



“Eduline”

Parte I

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN

Alumnos: Ricardo Carrillo

Profesor Guía: Eduardo Kohler

Santiago, septiembre 2020

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	8
1.1. Oportunidad que atiende	8
1.2. Capacidad de llevar a cabo el proyecto	9
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	9
2.1. Identificación de la Industria	9
2.1.1. Actores claves de la Industria	9
2.1.2. Tendencias de la Industria	10
2.1.3. Análisis de riesgos externos, exigencias y oportunidades	11
2.2 Competidores	12
2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores	12
2.2.2. Mapa de posicionamiento de los competidores	13
2.2.3. Fortalezas y debilidades de los competidores	14
2.3. Clientes	14
2.3.1. Macro segmentación	14
2.3.2. Micro segmentación	15
2.3.3. Tamaño del mercado objetivo	17
2.3.4. Tendencias de los clientes y usuarios	18
2.4. Factores críticos del éxito de los competidores	19
3. DESCRIPCIÓN Y PROPUESTA DE VALOR	20
3.1. Descripción de la Empresa	20
3.1.1. Empresa Eduline	20
3.1.2. Misión y Visión	20
3.1.3. Objetivos	21
3.1.4. Valores	21
3.2. Propuesta de Valor	21
3.2.1. Modelo de negocios, Canvas.	21

3.2.2. FODA y sus estrategias de la empresa	22
3.2.3. Cadena Valor	23
3.2.4. VRIO	23
3.2.5. Ventaja competitiva	24
3.3. Estrategia de crecimiento	25
3.4. RSE y Sostenibilidad	25
4. PLAN DE MARKETING	26
4.1. Objetivos de marketing	26
4.2. Estrategia de segmentación	28
4.3. Estrategia de Producto/Servicio	28
4.4. Estrategia de precio	29
4.5. Estrategia de comunicación y ventas	30
4.5.1. Estrategia de comunicación	31
4.5.2. Estrategia de ventas	32
4.6. Estimación de la demanda y proyecciones	34
4.6.1 Estimación de la demanda	34
4.6.2 Proyecciones de crecimiento anual	34
4.6.3. Estimación de participación en el mercado	35
4.7. Presupuesto de marketing y cronograma	36
5. PLAN DE OPERACIONES	36
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	36
5.2. Flujo de operaciones	37
5.3. Dotación	37
6. EQUIPO DEL PROYECTO	37
6.1. Equipo gestor	37
6.2. Estructura organizacional	38
6.3. Incentivos y compensaciones	38

7. PLAN FINANCIERO	38
8. RIESGOS CRÍTICOS	39
9. PROPUESTA A INVERSIONISTAS	39
10. CONCLUSIONES	39
11. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	41
12. ANEXOS	43
12.1. Anexo 1: Plataformas educativas de reforzamiento online	43
12.2. Anexo 2: Análisis PESTEL	44
12.3. Anexo 3: Análisis Porter	48
12.4. Anexo 4: Caracterización de la Competencia	51
12.5. Anexo 5: Mapa de Posicionamiento	54
12.6. Anexo 6: Encuesta Educación Escolar Online	56
12.6.1. Preguntas y Resultados de la Encuesta	56
12.6.2. Conclusión de los Resultados de la Encuesta	70
12.7. Anexo 7: Grupos Socioeconómicos (GSE) de clientes	70
12.8. Anexo 8: Canvas	71
12.9. Anexo 9: FODA	74
12.10. Anexo 10: Cadena de Valor	76
12.10.1. Actividades primarias (procesos básicos de la empresa)	76
12.10.2. Actividades de apoyo	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Alumnos Matriculados en Colegios Online 2018	13
Tabla 2. Fortalezas y debilidades de los competidores	14
Tabla 3. Ingreso por persona en base al GSE 2019	16
Tabla 4. Deciles según nivel de ingresos. Comparación con la antigua medición por quintiles.	16
Tabla 5. Estrategias derivadas del análisis del FODA	22
Tabla 6. Cadena de Valor	23
Tabla 7. Análisis VRIO	24
Tabla 8. Tasas de crecimiento de Eduline los 5 primeros años	32
Tabla 9. Crecimiento del Mercado y Eduline, primeros 5 años de operación.	35
Tabla 10. Gastos de Marketing - Comunicación y Ventas en pesos chilenos	36
Tabla 37. Participación de Mercado Educación Escolar en Chile	50
Tabla 38. Cuadro resumen Porter	51
Tabla 39. Ficha Diferenciación del Servicio	55
Tabla 40. Resultados Promedios de la Ficha Diferenciación del Servicio	55
Tabla 41. Resumen Anualidad, Diferenciación del Servicio y Participación de Mercado Educación Escolar en Chile	56

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Tendencias de la educación online en Europa	79
Ilustración 2. Mapa de Posicionamiento de Mercado	79
Ilustración 3. Nivel de acceso a Internet por Región	80
Ilustración 4. Acceso Internet por segmento de hogar según quintiles y grupo familiar.	80
Ilustración 5. Modelo Canvas	81
Ilustración 6. Mapa de Posicionamiento Eduline	82
Ilustración 7. Cotización Diseño web Eduline	82
Ilustración 8. Prueba visibilidad buscadores web Eduline	83

RESUMEN EJECUTIVO

A continuación, se presenta un modelo de negocio para la ejecución de un colegio de educación escolar en modalidad 100% online en Chile.

El servicio busca aprovechar la necesidad de un grupo de padres y apoderados, para quienes la modalidad de enseñanza online se convierte en una atractiva propuesta para el desarrollo de la educación de su alumno. Es una opción para aquellos que no encuentran su espacio en los actuales proyectos del sistema de educación tradicional, y/o que tienen dificultades para mantener la continuidad de sus estudios por razones de limitaciones geográficas, tener necesidades educativas especiales, ser niños que han sufrido acoso escolar, entre otros motivos. Los estudios son validados a través de la modalidad de rendición de exámenes libres que el Ministerio de Educación dicta cada año, y para cada nivel escolar, legitimando la educación de cada alumno.

Se puede mencionar, que frente a una problemática como la pandemia del COVID19 se muestran falencias en el sistema de educación para mantener los estudios de manera presencial. Existe una estructura tecnológica en el país que permite el desarrollo de los estudios online, puesto que el porcentaje de hogares que declara tener acceso propio y pagado a internet llega al 87,4%, con el 94% de los hogares de todos los quintiles con hijos en edad de estudios con acceso a internet. Es un mercado que demanda un servicio diferenciado y personalizado en educación escolar. Esta demanda puede no ser totalmente satisfecha hoy, puesto que la intensidad de la competencia y la rivalidad de esta en la industria es aún baja para el número de alumnos escolares en el país. Determinando que es una industria atractiva para el desarrollo de la educación escolar online, con oportunidades para desarrollar un proyecto de inversión.

En términos económicos, se señalan los resultados:

- Inversión de \$32.432.543
- TIR 56,8%
- VAN de \$40.800.873
- Payback 2,3 años

El financiamiento de la inversión se compondrá 100% por parte de los socios fundadores.

El análisis económico y financiero, demuestra que es un negocio atractivo Validando la factibilidad para la implementación del Colegio Escolar Online Eduline.

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad consiste en otorgar un servicio de educación escolar para alumnos desde 1º Básico a 4º Medio en modalidad online. Para estudiantes que por diversas razones no encuentran en el sistema escolar tradicional, la flexibilidad de la educación en espacio, ritmo y contenido.

Dada la situación social en Chile a partir del 2019, para los apoderados en general se ha vuelto un tema primordial, cómo asegurar la continuidad de los estudios en los escolares que tienen a cargo. La interrupción de los procesos educativos por la crisis social de octubre de 2019 y la pandemia mundial del COVID19 en marzo 2020, han dejado a 11.451 escuelas sin clases presenciales¹, las que han tenido que modificar sus estrategias de enseñanza. Estas escuelas atendían a casi 3,6 millones de estudiantes en el país. Advirtiendo que el sistema tradicional de educación presencial necesita opciones que permitan mantener la continuidad.

Los aspectos distintivos, se identifican como un servicio al cual acceden los apoderados y lo reciben los alumnos. Este se manifiesta en el lugar, en un momento y en un espacio que elija cada apoderado. No existen interrupciones del aprendizaje y es un servicio altamente personalizado en base a lo que se requiere, con constante interacción entre alumnos, apoderados y profesores.

1.1. Oportunidad que atiende

Responde a la demanda por un servicio educacional escolar que se ejecuta remotamente, desde cualquier punto geográfico, con personalización de la enseñanza para cada situación. Un administrador de la educación en conjunto con el apoderado, adaptarán el estilo de aprendizaje a cada individuo, estos adquirirán aprendizajes adaptados a cada realidad, a cualquier hora y en cualquier lugar, logrando mantener la continuidad de sus estudios. Hay que mencionar que se reconoce como una oportunidad, que hoy la educación tradicional muchas veces no considera la voluntad de los apoderados en el proceso de aprendizaje del alumno². Se imponen los tiempos y visiones de qué aprendizajes debería tener el alumno, basadas en la dirección que cada institución educacional adopte. Lo que puede resultar en educación rígida, en el sentido de añadir o no, otras capacidades y aprendizajes que no sean parte de la visión del colegio.

¹ Educación 2020. Educación 2020 presenta 19 propuestas para la educación escolar en tiempos de pandemia. Escrito por: Educación 2020. 20 abril 2020. <http://educacion2020.cl/noticias/educacion-2020-presenta-19-propuestas-para-la-educacion-escolar-en-tiempos-de-pandemia-covid-19/>

² El Mostrador. ¿Conoces el reglamento sobre las clases de religión? Escrito por: El Mostrador. Abril 2018 <https://www.elmostrador.cl/braga/2018/04/05/conoces-el-reglamento-sobre-las-clases-de-religion-a-mama-la-mandaron-a-entrevista-personal-y-se-indigno/>

1.2. Capacidad de llevar a cabo el proyecto

La capacidad para apropiarse de la idea es positiva. Si bien en el país no existe una ley que haga mención sobre la educación escolar online, se establece en la Constitución de Chile, los padres tienen el derecho y el deber de educar a sus hijos³. Así como también, tienen el derecho a escoger el establecimiento de enseñanza para sus alumnos, incluida la libertad de abrir, organizar y mantener establecimientos educacionales⁴. Por otro lado, el Ministerio de Educación (de ahora en adelante Mineduc) deja espacio para operar bajo la metodología mencionada, puesto que, entrega la opción de rendir exámenes libres y validar sus estudios⁵, aprobando los aprendizajes para cada nivel de enseñanza.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2.1. Identificación de la Industria

La educación escolar online en Chile es la industria que se define como la pertinente. Específicamente, es todo aquel formato sin contacto presencial, remoto, que permita impartir educación escolar buscando aprobar los requerimientos del Mineduc para cada nivel educacional.

2.1.1. Actores claves de la Industria

Una vez definida la industria, se reconocen dos segmentos claves para el desarrollo del negocio en Chile.

- A. **Colegios Escolares Online o Aulas Virtuales:** Son empresas que otorgan el servicio de educación escolar vía online. Tienen uso de plataformas de interacción, donde también se descarga contenidos como libros, guías, entre otros. No existen datos oficiales de cuántas empresas hay en Chile, puesto que no son reconocidas por el Mineduc, pero un estimado mediante investigación de mercado, señala que no deberían ser más de 20 empresas en Chile⁶. Más adelante en el punto 2.2, se centrará en el detalle acerca de las empresas líderes del mercado.
- B. **Plataformas Educativas De Reforzamiento Online:** Son portales que otorgan apoyo pedagógico a los alumnos en etapa escolar. Su objetivo es proveer servicios de reforzamiento para los contenidos académicos de cada nivel escolar; kínder, básica y enseñanza media. También, es una fuente de recursos de

³ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile/ BCN. Constitución Chilena Art.19 inciso 10. Julio 2020 <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=242302>

⁴ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile/ BCN. Constitución Chilena Art.19 inciso 11. Julio 2020 <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=242302>

⁵ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile/ BCN. Decreto Exento N° 2272/2007 del Ministerio de Educación. Febrero 2014. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=267943>

⁶ Colegios Online. Todos los colegios online de Chile. Febrero 2019. <https://colegiosonline.cl/colegios-online-de-chile/>

información para aquellos alumnos que rinden exámenes libres en el país. Las empresas más reconocidas que operan en el país son Portal Educativo, Alumno Libre y Aprender Activo. Las principales características y descripciones de sus servicios se pueden revisar en el Anexo 1.

