarios

Loreto Peñailillo <inspectoria.sangenaro@gmail.com>

9 ago. 2018 14:33



para yo ▾

Estimado:

Junto con saludarle,agradeceré que se contacte con nuestro establecimiento para coordinar la implementación del taller de juegos de mesa, que nos interesa desarrollar en nuestro colegio.

Quedo atenta a sus comentarios

Atte.,

Loreto Peñailillo M

Inspectora General

Colegio San Genaro

Renca