El servicio de plataforma de reforzamiento online es un modelo complementario al de colegio escolar online. El portal busca ser un apoyo en los contenidos educacionales de la enseñanza regular. A partir de la investigación de las tres principales empresas analizadas, se visualiza que sus servicios se cotizan por asignaturas, demostrando lo anteriormente mencionado. No presenta una amenaza directa al modelo de colegio escolar online, incluso, muestra la oportunidad de una integración de negocio para ofrecer clases personalizadas. Debido a que sólo entrega recursos digitales y materiales de los contenidos obligatorios de cada asignatura, dejando al alumno la responsabilidad del autoaprendizaje.

2.1.2. Tendencias de la Industria

La educación online es una tendencia que se origina en mercados desarrollados económicamente tales como Estados Unidos, Australia, Canadá y algunos países europeos. El enseñar de forma online, debe cumplir con todos los requisitos mínimos de aseguramiento de la calidad de la educación, cada país tiene sus pruebas formales que son supervisadas por la institución gubernamental de educación. Para entender la realidad y las diferencias de mercados vigentes, se debe revisar la Ilustración 1⁷, donde se señalan las distintas tendencias de la educación online en Europa y cómo funciona en cada país. Destacan en el punto 3 República Checa, 4. Dinamarca y 10. Portugal. Donde la educación en casa es reconocida sin complicaciones.

En el caso de la realidad nacional, existe la opción de rendir exámenes libres de validación de estudios para todas aquellas personas menores de 18 años que según el Mineduc cumplan los siguientes requisitos ⁸:

- No han realizado estudios regulares o los han interrumpido.
- Han realizado estudios en establecimientos educacionales no reconocidos oficialmente por el Estado.
- Participan en Proyectos de Reinserción Escolar y no aparecen en el Sistema de Información General de Estudiantes, SIGE.

⁷ Se confecciona una sección con las ilustraciones del plan de negocios, revisar desde la página 97.

⁸ Mineduc. Ayuda Mineduc. Exámenes libre - Menores de 18 años. Recopilado marzo 2020.

<https://www.ayudaMineduc.cl/ficha/examenes-libres-menores-de-18-anos-11>

- Pertenecen a la red SENAME y no se encuentran matriculados en un establecimiento educacional con reconocimiento oficial del Estado.
- Son extranjeros residentes en Chile o chilenos que regresan del extranjero, cuyos países no tienen convenio para convalidar estudios.

Como evidencia de la evolución de los exámenes libres de validación en Chile. Portal Educativo, plataforma que prepara a los alumnos para rendir exámenes libres, durante el 2019 menciona que se inscribieron unos mil jóvenes para rendirlos, y hasta abril 2020 ya llevan 1.400 inscritos, faltando meses para el término del año escolar y la rendición de los exámenes ⁹.

2.1.3. Análisis de riesgos externos, exigencias y oportunidades

Para entender cuál es el entorno general que afectará a la empresa, se realiza un análisis PESTEL, Anexo 2. Y para comprender el entorno competitivo, se preparó un análisis de Porter, Anexo 3.

El análisis PESTEL según la evidencia indicada en su punto A y C, señala que no se está asegurando en un 100% la continuidad de la educación escolar en Chile. Debido principalmente a las limitaciones sanitarias y de libre desplazamiento, siendo urgente y necesario tener alternativas. Si bien la modalidad online formalmente no es reconocida por el Ministerio de Educación, al ser evaluado mediante los exámenes libres, el alumno cumple con los requisitos del plan Ministerial para la validación de la educación.

Una virtud de la modalidad online es su accesibilidad y cobertura para las distintas zonas geográficas del país, es una alternativa para aquellos alumnos en distintas localidades que poseen acceso a internet y que desean obtener opciones a la educación escolar tradicional. La factibilidad de lo anterior se puede visualizar en que Chile está altamente preparado para adoptar este sistema, debido al 87,4% penetración del internet en los hogares y las tecnologías presentes en el país para que estas ocurran. La distribución de este porcentaje por región y por quintiles (con hijos en edad de estudios) no es más baja que un 73,1% y 90,2% respectivamente. Significando que el servicio puede llegar a un amplio número de la población en el país.

El análisis Porter concluye que es ventajoso ingresar a la industria, a pesar de tener una amenaza de nuevos entrantes alta y una negociación de clientes alta (debido al alto grado de información que manejan). El escenario competitivo es bajo, la industria aún es pequeña, solo existe un claro líder que domina mercado con 50% participación, dejando

⁹ El Mercurio. Reportaje Crece el interés del estudiante en prepararse para rendir exámenes libres ante incertidumbre por año escolar. <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2020/04/20/983558/Aumenta-interes-estudiantes-examenes-libres.html>

espacio para desarrollo de propuestas diferenciadas. No se tienen amenazas de sustitutos, como tal, puesto que el objetivo de los colegios que tienen el complemento online es la educación presencial. Es una industria en la cual el cliente apoderado busca ciertas características distintivas entre propuestas de valor, puesto que aprecia el proyecto educativo de su alumno, y actualmente las empresas vigentes proveen servicios similares. Dejando espacio para desarrollar una diferenciación hacia un proyecto educativo más personalizado, con la oportunidad de captar clientes nuevos.

De ambos análisis se puede mencionar, que frente a una problemática como la pandemia del COVID19 se muestran falencias en el sistema de educación para mantener los estudios de manera presencial. Existe una estructura tecnológica en el país que permite el desarrollo de los estudios online, puesto que el porcentaje de hogares que declara tener acceso propio y pagado a internet llega al 87,4%, con el 94% de los hogares de todos los quintiles con hijos en edad de estudios con acceso a internet. Es un mercado que demanda un servicio diferenciado y personalizado en educación escolar. Esta demanda puede no ser totalmente satisfecha hoy, puesto que la intensidad de la competencia y la rivalidad de esta en la industria es aún baja para el número de alumnos escolares en el país. Determinando que es una industria atractiva para el desarrollo de la educación escolar online, con oportunidades para desarrollar un proyecto de inversión.

2.2 Competidores

2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores

En el país para la industria identificada, se encontraron 19 empresas que imparten este modelo. Pero se seleccionarán los tres con mayor participación como los principales competidores, que además son aquellos con más años de funcionamiento. Es significativa la dominancia de estos actores en el mercado puesto que llevan más de 10 años funcionando. En la Tabla 1 a continuación, se detallan la cantidad de alumnos matriculados en colegios online para 2018¹⁰ y la participación de mercado para cada una de las empresas vigentes. En esta, se puede revisar que Think Academy es la empresa líder con un 49,3%, seguido de Colegio Online con 32,6% y Senda Nueva con 8,2% de participación a la fecha. Para comprender a fondo las empresas seleccionadas, se invita a revisar el Anexo 4, donde se analiza cada una en las siguientes variables: Propuesta de Valor, Segmentos de Clientes, Usuarios Potenciales, Canales de Distribución, Interacción con Clientes, Actividades Claves, Socios Claves, Flujos de Ingreso Estructura de Costos.

¹⁰ Reportaje de La Tercera. La irrupción de los colegios on line. Por: Eva Luna Chekh. Marzo 2018.
<https://www.latercera.com/nacional/noticia/la-irrupcion-los-colegios-on-line/118824/>

Tabla 1. Alumnos Matriculados en Colegios Online 2018

Nombre	Alumnos Matriculados 2018	Participación
Think Academy (desde 2008)	600	49,3%
Colegio Online (desde 2007)	397	32,6%
Senda Nueva (desde 2009)	100	8,2%
Otros	120	9,9%
Total	1.217	100%

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2. Mapa de posicionamiento de los competidores

Se utiliza la técnica del mapa de posicionamiento para figurar visualmente, cual es la percepción que tienen los clientes respecto a las empresas seleccionadas, basándose en ciertos atributos que les permiten ubicar en su mente. Los ejes que identificaron y se comparan en el mapa, serán:

- **(Y) Precio Anualidad:** Se considera el precio anual del servicio (planes regulares) más la matrícula del año escolar.
- **(X) Diferenciación Del Servicio:** Se midieron ciertas características basadas en el servicio, por medio de una encuesta a un grupo objetivo de apoderados. Las cualidades consideradas rescatan que tan personalizado es el servicio, como es el soporte, como es la interacción con la empresa y como es el acceso mediante dispositivos. Las preguntas, cálculos y resultados, se pueden examinar en el Anexo 5.

En la Ilustración 2, se logra visualizar que las dos empresas con mayor participación de mercado se encuentran en el cuadrante inferior derecho del mapa de posicionamiento. Es decir, con un precio medio-baja, pero con una percepción de diferenciación del servicio media-alta. Los resultados de Think Academy son altos, lo cual podría justificar la participación de 49% que mantiene. El sector donde se ubicó es donde toda compañía en la industria quisiese estar.

2.2.3. Fortalezas y debilidades de los competidores

A continuación, en la Tabla 2, se analizaron las tres empresas seleccionadas, con el fin de señalar sus fortalezas y debilidades.

Tabla 2. Fortalezas y debilidades de los competidores

	Fortalezas	Debilidades
Think Academy	Los 13 años de experiencia y los 10.125 alumnos que mencionan como egresados, son una potente señal de robustez en el servicio entregado. Esta empresa posee un demo de prueba de la plataforma, lo que permite	Se concentran mucho en premios fuera de Chile, donde no explican los parámetros de mediciones, es confuso sus significados. Además, en la página se habla mucho de otros países y no lo hace de Chile, lo cual puede resultar

	disminuir la incertidumbre del cómo será su funcionamiento, lo cual es muy importante para un apoderado al momento de determinar qué empresa elegir para su alumno.	contraproducente. Por otro lado, se excluye la práctica de asignaturas vía online de áreas que demandan otro tipo de requerimientos, como educación física y las artes en todos sus niveles.
Colegio Online	Tienen la opción de la validación internacional de los estudios, específicamente para EE. UU, sin tener que realizar algún examen adicional. Resaltan los premios y reconocimientos que han obtenido en Chile. Poseen una plataforma muy bien explicativamente de servicios.	Le falta modernidad a la plataforma, se nota que no ha tenido actualizaciones desde sus inicios. Tiene una imagen y resolución característica del año 2000, falta mejorar el interfaz de la página, es una plataforma online por lo que debe parecer actual y moderno.
Senda Nueva	Posee una certificación extra, es parte de la Corporación Educacional Internacional IRF. Tener actividades al aire libre con organización para que interactúen alumnos físicamente cada cierto tiempo, es también muy valorado por cliente. Tiene videos en su página web, que relatan experiencias de los clientes, lo cual indicaría que tiene cierto número de clientes fidelizado por el buen servicio.	La estrategia del precio de la anualidad no logra reflejar el porqué de su alto precio en comparación con la competencia. Ya que ocupa el mismo proveedor de plataforma online (Moodle) que Think Academy y sus anualidades son muy distintas. Falta demostrar cual es la diferenciación, si son sus profesores o sus formas de enseñanza.

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Clientes

A continuación, se procede con la segmentación de los clientes presentes en el mercado. Los clientes se reconocen como los apoderados, ya que son quienes contratan el servicio para sus alumnos a cargo. Se identifican las características comportamientos y necesidades, de los grupos analizados.

2.3.1. Macro segmentación

- **Demográfica:** Individuos que se encuentren en el rango de edad entre los 25 y los 55 años, que poseen hijos en edad escolar, es decir de los 6 a los 18 años. Entre este rango de edad se identificaron; Generación X, nacieron entre los años 1965 y 1979; Generación Y (millennials), nacieron entre los años 1980 y 2000; Generación Z (centennials), nacieron después de 1995, se considera solo hasta el año 2000.
- **Geográfica:** Como el servicio se ofrece por medio de internet, la división se debe realizar mediante el acceso de los clientes a este. Entonces, del territorio nacional el porcentaje de las comunas que tienen acceso a internet, corresponden al 87,4% de la población ¹¹. Ver Ilustración 3 para mayor apertura.

2.3.2. Microsegmentación

- **Psicográfica:** Se tratará de señalar el común de los clientes en estilos de vida, creencias, valores e intereses. En base a lo anterior, se realizó una encuesta a 80 apoderados de entre los 20 y 60 años, con alumnos a cargo en distintas edades de la etapa de educación escolar tradicional, y que están bien comprometidos e

¹¹ Brújula Investigación y Estrategia. Informe Final IX Encuesta Acceso y Usos Internet 2017. Diciembre 2017. Página 13. https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf

involucrados en la educación de estos. Las preguntas y resultados están como Anexo 6. Se identificaron los siguientes rasgos:

- a. Apoderados con marcado uso y cercanía con las tecnologías digitales. Familiarizado con internet desde pequeños y se sienten cómodos con su uso diario, lo ocupan bastante para los medios sociales.
 - b. Apoderados que quieren traspasar estilos de vida a sus hijos, tales como la música, el deporte, el arte, la religión. También, quienes quieren ser parte de la educación de sus hijos y apoyarlos en la formación de estos.
 - c. Apoderados de alumnos con algún reto especial. Dificultad en el aprendizaje, discapacidad o niños dotados que sobrepasan el nivel académico promedio. Otro motivo es el evitar el acoso escolar a sus alumnos y querer protegerlos. Este último, puede ser un tremendo motivo, se conoce que 4 de cada 10 alumnos en Chile sufren acoso escolar en el colegio ¹².
- **Socioeconómicas:** Para completar los perfiles de apoderados, se identifican los grupos socioeconómicos a los cuales el servicio atraerá ¹³. Para dar con el GSE objetivo, se debe analizar el gasto que significa la anualidad y matrícula revisada en el punto 2.2.2. Según el ingreso familiar de cada grupo y la composición de estos, el servicio logra ser una alternativa para los GSE AB, C1a, C1b y C2. Ya que el segmento base seleccionado C2, posee un Ingreso Promedio de \$1.500.774 mensual, es decir \$18.000.000 anual. Y, la anualidad de Think Academy y Colegio Online, están en el rango de \$900.000 el año, un 5% del ingreso familiar de un grupo C2. El detalle de cada grupo se encuentra en el Anexo 7.

Se debe considerar que los segmentos altos tienen mayor conexión a internet que los bajos, por este motivo se debe revisar la Ilustración 4, donde se señala el acceso a Internet que tiene cada segmento de hogar según quintil y grupo familiar. Entonces, ¿A qué quintil corresponden los GSE AB, C1a, C1b y C2? Para responder esta pregunta, se debe mencionar que los GSE son medidos en ingresos por hogares, y se deben alinear a cifras de ingresos por persona, que es

¹² El Desconcierto. Reportaje: 4 de cada 10 alumnos: En Chile casi 270 mil escolares sufren bullying en el colegio. Por: El Desconcierto. Marzo 2019.

<https://www.eldesconcierto.cl/2019/03/25/4-de-cada-10-alumnos-en-chile-casi-270-mil-escolares-sufren-bullying-en-el-colegio/>.

¹³ Asociación Investigadores de Mercado. Actualización Clasificación GSE AIM y Manual de Aplicación Chile 2019. Año 2019. Página 32 a 38. <https://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2020/02/Actualizacio%CC%81n-y-Manual-GSE-AIM-2019.pdf>.

como se miden los quintiles. La Tabla 3, muestra cómo cada ingreso por hogar se transforma a ingreso por persona, en base a la composición de este. Los GSE identificados son del 2019, para compararlos a quintil, estos últimos deben traducirse a decil. Puesto que, a partir del 2018 el Ministerio de Desarrollo Social, a cargo del desarrollo de la Encuesta Casen, cambió a decil las mediciones. El decil es una forma de clasificar a las familias, según su nivel de ingresos, se divide a la población en diez tramos. El quintil es la división en cinco tramos, entonces 2 deciles es 1 quintil. Comparando la Tabla 3 con la Tabla 4, se puede identificar que GSE AB, C1a, C1b y C2. En ingresos por persona, corresponde al 9° y 10° Decil, y este a su vez al V quintil.

Tabla 3. Ingreso por persona en base al GSE 2019

GSE	Ingreso Promedio	Composición del Hogar	Ingresos por Persona
AB	\$7.177.530	3,4	\$2.111.038
C1a	\$3.010.391	3,5	\$860.112
C1b	\$2.072.853	3,6	\$575.793
C2	\$1.500.774	3,8	\$394.941
C3	\$1.003.426	4,0	\$250.857
D	\$640.667	4,0	\$160.167

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4. Deciles según nivel de ingresos¹⁴. Comparación con la antigua medición por quintiles.

Decil	Rango ingresos por persona	Quintil
1° decil	\$0 a \$48.750	I quintil
2° decil	\$48.751 a \$74.969	
3° decil	\$74.970 a \$100.709	II quintil
4° decil	\$100.710 a \$125.558	
5° decil	\$125.559 a \$154.166	III quintil
6° decil	\$154.167 a \$193.104	
7° decil	\$193.105 a \$250.663	IV quintil
8° decil	\$250.664 a \$352.743	
9° decil	\$352.744 a \$611.728	V quintil
10° decil	\$611.729 y más	

Fuente: Elaboración Propia, en base a <http://quieromibeca.com> .

Revisado que el V quintil es el adecuado para la segmentación, se vuelve a revisar la Ilustración 4, donde se distingue un 91,5% de acceso a internet del V quintil. Pero el dato más relevante, es el que menciona al 97% de los grupos familiares de V quintil con hijos en edad de estudios tienen acceso a internet.

¹⁴ itvpatagonia. DECILES DE INGRESO EN CHILE 2019/2020 ¿A QUÉ DECIL PERTENEZCO? Recuperado 15 julio 2020. <https://www.itvpatagonia.com/noticias/deciles-de-ingreso-en-chile-2019-2020-a-que-decil-pertenezco/#:~:text=El%20Decil%20es%20una%20forma,tramos%20en%20vez%20de%20diez.>

En relación con la macro segmentación, se concluye que el servicio estará dirigido a padres y apoderados de edad entre los 55 y 20 años, circunscritos al territorio nacional chileno, ubicados en los puntos geográficos que tienen acceso a internet. En cuanto a la microsegmentación, se visualiza a personas con un marcado uso de las tecnologías y con alto interés en el proyecto escolar de su alumno. Por los costos que significa y la conformación de los hogares, se reconocen los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2; o el V Quintil de la población.

2.3.3. Tamaño del mercado objetivo

Por la disponibilidad de información, se utilizaron tres fuentes de información oficial, CASEN 2017, CENSO 2017 y datos del Centro de Estudios del Mineduc del mismo año. Para el 2017, existe un universo de 3.558.142 estudiantes escolares¹⁵.

Para estimar la dimensión de los potenciales clientes, se debe considerar la disposición monetaria que estos tienen frente al pago del servicio ofrecido. Los GSE escogidos en el punto 2.3.2, logran ser una representación del poder adquisitivo que tiene cada grupo. Siendo así, estos se deben ajustar a los hogares que tienen alumnos en edad escolar. La evidencia respecto a este tema señala que en los puntajes promedios del SIMCE 2013¹⁶, el 8,1% de estudiantes de segundo medio pertenecen al GSE alto. GSE Alto, se considera como los hogares que han declarado tener 16 o más años de escolaridad y un ingreso de \$1.470.001 o más¹⁷. C2 posee un Ingreso Promedio de \$1.500.774, por lo que GSE Alto considera el AB, C1a, C1b y C2. El porcentaje del nivel de segundo medio se extrapola y se asumirá el mismo para toda la educación escolar. Entonces se recalcula el número anterior de 3.558.142 alumnos al 8,1% comentado, arrojando 288.209 alumnos escolares de GSE Altos.

Del total de alumnos hasta ahora segmentado, se debe considerar que no todos tienen acceso a internet en sus hogares, por lo que se debe ajustar a lo mencionado por la Encuesta de Acceso y Usos de Internet 2017 en la Ilustración 4. Donde se indica que el 97% de los grupos familiares de V quintil, con hijos en edad de estudios, tienen acceso a

¹⁵ Centro de Estudio Mineduc. Estadísticas de la educación 2017. Diciembre 2018. Página 31.

https://centroestudios.Mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2018/12/ANUARIO-Mineduc_VERSION-BAJA.pdf

¹⁶ Centro de Estudio Mineduc. Segregación Educativa en el Sistema Chileno desde una Perspectiva Comparada. 2013. Página 4.

https://centroestudios.Mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2018/03/Cap%C3%ADtulo_-_Segregaci%C3%B3n-Educativa-en-el-Sistema-Chileno-desde-una-perspectiva-comparada.pdf

¹⁷ Agencia de Calidad de la Educación. Simce Resultados Educativos 2019. Descripción de Grupos Socioeconómicos, Agencia Calidad Mineduc. 2019.

<https://www.simce.cl/ficha2019/pdf-recursos-analisis/Descripci%C3%B3n%20de%20Grupo%20socioecon%C3%B3mico%208%C2%B0%20b%C3%A1sico%202019.pdf>

internet. Recalculando, se tendrían 279.563 alumnos escolares de GSE altos o V quintil, con acceso a internet como posibles para el Colegio Escolar Online.

Al tamaño del mercado calculado hasta el momento, es necesario añadirle las experiencias que utilizan la modalidad de educación online en el país. La educación superior es un ejemplo por seguir, ya que esta se encuentra en constante desarrollo de la oferta online y hoy tiene varias propuestas en el mercado. De igual forma que la educación escolar, el modelo online no está formalmente reconocido para la educación superior. A pesar de lo anterior, varias universidades imparten hoy cursos y carreras 100% online, significando que para el formato crecimientos de un 42% desde 2015 al 2020. Siendo así, que para 2020 este formato representa un 2,9% del total de las matrículas en las instituciones de la educación superior¹⁸. Dado lo anterior, se puede inferir que el modelo online se encuentra aventajado en este nivel educacional y puede ser un referente para replicar en la educación escolar, determinando tomar este porcentaje como potencial de la industria de colegio escolar online. Recalculando 279.563 alumnos al 2,9% que ocuparan el servicio, se tiene que para la industria existen potencialmente 8.107 alumnos.

2.3.4. Tendencias de los clientes y usuarios

Como se revisó en las segmentaciones anteriores, los clientes identificados son aquellos individuos en edades entre los 20 y 50 años, con hijos en edad escolar, de GSE entre AB y C2, de comportamientos basados en la conectividad y el apego a las tecnologías, con fuerte motivación a ser parte de la vida escolar de sus alumnos y que ven la escolaridad en casa como la oportunidad para que sus alumnos tengan una educación más segura e integral. Del Anexo 6 Encuesta a los apoderados, se logra identificar los siguientes comportamientos acerca del servicio:

- Se elige esta modalidad buscando la eliminación de horarios rígidos. La reducción de tiempos y gastos en transporte de los escolares.
- Podría ser opción por la seguridad que brinda, puesto que se protege a los niños del acoso escolar, si estos están en casa ¹⁹.
- Estimula la relación entre padres e hijos promoviendo mayor convivencia familiar. Es un servicio para aquellos apoderados que desean ser parte del proyecto

¹⁸ EDUTIC. Momento crítico para la Educación Superior. Por: Verónica Herrera. Marzo 2020. <https://www.edutic.org/insight/marzo-2020-momento-critico-para-la-educacion-superior/>

¹⁹ La Segunda Online. Más baratos y sin bullying: Lo que buscan los padres que optan por colegios online. por: Catalina De Améstica R., La Segunda. Febrero 2014. <http://www.lasegunda.com/Noticias/Nacional/2014/02/913274/mas-baratos-y-sin-bullying--lo-que-buscan-los-padres-que-optan-por-colegios-online>

escolar de su alumno, puesto que el servicio demanda horas para el seguimiento y retroalimentación de los alumnos por parte de los apoderados.

- Es una oportunidad de escolarizar a los alumnos que tienen discapacidad física, y que no les permita el desplazamiento a colegios presenciales. También, para aquellos que hayan adquirido una enfermedad psicológica que los mantenga alejados de los establecimientos educacionales.

En cuanto a los usuarios (estudiantes), se identifica que la generación más reciente, la generación T (táctil) es aquella consumidora del servicio. Son aquellos jóvenes nacidos desde el año 2006 y hoy están en pleno uso de las plataformas online para su desarrollo, extremadamente conectados con todo lo digital. Los alumnos mundialmente están usando cada vez más tiempo de su día en estar online. Revisar Gráfico 1²⁰, donde se señala que todos los países que forman parte de la OECD, desde 2012 a 2015 tienen incrementos en los minutos que los alumnos pasan online fuera del colegio en días hábiles de la semana. Chile lidera en este número de minutos, casi 200 por día para el 2015, en el 2012 era un poco más de 100 minutos. Entonces, los estudiantes en Chile están altamente familiarizados con el uso del internet, respondiendo de buena forma a plataformas que utilicen este canal de información, siendo no una forma extraña de entregar información para ellos.

2.4. Factores críticos del éxito de los competidores

Los factores críticos son aquellos eventos que deben ocurrir siempre para que se logre el correcto cumplimiento del objetivo del negocio. Entonces se tienen los siguientes factores:

- Un correcto socio estratégico en cuanto al desarrollo y mantención de la plataforma online. Es importante para el desarrollo de la experiencia de la educación, que se mantenga una comunicación estable sin cortes, buen sonido y calidad de video de las videoconferencias. Contenido en la plataforma 24 horas al día y los 7 días de la semana, sin restricciones.
- En la plataforma debe estar cargado por niveles escolares, el material que el Mineduc considera para cumplir con los exámenes libres. De tal modo, los alumnos estarán bien preparados ante la validación de estudios.
- Procesos de evaluación de los alumnos y retroalimentación a los apoderados. No realizarlo puede comprometer la validación de los exámenes libres. Los apoderados al estar comprometidos con la educación de los alumnos requieren feedback por parte de los profesores.

²⁰ Se confecciona una sección con los gráficos del plan de negocios, revisar desde la página 108.

- La planta docente se debe componer con educadores para todos los niveles y asignaturas obligatorias por el Mineduc. No tener profesores disponibles para un curso, puede concluir en abandono del alumno.
- Es primordial que los profesores enseñen a los alumnos los recursos del servicio e interactúen con ellos. Esto ayuda en la experiencia del aprendizaje.
- Los profesores deben estar disponibles y conectados diariamente para resolver dudas y preguntas.

3. DESCRIPCIÓN Y PROPUESTA DE VALOR

3.1. Descripción de la Empresa

3.1.1. Empresa Eduline

Eduline es un colegio que ofrece servicios educativos escolares online. Busca ser la opción para el sistema tradicional presencial. El beneficio consistirá en profesores especialistas en asignaturas, que realizarán el rol de tutor para lograr la excelencia en la formación de cada alumno de forma remota, utilizando una plataforma de interacción de modo online. La formación será un conjunto entre, los requisitos para la validación de los estudios mediante exámenes libres que el Mineduc certifica y la adherencia de aprendizajes que el apoderado estima como óptimos para la formación íntegra de su pupilo.

3.1.2. Misión y Visión

Se buscará ser la opción de educación escolar online, que todo alumno necesita para el desarrollo de sus conocimientos y habilidades. Logrando al final de este camino, cumplir con las validaciones de los estudios, junto a la obtención de individuos con valores y principios.

La visión buscará ser una de las principales empresas de educación escolar online en el país.

3.1.3. Objetivos

Buscará ser la plataforma educativa online de mayor prestigio en el desarrollo de forma personalizada de alumnos escolares en Chile. El prestigio se identificará con la aprobación del 100% de los exámenes libres que los alumnos rendirán todos los años ante el Mineduc.

Se quiere conseguir que las herramientas otorgadas a cada alumno concluyan en conocimientos esenciales para la vida de estos. Dándole sentido al conocimiento adquirido, germinando en que cada uno sea autónomo y auto disciplinado.

3.1.4. Valores

Eduline se forjará sobre 3 pilares fundamentales:

- Excelencia académica, es responsabilidad de la empresa asegurar que los alumnos aprendan todo lo necesario para su formación y éxito académico.
- La orientación hacia el cliente, se buscará obtener el vínculo que permita entender y resolver todas las necesidades de los clientes.
- Honestidad e Integridad, se debe entregar un servicio transparente y justo.

3.2. Propuesta de Valor

El sistema propuesto es una alternativa a la educación escolar tradicional como se conoce, es una experiencia online de educación que se practica a través de un aula virtual. El alumno puede ser parte de este, conectándose desde cualquier dispositivo con internet, logrando revisar contenido educacional e interactuar con alumnos y profesores. Cada alumno tiene un profesional de la educación asignado, el cual determinará un plan específico de aprendizaje para cada alumno. Este plan considera las bases que el Mineduc dispone como necesarias para cada nivel, integrando el interés de cada apoderado por algún aprendizaje especial al proyecto base.

Es un sistema propio e integral para cada alumno, complementa los elementos necesarios para certificar la educación escolar, junto a los intereses de los apoderados. Es la diferenciación al resto de la competencia y se trabajará constantemente para validarlo, mediante certificaciones propias basadas en feedback y mediciones del consejo de profesores, en conjunto de encuestas de satisfacción y focus group de apoderados.

3.2.1. Modelo de negocios, Canvas.

Se detalla la estrategia del modelo de negocios a través de la metodología Canvas. Con esto lograremos entender y demostrar de manera lógica, la creación de valor de la propuesta. El resumen del modelo de negocios vía metodología Canvas se debe revisar en la Ilustración 5, el detalle se puede revisar en el Anexo 8.

Con la propuesta descrita, se buscará entregar el servicio educacional que responda a la gran inquietud de los apoderados en Chile. ¿El alumno está obteniendo el contenido educativo más completo y óptimo posible?

Se deberá ofrecer las herramientas necesarias para que se den los conocimientos claves y aprendizajes complementarios a cada alumno, buscando siempre que cada apoderado resulte satisfecho con el conocimiento obtenido por su escolar.

3.2.2. FODA y sus estrategias de la empresa

Como parte de la planificación del negocio se debe comprender las fortalezas y debilidades del negocio, para lograr entender cómo tomar las oportunidades y como atacar las amenazas que el mercado dispone. El FODA en detalle se puede revisar en el Anexo 9. Las estrategias derivadas del análisis en la Tabla 5 señalan que:

Tabla 5. Estrategias derivadas del análisis del FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	(FO): Ofrecer una plataforma de educación online, enfocado en la diferenciación y seguimiento del aprendizaje del alumno. Se implementará un equipo de docentes y técnicos, con atención al detalle del proceso de educación del alumno.	(FA): Se debe comunicar la innovadora e integral apuesta educacional del servicio, que, a pesar de no ser reconocida por el Mineduc, si se pueden validar los estudios para cada nivel, mediante los exámenes libres.
Debilidades	(DO): El desarrollo de las relaciones interpersonales entre los alumnos, se atenderá realizando actividades donde participen los alumnos en equipos, utilizando el aula virtual. La relación profesor y alumno, se trabajará mediante la personalización del servicio, puesto que el profesor hace seguimiento del alumno, y luego realiza retroalimentación a los apoderados.	(DA): Dado que las plataformas de educación online actuales permiten la grabación del proceso de aprendizaje, tan pronto como el módulo de la clase finalice, es posible disponer de ellos para una posterior visualización en la nube del servicio, para que cada alumno disponga de ella cuando lo necesite (24/7). Evitando faltas por cortes de internet o luz, así permitiendo que las clases y materiales de estudios siempre se encuentren disponibles.

Fuente: Elaboración Propia.

En conclusión, se debe mencionar que las debilidades de las relaciones interpersonales entre alumnos y alumnos-profesor, es un problema compartido en la industria. Y, se debe lidiar comunicando que la educación remota no es menos efectiva que la tradicional, incluso con el trabajo necesario, puede traer mejores resultados por el tipo de personalización del servicio. A pesar de que los profesores solo están disponibles en horarios de trabajo, la disponibilidad de la información siempre va a estar para cada alumno, y los profesores lo estarán en los tiempos establecidos para resolver dudas.

Fidelizar atraerá nuevos clientes por el boca a boca, manteniendo un crecimiento orgánico y sostenible a lo largo de los años. Un plan de recomendaciones para apoderados para la entrada de nuevos clientes, puede ser una buena forma de materializar y cuantificar la fidelización. Aprovechando las fortalezas del equipo docente y técnico, mitigando la amenaza de las posibilidades de que otras plataformas copien el servicio.

3.2.3. Cadena Valor

A continuación, se desintegró la empresa en los ejercicios básicos para su funcionamiento, se buscará las actividades que maximizan la creación de valor del servicio y generan una ventaja competitiva. A continuación, se muestra la Tabla 6, en la cual se visualiza la cadena de valor y sus descripciones por punto la podemos revisar en el Anexo 10.

Tabla 6. Cadena de Valor

Infraestructura	Elaboración del plan anual de trabajo de los contenidos educacionales.				Margen
	Contabilidad y finanzas.				
	Planificación en el ajuste del contenido a cada alumno.				
Recurso Humanos	Selección de profesores de los diferentes niveles académicos.				
	Capacitaciones para profesores en el uso de la plataforma y materiales audiovisuales.				
	Plan de certificación de los profesores.				
Tecnología	Gestión software y servidores.				
	Mantenimiento de contenido en la plataforma online.				
Corresponde a la estructura de registros y captura de estudiantes en diferentes niveles de escolaridad.	Proceso de análisis y elaboración del año escolar de cada alumno en Eduline.	Gestión para la validación de los exámenes libres y posterior cambio de nivel educacional.	Inversión plan de medios digitales. Visibilidad el servicio en Redes sociales.	Retroalimentación con alumnos y apoderados.	
	Gestión del material educacional en la plataforma online para cada curso. Entrega de este, por cada alumno.			Ventas online y contactar potenciales clientes.	
Nuevos ingresos por recomendaciones de apoderados.	Procesos de evaluación por alumno.	Egreso de alumnos.	Descuentos y ofertas en matriculas/annualidades.	Organización de paseos.	
	Acompañamiento educacional del profesor al estudiante.				
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio y Atención a Clientes	

Fuente: Elaboración Propia.

De la cadena de valor se puede revisar que para que el servicio genere un valor agregado, es clave la gestión en la medición, actualización y certificación de los recursos humanos (equipo docente) y tecnológicos (plataforma online). Lo anterior descrito junto al servicio post venta, seguimiento y feedback periódico de cada alumno. Son los procesos que se convierten en el corazón del negocio, generando una diferenciación y se traduce en una ventaja competitiva.

3.2.4. VRIO

El marco de análisis VRIO, se ocupa principalmente para medir las capacidades internas y sus recursos, los cuales podrían ser fuente de implicaciones competitivas para la empresa. A continuación, se revisa en la Tabla 7, las principales mediciones:

Tabla 7. Análisis VRIO

VRIO	¿Valorable?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Explotada por la Organización?	Implicación Competitiva
Financiero: Fuentes de financiamiento para iniciar operaciones.	Si	No	No	No	Paridad Competitiva Se identifica como tal debido a que todos en la industria comienzan en igual condición en este recurso y existen diferentes fuentes.
Recursos Humanos:	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible

Equipo de profesores certificados.					Se identifica como tal debido a que es el promotor de prácticas colaborativas y de reflexión, que impacta en la enseñanza.
Capacidad de Organización: Programa propio de certificación de profesores, para asegurar la excelencia académica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible Se identifica como tal debido a que mantener profesores acreditados, contribuye a la excelencia académica. Generando fidelización de clientes.
Tecnología: Plataforma actualizada y con recursos audiovisuales. Garantizar la carga de los contenidos óptimos para el aprendizaje.	Si	Si	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal Se identifica como tal, debido a que es imitable, los proveedores de software entregan servicios estandarizados. Las tendencias y mejoras pueden ser copiadas.
Convenios y Redes: Programa Referidos.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal Se identifica como tal debido a que es promotor del crecimiento de la empresa, pero que con el tiempo pudiese ser copiado.

Fuente: Elaboración Propia.

Se concluye del análisis, que los recursos humanos y la capacidad de la organización, son las fuentes de ventajas competitivas que la empresa deberá enfocarse para generar valor sostenidamente. Se deben trabajar constantemente, para que sigan siendo VRIO con el tiempo.

3.2.5. Ventaja competitiva

La ventaja sobre el resto ocurriría al implementar el sistema de educación escolar propio e integral para cada alumno. En plan de acciones para la preparación de los exámenes libres, en conjunto con los intereses de los apoderados. A lo cual, se le añade el seguimiento del aprendizaje por parte del profesor, junto a la dirección de Eduline. Además, para mantener la excelencia académica, se tendrá un equipo docente y un equipo técnico, en constantes capacitaciones en metodologías del aprendizaje online. Lo descrito es la diferenciación en la industria y se debe reforzar constantemente para validar este sistema y cumplir con la descripción de sus beneficios.

Se debe medir las experiencias de los alumnos en este proceso, para garantizar el éxito de los alumnos y la satisfacción de los apoderados. Entonces, se ocupará:

- mediciones del contenido publicado en la plataforma. Objetivo de la mejora continua.
- encuestas de satisfacción de apoderados.
- focus group de alumnos y apoderados. Objetivo corregir o modificar el estilo de aprendizaje.
- la dirección de contenidos educacionales, velarán por que la lección sea ajustada a la edad y capacidad de cada estudiante.

3.3. Estrategia de crecimiento

La estrategia para la posición de Eduline en el mercado, consistirá en la de seguidor, puesto que se visualiza que los servicios entre las compañías vigentes son bastante homogéneos y con éxito, entonces no es necesario una innovación en la modalidad ya entregada. Persiguiendo este tipo de estrategia, se alinearán las decisiones basándose en lo que el líder, Think Academy, ejecuta. Se tratará de conseguir una cuota en el mercado, coexistiendo con este líder, tratando de no competir por clientes, sino que, trabajar para que el mercado crezca. Lo anterior se logrará, mediante la concentración de las acciones en los segmentos de mercado en los que Eduline posee la ventaja competitiva mencionada en el punto anterior 3.2.5. En base a lo anterior se han definido 3 etapas de desarrollo. Arranque, Expansión y Consolidación.

- A. **Arranque:** En el primer año, se espera alcanzar los 200 alumnos matriculados. Dado esta finalidad, se ejecutarán labores de promoción y venta de la oferta educativa, a modo que la gente vea, pruebe y suscriba a sus hijos en Eduline. Se invertirá fuertemente en comunicación y levantamiento de demanda mediante el marketing digital, el detalle se revisará en el plan de marketing en el punto 4.
- B. **Expansión:** Del primer al segundo año, se espera crecer a una tasa bajo lo que crezca el mercado, pero de igual forma sobre dos dígitos. Este desarrollo se justifica, ya que se seguirá con la intensa inversión en comunicación y marketing digital, buscando la recordación de marca por parte de los clientes.
Del segundo hasta el cuarto año, se espera que se establezca la demanda, buscando un crecimiento a la mitad del desempeño del mercado.
- C. **Consolidación:** Esta etapa corresponde al quinto año de la compañía, donde se espera ya tener un prestigio y una recordación de marca en la industria. Estando dentro de las cinco primeras compañías en participación de mercado.

3.4. RSE y Sostenibilidad

Cada vez se vuelve más relevante y valorado por los clientes, que las empresas de las cuales se buscan servicios, sean responsable socialmente y comprometida con la sustentabilidad. Es por lo anterior que se consideran 5 pilares fundamentales en RSE y Sostenibilidad:

- A. **Gobierno Corporativo:** Eduline será liderado por personas éticamente idóneas y que cuenten con el compromiso por la educación de los alumnos. Que posean orientación en resolver las necesidades que los clientes manifiesten. Además, de siempre comunicarse con la sociedad.

- B. **Prácticas Laborales:** Se buscará siempre defender a las personas y los derechos de estas, siendo un pilar esencial el trato justo y respetuoso entre todos los que participen del servicio; clientes, empleados, socios, usuarios y profesores.
- Es importante para el éxito del negocio, que todos los que formen parte del servicio estén satisfechos. Los profesores son recursos claves en el modelo de agregación de valor. Tener satisfechos al personal, con remuneraciones acordes a mercado, trato justo y flexibilidad es parte importante de la administración.
- C. **Medio Ambiente:** Eduline es una empresa de servicios de tecnología. En base a esta afirmación, debe ser pro al no uso de contaminantes para el entorno, buscando siempre el mínimo uso de papeles en los materiales de los alumnos, reforzar la importancia del reciclaje, en las actividades extracurriculares tener paseos y talleres con foco en la sustentabilidad del medio ambiente.
- D. **Comunidad:** Se buscará siempre ser parte de las comunidades, se otorgará un total de becas equivalente al 1% del total de matrículas de un año, estas se otorgarán al año siguiente del primer periodo con ganancias. Esta consistirá en gratuidad de anualidad y matrícula, para el alumno. Se busca insertar alumnos vulnerables en este modelo tecnológico de la educación.

4. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing buscará crear y captar valor en los clientes, en este caso los apoderados. Se deberá comunicar los beneficios del servicio de educación escolar online, transmitiendo el valor que otorga Eduline en cada alumno.

El plan es clave para cumplir con los objetivos de la compañía, y para pavimentar el camino hacia la obtención de estos, se decide que el presupuesto anual de marketing se conformará por el 20% de los ingresos totales anuales.

4.1. Objetivos de marketing

Para que el plan de marketing cumpla con su misión, se deben dejar claros los objetivos que se quieren lograr desde un inicio. Además, es necesario medirlos, saber en qué periodos de tiempo se deben lograr estos y cuidando siempre en que deben ser alcanzables. Se medirán en diferentes etapas, todos con el fin de obtener las metas propuestas en el punto 3.3. Esta se engloba en un proyecto denominado EDU 1 y EDU 5, que consiste en:

- A. **EDU 1:** El objetivo de la compañía es llegar a los 200 alumnos matriculados para el término del primer año de operación. Para lograrlo, se realizará una agresiva

campaña comunicacional, con el motivo de generar presencia de marca en los clientes interesados. Entonces los objetivos de marketing para EDU 1 serán:

- Desde el primer año se fija la campaña “Inicio del Año Escolar”, la cual será 100% digital y con vigencia de 4 meses, comienza en diciembre del año anterior y termina en marzo del siguiente año, durante el receso del año escolar.
- Para alcanzar los alumnos objetivos, se necesitarán ocho campañas comunicacionales, de 15 días cada una, para los 4 meses mencionados. Luego durante el año una campaña de 15 días en vacaciones de invierno, en julio. El detalle se revisará en el punto 4.5.1.
- Los canales digitales de difusión para las campañas serán; Redes Sociales, YouTube, y Google AdWords, para mayor visibilidad de la marca.

B. EDU 5: A partir del segundo hasta el quinto año, se buscarán crecimientos de alumnos del orden de los dos dígitos. Para lograr lo anterior, se continuará con la campaña “Inicio del Año Escolar” del punto EDU 1. Complementado con:

- “Plan referidos”, el 20% de alumnos incorporados, provendrán de referencias por apoderados ya inscritos. Consistirá en otorgar un beneficio de un 10% de descuento en la anualidad del alumno si es que se concreta el ingreso del referido. El cliente incorporado al venir por referido tendrá el beneficio de la matrícula gratis. Este plan, junto al programa de fidelización, permite captar nuevos clientes vía descuentos y ofertas de incorporación.
- Se velará por la fidelización de los clientes y garantizar su satisfacción con el servicio, fijando que la tasa de abandono del servicio no debe ser mayor al 5% del total de alumnos matriculados por año. Esta es la tasa de deserción escolar proyectada para el año 2020²¹.

4.2. Estrategia de segmentación

EduLine será seguidor del líder en el comportamiento del negocio, pero al ser un mercado donde el servicio es bien homogéneo, se buscará captar clientes por medio de la diferenciación. Para ocupar esta estrategia, es primordial conquistar las segmentaciones de los clientes de la industria antes analizadas en el punto 2.3. Es decir, apoderados:

- En edades entre los 25 y 55 años.

21 La Tercera. Mineduc estima que 80 mil escolares podrían dejar los estudios por la pandemia: "tasa de deserción sería mucho más alta que después del terremoto de 2010". Por Juan Pablo Andrews. Junio 2020. <https://www.latercera.com/nacional/noticia/Mineduc-estima-que-80-mil-escolares-podrian-dejar-los-estudios-por-la-pandemia-tasa-de-desercion-podria-ser-mayor-que-el-terremoto-del-2010/PW5FGVMZBFG77HHA7YX7I5A6OQ/>

- Con hijos en edad escolar.
- Con acceso a internet.
- De los GSE AB, C1a, C1b y C2
- De comportamientos basados en la conectividad y el apego a las tecnologías.
- Con fuerte motivación a ser parte de la vida escolar de sus alumnos.
- Quienes buscan una educación más segura e integral.

A la anterior segmentación de la industria de educación escolar online, el servicio de Eduline añadirá una adicional:

- Apoderados que disponen del tiempo para apoyar la formación y desarrollo de la educación escolar online, debido a que el servicio de personalización requiere tiempo por parte de estos. Según el nivel de estudio en el que se encuentre el alumno, son necesarias un número específico de horas de apoyo para guiar al alumno en la educación online. En el nivel escolar básico si necesitan entre 2-3 horas de apoyo diarias por parte del apoderado, en enseñanza media son entre 1-2 horas diarias ²².

4.3. Estrategia de Producto/Servicio

Como se revisó en el mapa de posicionamiento del punto 2.2.2, es necesario situarse en el cuadrante inferior derecho. Donde la percepción del cliente por una diferenciación del servicio es alta, y a un precio medio. Resultado posiblemente en una alta participación de mercado como la que tiene Think Academy, posicionado justo en aquel sector mencionado. Entonces, según la estrategia de seguidor adoptada, Eduline debiera ubicarse cercanamente a la locación del líder. Pero, como también se mencionó, se buscará tener una diferenciación notable para atacar a los segmentos que el líder no captura, por lo que se debiese estar en un sector más hacia la derecha que Think Academy. Esta ubicación en el mapa de posicionamiento se manifiesta en la Ilustración 6.

La Diferenciación del servicio se logrará imitando y mejorando las valoraciones de las características del servicio de Think Academy revisadas en el Anexo 4. Entonces, características concretas para aumentar la diferenciación del servicio sobre el líder, consistirán en:

²² Connections Academy. Parental Involvement. Recopilado julio 2020.
<https://www.connectionsacademy.com/about/what-to-expect/parent-involvement>.

- A.** Para asegurar la excelencia académica y el correcto cumplimiento de los exámenes libres, se debe realizar un trabajo de seguimiento al proyecto educativo de cada alumno por parte del profesor. Esta revisión se deberá hacer mensual, mediante una reunión de feedback con el alumno y el apoderado.
- B.** Estarán al servicio de los apoderados, modalidades extras al plan regular tales como:
- El plan bilingüe, es el plan regular de educación, pero lo imparten profesores bilingües. Tendrá un recargo en el precio de un 30% de la anualidad. Se dejará un porcentaje fijo del 5% alumnos matriculados por año que optarán por esta opción.
 - Talleres extraprogramáticos, precio por hora.
 - Talleres de reforzamiento por asignatura, precio por hora.
- C.** Se estarán gestionando semestralmente evaluaciones del servicio, del plan de educación y de los profesores. Todo lo anterior para garantizar la satisfacción del apoderado y la excelencia del servicio.
- D.** Todos tendrán por el servicio pagado, acceso ilimitado a los cursos subidos, certificación digital en todos los cursos aprobados, materiales del aprendizaje descargables en formatos Word o Pdf.

4.4. Estrategia de precio

Se adoptará la estrategia de Alineamiento, fijando el precio cercano al valor medio del mercado. Según la Tabla 41 del Anexo 5, el valor promedio de las tres principales empresas en el mercado es de \$1.060.800, por lo que se debe delimitar un precio cercano a este número. Complementando el número mencionado, según la encuesta sobre Presupuestos Familiares 2018, el gasto promedio mensual de los hogares de las capitales regionales en educación es de \$72.596²³, lo que se traduce en un año escolar de 10 meses en \$725.960. Este número es el resultado del promedio nacional y como se definió en la segmentación, se atenderán los segmentos sobre el GSE C2, concluyendo que se podría estar por sobre este promedio mensual.

Se estima la mensualidad de \$99.000 mensuales, dando margen para promociones y quedar competitivos con el líder de mercado. Los precios por año escolar serán:

- anualidad \$990.000, que puede dividirse en 10 mensualidades de \$99.000.
- matrícula \$55.000.

²³ INE. Síntesis del Resultado VIII EPF. Junio 2018. <https://webanterior.ine.cl/docs/default-source/ingresos-y-gastos/epf/viii-epf/principales-resultados/sintesis-de-resultados-viii-epf.pdf?sfvrsn=4>

Se debe recordar que se tienen servicios complementarios al plan regular, los cuales son parte de la estrategia por diferenciación. Estos con sus valores a continuación:

- Profesores bilingües, tendrán recargo adicional de un 30% de la anualidad. Se dejará para calcular los ingresos, un porcentaje fijo del 5% alumnos matriculados por año que optarán por esta opción. Se trabajará para obtener este número, para mantener la diferenciación.
- Talleres extraprogramáticos, \$19.800 por hora de taller, que es el 20% de mensualidad y es un valor cercano a los valores que ofrece Portal Educativo por taller. Según la encuesta realizada en el Anexo 6, pregunta 18. El 39% de los encuestados valora los talleres. Se dejará para calcular los ingresos, un porcentaje fijo del 30% alumnos matriculados por año que optarán por al menos uno de estos talleres al mes.
- Talleres de reforzamiento por asignatura, \$19.800 por hora.

Todos los precios son ajustables al IPC año a año. Para los ingresos, la estimación para luego de los primeros 5 años es de un IPC de 3%, inflación meta del Banco Central²⁴.

4.5. Estrategia de comunicación y ventas

Al ser un servicio online, la difusión de este y la apuesta, deben ser cautivadoras desde el primer día de funcionamiento. Se tiene que captar el mayor volumen posible de usuarios que visiten la página, que se informen bien, decidan cotizar y luego convertirse en clientes. Para lograrlo, se debe tener una sólida comunicación que transmita el valor agregado y los beneficios de Eduline.

La difusión del mensaje de marketing debe ser 100% en canales digitales, es decir redes sociales, YouTube, Google, WhatsApp, entre otros. No es novedad el uso masivo de estas plataformas en la vida cotidiana de los clientes potenciales, se debe mencionar un reporte realizado por Reuters Institute, llamado Digital News Report 2018²⁵. Donde señala que el 71% de la población total de Chile utiliza las redes sociales. Otro estudio llamado El Chile que viene, se menciona que, de una muestra de 1.753 entrevistas, chilenos, hombres y mujeres mayores de 13 años, de todos los niveles socioeconómicos y todas las regiones del país. El porcentaje que utiliza redes sociales por lo menos cada una hora durante el día es de un 68% para WhatsApp, un 39% para Facebook, un 35% para

²⁴ Banco Central de Chile. Política Monetaria. Recopilado julio 2020.
<https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/politica-monetaria>

²⁵ Reuters Institute, University of Oxford. Digital News Report 2018. 2018. Página 120.
<http://media.digitalnewsreport.org/wp-content/uploads/2018/06/digital-news-report-2018.pdf?x89475>

Instagram y un 18% YouTube²⁶. Es decir, las redes sociales están muy arraigadas en el cotidiano de los clientes y usuarios potenciales, entregar información en estos canales puede aumentar significativamente la visibilidad del servicio ofertado.

4.5.1. Estrategia de comunicación

Se cotizó servicios de campañas publicitarias online, arrojando que en un mercado donde existe demanda y con una competencia alta, el costo de una campaña con duración de 15 días por 1 potencial cliente es de \$14.300 pesos aproximadamente. La campaña consiste en:

- Anuncios con los beneficios del servicio, buscando recordación de marca mediante material audiovisual y texto en buscador de Google, apareciendo siempre que se busque la palabra clave educación y colegio online.
- Correos masivos, según los perfiles de usuarios definidos. Se entregará los perfiles a la compañía que llevará a cargo el plan comunicacional digital, para que los aborde.
- Comunicación en redes sociales con los atributos del servicio, nuevamente acotado al público objetivo. Se utilizará material audiovisual atractivo e informativo. Todo material debe ir con el enlace que direcciona a la página online del servicio.

Para el objetivo EDU 1, que buscan 200 clientes, se deberá estar activo en campañas comunicacionales para levantar demanda por lo menos los 4 meses de receso escolar. Desde el término del año escolar hasta el inicio del próximo, es decir diciembre-marzo. Entonces, se necesitarán ocho campañas comunicacionales, de 15 días cada una, que equivalen más o menos a una inversión de \$22.880.000 de pesos para estos meses. Luego durante el año una campaña de 15 días en vacaciones de invierno, en julio. Para EDU 1 esta será de un valor de \$2.860.000 aproximadamente.

Para cumplir con los objetivos de comunicación, hay que recordar que, en los objetivos del Plan de Marketing, se fijó un 20% de los ingresos anuales como presupuesto.

El mensaje sobre el servicio que se comunicará mediante las campañas digitales consistirá en:

- ¿Qué beneficios recibirá el cliente de Eduline que hoy no tiene?, será comunicada vía Google AdWords una vez que los clientes busquen la palabra colegio online dentro de los primeros lugares de búsqueda en el navegador www.google.com.

26 CADEM y JELLY. El Chile que viene Uso de redes Sociales. Marzo 2019. Página 8.
https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/04/Estudio-El-Chile-que-Viene_Redres-Sociales.pdf

- En Eduline los alumnos obtendrán una educación más integral desde el punto de vista formativo. Se alinean los objetivos de aprendizajes de las bases curriculares del Mineduc, más los intereses personales del núcleo cercano al alumno.
- Eduline es de calidad e individualidad educativa. Posee una plataforma de interacción y almacenamiento de información.
- Se involucra al apoderado en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos, afianzando lazos de convivencia.
- Se establecen hábitos de estudio consensuados con el estudiante, potenciando la responsabilidad.
- El apoyo es personalizado, se pueden atender todas las dudas que se puedan presentar. Mejor interacción educador-alumno.

4.5.2. Estrategia de ventas

La misión de la estrategia de ventas será competir agregando valor. Ofreciendo a los clientes una experiencia que destaque sobre el resto y que estarán dispuestos a pagar.

Se deben ejecutar las acciones necesarias para alcanzar las metas de crecimiento por año, para los objetivos EDU 1 y EDU 5. Obteniendo los alumnos matriculados para los primeros 5 años que se señalan a continuación en el Tabla 8.

Tabla 8. Tasas de crecimiento de Eduline los 5 primeros años

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Años Eduline en Mercado	1	2	3	4	5
Tasa Crecimiento Eduline	0.0%	20.0%	18.0%	15.0%	13.4%
Ventas	200	240	283	326	369

Fuente: Elaboración Propia.

Para lograr estos números de crecimientos se realizará el siguiente plan de ventas:

A. Mecanismos de incentivos al Agente de Venta: Como se mencionó en el punto 4.4, se tendrán 4 modalidades de servicios como oferta educativa. Para cada una de estas, se tendrán incentivos para el Agente de Ventas. Se detallan a continuación:

- Anualidad regular, recibirá el 2% de la venta anual concretada por cada anualidad de alumno matriculado.
- Anualidad con Profesores bilingües, recibirá el 2% de la venta anual concretada por cada anualidad de alumno matriculado.
- Recibirá el 10% de cada taller, los talleres son mensuales.
- Recibirá el 10% de cada curso de reforzamiento, los cursos de reforzamiento son mensuales.

B. Sitio web robusto: El sitio web debe estar enfocado en la venta, ya que es a través de esta herramienta donde se demostrará al apoderado los beneficios que recibirá al contratar el servicio. Debe poseer toda la información necesaria para resolver dudas, simple y confiable.

El diseño de la página se dejará a cargo de una empresa que provee el servicio de diseño web y hosting (almacenamiento de información online). Por diseño web se obtiene: Autoadministración, 3 banners principales animados, adaptabilidad a cualquier dispositivo, enlaces redes sociales, Dominios.COM por 1 año, 75 correos en un inicio. El valor será de \$416.381 pesos una sola vez. Revisar Ilustración 7 para cotizaciones del sitio y sus servicios.

Por el Hosting, se cotizó para Linux, debido a que es más liviano y optimizado para navegar. Se otorgarán 5GB de espacio, por valor de \$59.500 al año.

C. Responder rápido: Demostrar interés por resolver las dudas, el apoderado va a percibir la intención de resolver todas las dudas de manera rápida y eficiente. El sitio tendrá ayuda mediante un chat, para las dudas y guiar la navegación. Además, se tendrá un agente en horario de 8 am a 20 pm, para resolver todas las dudas vía telefónica.

D. Desplegar un buen posicionamiento en buscadores SEO (Search Engine Optimization) en Google: Con el objetivo de posicionar la marca en el cliente, buscando más visitas en la página web, se utilizará Google AdWords. Permitirá que, al buscar colegio online, Eduline alcance mejores posiciones en el orden de la búsqueda, logrando aparecer en la primera página de búsqueda de Google. Lo anterior es una optimización en motores de búsqueda. Atrae clientes a la página, mediante anuncios que permiten ubicarla en el mapa.

Se cotizó en Google Ads, para el servicio de SEO. Se dio con un monto mensual de \$164.200 mensual, para la palabra clave “colegio online”. Entonces para la anualidad serían \$1.970.000 pesos. Una prueba acerca de la visibilidad en la búsqueda se puede revisar en la Ilustración 8.

4.6. Estimación de la demanda y proyecciones

4.6.1 Estimación de la demanda

Según el punto 2.3.3 el tamaño de la industria de colegios escolares online en Chile es de 8.107 alumnos. El número referente al mercado se debe segmentar nuevamente para conocer el número de clientes que Eduline tratará de captar. Según la revisión en el punto 4.2, se debe considerar aquellos apoderados que cumplen con las características de la

segmentación de mercado y que, además, disponen del tiempo para apoyar la formación y desarrollo de la educación escolar a distancia. Puesto que, el servicio de Eduline demanda un número específico de horas de apoyo para guiar al alumno en la educación online (entre 1-3 horas de apoyo diarias por parte del apoderado, según el nivel escolar).

Revisar el Gráfico 2, este fue extraído de la CASEN de 2017²⁷, señala que el 10,1% de los individuos correspondiente al V quintil de la población con 15 y más años, se encuentran inactivos por razones de cuidado de niños y adultos, y/o quehaceres del hogar. Hay que recordar que el V quintil en el punto 2.3.2 se definió como el símil de los GSE segmentados. Este porcentaje logra ser una referencia para determinar el número de apoderados demandantes con hijos en edad escolar y del GSE alto.

Bajo los supuestos mencionados, de los 8.107 alumnos determinado en el punto 2.3.3. Tamaño del mercado objetivo. El 10,1% de los apoderados de estos, disponen del tiempo para apoyar la formación y el desarrollo de la educación escolar a distancia. Recalculando, son 819 alumnos los potenciales demandantes de Eduline y que sus apoderados estarían interesados en contratar. Este número, estaría por sobre lo que se fijó como objetivo de 369 alumnos matriculados para el quinto año de funcionamiento revisado en la Tabla 8. Indicando que se estaría apostando al 45% del potencial de la demanda de Eduline, mostrándose como un objetivo viable para los primeros cinco años del negocio.

4.6.2 Proyecciones de crecimiento anual

Para verificar si los crecimientos señalados en los objetivos de marketing son alcanzables, se debe analizar los números del mercado de colegios escolares online. Think Academy en el 2018 es el líder de la industria, con 600 alumnos matriculados, correspondientes a un 49,3% de participación de mercado. Se asume que el crecimiento del mercado se dará en gran parte por nuevos integrantes, más el crecimiento orgánico de los tres principales participantes, que hoy hacen el 90,1% del total del mercado. Para estimar las proyecciones de crecimiento se debe considerar el punto 2.2.2, donde se señala que los alumnos matriculados en el mercado de Colegio Escolares Online para 2018 fue de 1.217 alumnos, con crecimiento desde 2013 a 2018 de 30% anual. En el punto 2.3.3 se considera que el tamaño potencial de la industria es de 8.107 alumnos. De lo anterior se puede inferir, que hay un ámbito para que la industria y Eduline puedan crecer.

²⁷ Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2006-2017. Página 83.
http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN_2017_EQUIDAD_DE_GENERO.pdf

En años anteriores al 2018, se hablaba de un 30% crecimiento anual para la industria, pero revisando tendencias mundiales de países con años de desarrollo en la modalidad de colegios escolares online. Se debe mencionar un estudio de mercado de Orbis Research 2020, el cual menciona que en 2017 el mercado global de educación online de K-12 (desde Kindergarten y los 12 niveles de estudio escolar) fue de unos 67.300 millones de dólares estadounidenses y se aspira a que llegue a los 449.400 millones de dólares estadounidenses para fines de 2025, con un crecimiento a una tasa compuesta anual de 26,8% durante los años de 2018 a 2025²⁸. Se destaca que en este estudio se consultaron a las 16 empresas más grandes en educación escolar online de; Estados Unidos, Europa, China, Japón, El sudeste de Asia, India, América Central y del Sur. Esta será la tasa utilizada como el crecimiento del mercado desde el año 2018 al 2025. El crecimiento de la industria y el de Eduline para los primeros 5 años de operación, se revisa la Tabla 9.

Tabla 9. Crecimiento del Mercado y Eduline, primeros 5 años de operación.

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Años Eduline en Mercado				1	2	3	4	5
Crecimiento Mercado	26.8%	26.8%	26.8%	26.8%	26.8%	26.8%	26.8%	26.8%
Crecimiento Eduline					20.0%	18.0%	15.0%	13.4%
Eduline				200	240	283	326	369
Mercado	1,217	1,543	1,957	2,481	3,146	3,989	5,058	6,414
Participación de Eduline				8.1%	7.6%	7.1%	6.4%	5.8%

Fuente: Elaboración Propia.

4.6.3. Estimación de participación en el mercado

Como se detalla en la Tabla 9, para el primer año de operación de Eduline, la participación de mercado debiese estar cercano al 8%, estando dentro de los 5 primeros del mercado. Si se mantienen las condiciones para los 5 primeros años, la participación debería estar en el rango de 5% a 8 %, ubicándose dentro de los cinco primeros del mercado.

4.7. Presupuesto de marketing y cronograma

Analizando el mercado de plataformas online, en conjunto con lo que se estima para proyectos de emprendimiento. Se considerará una tasa fija anual sobre los ingresos, como el monto destinado a marketing y ventas. Este número será de un 20%, puesto que, al ser una plataforma online la inversión en este ítem es crucial para el éxito del servicio. La tasa comprenderá todos los gastos mencionados en la estrategia de comunicación y ventas del plan de marketing. El presupuesto por ingresos esperados ajustados al IPC para los 5 primeros años de Eduline se detalla en el Tabla 10 a continuación.

²⁸ Orbis Research. Global Online K-12 Education Market 2020. Junio 2020.
<https://coleofduy.com/military-news/2020/06/12/global-online-k-12-education-market-2020-industry-size-share-demands-growth-opportunities-trends-analysis-and-forecast-till-2025/>

Tabla 10. Gastos de Marketing - Comunicación y Ventas en pesos chilenos

Gasto de Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Campaña Comunicacional Inicio Año	\$ 22,880,000	\$ 27,456,000	\$ 32,398,080	\$ 37,257,792	\$ 42,250,336
Campaña Comunicacional Invierno	\$ 2,860,000	\$ 3,432,000	\$ 4,049,760	\$ 4,657,224	\$ 5,281,292
Campaña Venta Google Adwords	\$ 1,970,400	\$ 2,029,512	\$ 2,090,397	\$ 2,153,109	\$ 2,217,703
Campaña Venta Redes Sociales	\$ 3,602,119	\$ 7,403,924	\$ 12,326,542	\$ 17,863,245	\$ 24,169,237
Remuneración Variable y Fija Vendedor	\$ 13,377,600	\$ 13,992,768	\$ 15,316,547	\$ 16,674,232	\$ 18,102,167
Gasto en Diseño y Despliegue Web	\$ 475,881	\$ 59,500	\$ 61,285	\$ 61,285	\$ 61,285
Total Gasto en Marketing	\$ 45,166,000	\$ 54,373,704	\$ 66,242,611	\$ 78,666,887	\$ 92,082,019

Fuente: Elaboración Propia.

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Para cumplir con los objetivos que se han propuesto para los cinco primeros años, es necesario es definir una estrategia o plan de operaciones. Este constará de tres etapas principales. (el detalle de cada una de estas puede encontrarse en la parte II de este plan de negocios).

- Etapa 1 Arranque: Se refiere al primer año según estrategia de crecimiento. Objetivo: 200 matrículas al finalizar año escolar. Rector asoma como pieza clave en administración y selección del personal adecuado.
- Etapa 2 Expansión: Comprende desde el segundo año, hasta el cuarto. Se trata de una fase en la que los diversos actores, administrativos y docentes, aúnan esfuerzos para que el negocio crezca y tenga viabilidad. Feedback de apoderados es pieza clave para que el proyecto escale en el tiempo.
- Etapa 3 Consolidación: Quinto año de operación. Se aumenta el número de docentes, teniendo como meta el contar con una base de 369 estudiantes al alcanzar el lustro operando. El resto de las áreas de Eduline continuará igual que en la etapa anterior.

5.2. Flujo de operaciones

La operación considerará cinco procesos, cada uno con sus particularidades, estrategias y pasos a seguir. Estos son; (el detalle y pasos pueden revisarse en la parte II de este plan de negocios)

- Contratación del servicio
- Registro de profesores en cursos para impartir clases
- Ingreso a clases vía videoconferencia en plataforma
- Evaluación y desempeño de alumnos
- Mejora Continua de Prácticas

5.3. Dotación

Como en todo negocio, el personal que se desempeñe en la empresa dependerá de lo bien que esta se haya insertado en la industria, así como los ingresos y egresos, además del tiempo que la compañía en cuestión permanezca en el mercado. En Eduline destacan dos aspectos: número de docentes según el número de matrículas y los sueldos del personal.

El detalle de estos asuntos, así como tablas con las proyecciones del caso, pueden revisarse en la parte II de este plan de negocios.

6. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1. Equipo gestor

El equipo de Eduline, a través de los años y toda vez que el proyecto crezca sano y entregue las utilidades proyectadas, irá creciendo, siendo liderado y guiado por personas idóneas. Las funciones, tareas específicas y particularidades de cada integrante, pueden ser revisadas en detalle en la Parte II de este plan de negocios.

- Rector: Máxima autoridad de Eduline y además la figura en la que recae la dirección. Su perfil debe contar con estudios de MPA o MBA de alguna Universidad miembro del Consejo de Rectores, así como vasta experiencia en el rubro de la educación, con un mínimo de cinco años en algún cargo vinculado a esta
- Director Académico: Como su nombre lo indica, velará porque se cumplan los lineamientos ofrecidos por Eduline, sobre todo en el ámbito pedagógico. Ideal contar con magíster en dirección educativa, así como mínimo una década de experiencia en planteles educativos.
- Director Comercial: Su perfil deberá ser el de Ingeniero Comercial o carrera afín, con MBA, siendo ambos títulos requisito excluyente el que pertenezcan a una casa de estudios del Consejo de Rectores. Debe contar con más de una década en canales de ventas o similares. El perfil del director comercial será un Ingeniero Comercial o un profesional con MBA, ambos títulos de una universidad del consejo de rectores. Con experiencia de hasta 10 años en canales de ventas de productos y/o servicios.

6.2. Estructura organizacional

En cuanto se agregue crecimiento, Eduline buscará contar con más cargos que los señalados en la Etapa 1 del punto 5.1.1. Existirán dos organigramas, diferenciados por el periodo de funcionamiento y que pueden revisarse en la parte II de este plan de negocios.

6.3. Incentivos y compensaciones

Los directivos de Eduline recibirán retribuciones económicas dependiendo del grado de cumplimiento de sus objetivos planteados, así como estarán de acorde al crecimiento de las matrículas, pagaderos desde el año siguiente a la consecución de las primeras utilidades.

Los incentivos para los agentes de venta, así como el plan de compensación e incentivos, pueden revisarse en las tablas 16 y 17, en la parte II de este plan de negocios

7. PLAN FINANCIERO

El plan financiero, así como los supuestos para la estimación de ingresos, para la evaluación financiera, para la estimación de costos y gastos. El balance general proyectado, el flujo de caja y todas aquellas tablas explicativas que detallan dicha estrategia, se pueden encontrar explicadas a cabalidad en la parte II de este plan de negocios.

La inversión total requerida para este proyecto se fija en \$32.432.543. De estos \$6.609.410 se utilizarán en inversiones de equipamiento, principalmente notebooks y mobiliario. Otros \$25.823.133 en capital de trabajo para asegurar el normal funcionamiento del proyecto.

Para la evaluación y análisis económico del proyecto, se utiliza el CAPM (Capital Asset Pricing Model) para obtener la tasa de descuento y así evaluar económicamente el proyecto. Lo anteriormente expuesto, así como las fórmulas para resolverlo, pueden hallarse en la parte II de este plan de negocios.

Además, los siguientes indicadores, tiempos y conceptos también pueden ser encontrados aplicados al modelo de negocios de Eduline, comprendidos en los subpuntos del punto 7 de la parte II. A saber estos son:

- VAN
- TIR
- Payback
- Punto de Equilibrio

- Análisis de Sensibilidad

8. RIESGOS CRÍTICOS

En esta sección, se analizan tanto los riesgos internos como externos; con su consiguiente tipo, problemática y formas de poder mitigarlos. Esto se puede encontrar en detalle en la parte II de este plan de negocios, particularmente en el punto 8 y tabla 36.

9. PROPUESTA A INVERSIONISTAS

Los tiempos han cambiado, lo virtual se ha tornado necesario y ya no es mera asistencia o ayuda. Si algo ha marcado la pandemia es que tanto el trabajo como el ocio en línea se han visto muy potenciados. Y la educación no ha sido la excepción. Así, Ricardo Carrillo y Carlos Ortega, han ideado Eduline, propuesta alternativa a la educación escolar tradicional, la que se encuentra experimentando condiciones no aptas para su realización (estallido social – Covid 19). Eduline busca hacerse cargo de todos esos estudiantes que, por uno u otro motivo, no pueden asistir a clases presenciales o bien prefieran llevar su educación escolar desde la comodidad del hogar. La propuesta es simple y a la vez completa: un colegio online, desde Pre-Kínder a IV° Medio, tomando la base del currículo del Ministerio de Educación, preparando a los alumnos para rendir exámenes libres que certifican los estudios. Todo lo anterior, junto a un feedback continuo y permanente entre la comunidad educativa, con alto énfasis en la formación de los alumnos a través del vínculo Familia – Escuela. El detalle del servicio propuesto y su viabilidad (montos de inversión, TIR, VAN) puede encontrarse en este mismo punto en la Parte II de este Modelo de Negocios.

10. CONCLUSIONES

La propuesta de negocio Eduline, ha sido elaborada con el propósito de formar parte de la industria de la educación escolar, con una diferenciación en la entrega del servicio de 100% online. Con las condiciones revisadas, la oferta logra ser una oportunidad para un segmento de apoderados de alumnos en edad escolar. Demostrando un atractivo hacia la inversión en el proyecto. Tras el reconocimiento de los datos, se puede concluir lo siguiente:

- Es ventajoso entrar a la industria de educación escolar online, debido a que el escenario competitivo es bajo, a pesar de que la industria tiene un líder que abarca gran parte del mercado, existe espacio para el desarrollo de nuevas propuestas y por consiguiente captar nuevos clientes.

- De la estrategia de marketing se puede concluir que la compañía será seguidora del líder de la industria, pero dado que es un mercado donde el servicio es bien homogéneo, se buscará captar clientes por medio de la estrategia diferenciación, ofreciendo personalizar el servicio.
- De la estrategia de operaciones se infiere que todas las clases deben estar operativas de manera virtual a través de dispositivos móviles. Con profesores capacitados en las tecnologías del aprendizaje a distancia. Se usará el sitio web www.eduline.xyz como punto de entrada a la plataforma. Google Classroom será el proveedor que otorgará el espacio para recrear el aula virtual vía internet, generando la interacción profesor-alumno.
- Del análisis financiero, se infiere tras la presentación de los estados pertinentes, que existe la creación de valor y es atractivo para invertir al obtener una TIR mayor a la exigida para los activos.

Se reitera la viabilidad del negocio después de haber expuesto las conclusiones para forjar el éxito de este emprendimiento.

11. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

1. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile/ BCN. Constitución Chilena Art.19 inciso 10. Julio 2020 <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=242302>
2. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile/ BCN. Decreto Exento N° 2272/2007 del Ministerio de Educación. Febrero 2014. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=267943>
3. Mineduc. Ayuda Mineduc. Exámenes libre - Menores de 18 años. Recopilado marzo 2020. <https://www.ayudaMineduc.cl/ficha/examenes-libres-menores-de-18-anos-11>
4. Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile. Informe Final IX Encuesta Acceso y Usos Internet 2017. Diciembre 2017. https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf
5. Asociación Investigadores de Mercado. Actualización Clasificación GSE AIM y Manual de Aplicación Chile 2019. Año 2019. <https://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2020/02/Actualizacio%CC%81n-y-Manual-GSE-AIM-2019.pdf>
6. Centro de Estudio Mineduc. Estadísticas de la educación 2017. Diciembre 2018. https://centroestudios.Mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2018/12/ANUARIO-Mineduc_VERSION-BAJA.pdf
7. Centro de Estudio Mineduc. Segregación Educativa en el Sistema Chileno desde una Perspectiva Comparada. 2013. https://centroestudios.Mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2018/03/Cap%C3%ADtulo_-_Segregaci%C3%B3n-Educativa-en-el-Sistema-Chileno-desde-una-perspectiva-comparada.pdf
8. Education Word Forum. Trends Shaping Education 2019. Por: Andreas Schleicher. Enero 2019. <https://www.slideshare.net/OECD/EDU/trends-shaping-education-2019>
9. INE. Síntesis del Resultado VIII EPF. Junio 2018. <https://webanterior.ine.cl/docs/default-source/ingresos-y-gastos/epf/viii-epf/principales-resultados/sintesis-de-resultados-viii-epf.pdf?sfvrsn=4>
10. Banco Central de Chile. Política Monetaria. Recopilado julio 2020. <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/politica-monetaria>

11. Reuters Institute, University of Oxford. Digital News Report 2018. 2018.
<http://media.digitalnewsreport.org/wp-content/uploads/2018/06/digital-news-report-2018.pdf?x89475>
12. CADEM y JELLY. El Chile que viene Uso de redes Sociales. Marzo 2019.
https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/04/Estudio-El-Chile-que-Viene_Redex-Sociales.pdf
13. Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2006-2017.
http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN_2017_EQUIDAD_DE_GENERO.pdf
14. Damodaran online. Levered and Unlevered Betas by Industry. Junio 2020
<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>
15. Banco central. Base de Datos Estadísticos. Tasas de Interés. Recopilado Julio 2020
https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cb
16. Banco Central de Chile. INFORME DE POLÍTICA MONETARIA (IPOM). Junio de 2020.
https://www.bcentral.cl/documents/33528/2369613/ipom_junio_2020.pdf/5d206aff-a5f3-861d-9007-bba02ff9058a?t=159239418648
17. Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile, Informe Final IX Encuesta Acceso y Usos Internet 2017.
https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf
18. Brújula Investigación y Estrategia. Informe Final IX Encuesta Acceso y Usos Internet 2017. Diciembre 2017.
https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf
19. Currículum Nacional, Aprendo en Línea, Mineduc.
<https://currículumnacional.Mineduc.cl/estudiante/621/alt-article-21153.html>
20. Ayuda Mineduc. Validación de Estudios. Recopilado Julio 2020.
<https://www.ayudaMineduc.cl/ficha/examenes-libres-menores-de-18-anos-11>

12. ANEXOS

12.1. Anexo 1: Plataformas educativas de reforzamiento online

Las empresas más reconocidas que operan en el país son Portal Educativo, Alumno Libre y Aprender Activo. Las principales características:

- **Portal Educativo:** Es una plataforma escolar presente en el mercado desde 2012. Es un portal que presta apoyo a los alumnos en su etapa escolar, cada nivel tiene asociado un curso para su reforzamiento por un valor de mensual de \$9.900, trimestral de \$26.730 y anual de \$94.900. Se pueden solicitar cursos intensivos y reforzamientos por asignaturas, por los mismos valores mencionados anteriormente. Se tiene asistencia con profesores vía correo y chat, para las dudas de cada asignatura.

Adicionalmente, entrega el servicio de acceso para el uso de su plataforma a colegios y/o profesores, para que estos ocupen el espacio para comunicarse, compartir contenido e interactuar con sus alumnos.

- **Alumno Libre:** Es una plataforma cuyo objetivo es la de otorgar asistencia y apoyo en contenidos educacionales para alumnos que rinden exámenes libres en Chile. También, dispone reforzamiento de materias para estudiantes que se encuentran en el sistema tradicional de educación escolar y deseen complementar sus estudios.

Los valores son por nivel escolar, cada grado posee una bolsa de asignaturas. Los planes no poseen horas de clases, el alumno estudia por su cuenta y según la planificación anual del portal para el alumno en específico, este tendrá su contenido cargado en la plataforma para su estudio.

El Plan enseñanza básica, tiene un costo anual de \$220.000, que corresponde de 5to a 8vo básico. Posee las asignaturas de matemáticas, historia y geografía, lenguaje y ciencias naturales.

Plan enseñanza media, anualidad de \$330.000 que es de 1ero a 2 medio. Posee las asignaturas de matemáticas, historia y geografía, lenguaje, química, física y biología.

Adicional al plan base, se pueden contratar clases personalizadas por un valor de \$10.000 por hora, en todas las materias antes mencionadas.

- **Aprender Activo:** Plataforma de apoyo escolar online, al igual que las anteriores, el objetivo es otorgar asistencia y apoyo en contenidos educacionales para alumnos que son parte del sistema tradicional de educación. También, ofrece ayuda para la preparación de exámenes libres, exponen que desarrollan una planificación para cada alumno. Poseen programas de preparación preuniversitaria.

Los programas de apoyo tienen un valor de \$13.500 por clase individual sin distinción de materias, así también, existe un paquete de 4 clases al mes por un valor de \$48.000 y finalmente se ofrece 8 clases mensuales por \$80.000.

Las clases personalizadas para preparar la rendición de exámenes libres tienen un valor de \$10.000 por hora. Además, se debe cancelar una matrícula de \$20.000 una vez por año.

El servicio de plataforma de reforzamiento online es un modelo complementario al de colegio escolar online. El portal busca ser un apoyo en los contenidos educacionales de la enseñanza regular. A partir de la investigación de las tres principales empresas analizadas, se visualiza que sus servicios se cotizan por asignaturas, demostrando lo anteriormente mencionado. No presenta una amenaza directa al modelo de colegio escolar online, incluso, muestra la oportunidad de una integración de negocio para ofrecer clases personalizadas. Debido a que sólo entrega recursos digitales y materiales de los contenidos obligatorios de cada asignatura, dejando al alumno la responsabilidad del autoaprendizaje.

12.2. Anexo 2: Análisis PESTEL

- A. **Político:** El entorno político y la estabilidad del gobierno en Chile frente a la crisis social de octubre 2019 y la pandemia mundial del COVID19 de marzo 2020, se encuentran en constante cuestionamiento. La aprobación de este, debido a las razones mencionadas, ha sido baja para un gobierno. Según la encuesta n° 335 de Plaza Pública Cadem²⁹, se revela que el presidente de Chile, Sebastián Piñera, alcanzó un 24% de aprobación. Aun así, un 28% de los encuestados aprueba la gestión del gobierno durante el COVID19. En la misma, acerca del año escolar y el posible retorno a clases, el 5% de los encuestados están de acuerdo con que las

29 CADEM. PLAZA PÚBLICA N.º 335- 15 DE JUNIO. Recopilado Julio 2020
<https://www.cadem.cl/encuestas/plaza-publica-no-335-15-de-junio/>

clases presenciales en el segundo semestre de 2020 vuelvan a la normalidad. Además, el 57% prefiere que no vuelvan las clases presenciales y se mantengan las clases online, el 34% de estos también optaría por dar terminado el año escolar. Se puede visualizar cierta desconfianza de la población en el gobierno actual para asegurar la normalidad de ciertas áreas importantes, como la educación.

- B. **Económico:** El contexto económico en el último periodo es muy incierto. A finales de 2019 comenzó el movimiento social que afectó enormemente la economía nacional, a lo que en marzo 2020 se añade la pandemia mundial COVID19. Es por lo que el Banco Central para el IPOM de junio de 2020, estima que para este año el PIB de Chile se contraerá entre 5,5 y 7,5%. En el 2021, aumentará entre 4,75 y 6,25%, mientras que en el 2022 crecerá entre 3% y 4%. Lo cual indicaría que tendríamos una economía más lenta en desarrollo para este año, con una significativa recuperación para los próximos dos años ³⁰. La situación del PIB para 2020 se prevé como la mayor contracción en 35 años, los principales componentes de la demanda interna están teniendo importantes retrocesos, se menciona una contracción de 10,4 para el año. Pero para 2021 se menciona una demanda interna de 7,7% y para 2022 4,1%. Estos números, junto a los ya mencionados valores del PIB para próximos años, revelan que se podría visualizar una reactivación considerable para el desarrollo de la inversión y nuevos negocios en el país.
- C. **Sociocultural:** Con la llegada del COVID19 el 2020, una de las principales herramientas para detener la expansión es la cuarentena de varias comunas afectadas a lo largo del país. Lo que hizo que el servicio de apoyo online para la educación fuese una de las soluciones para que los colegios de educación tradicional siguieran cumpliendo con el programa del ministerio de educación. Varios hogares a lo largo del país tuvieron que adoptar esta opción para que sus hijos mantuvieran la regularidad de las clases. Hoy en día el Gobierno de Chile frente a la irregularidad de la situación cuarentenaria, tiene la constante interpelación de la sociedad si suspender o no el año escolar dada la imposibilidad de continuar con las clases de manera presencial. A su vez, existen otras personas que indican que pueden tener alternativas ante la suspensión,

³⁰ Banco Central de Chile. INFORME DE POLÍTICA MONETARIA (IPOM). Junio de 2020. Página 9.
https://www.bcentral.cl/documents/33528/2369613/ipom_junio_2020.pdf/5d206aff-a5f3-861d-9007-bba02ff9058a?t=159239418648

discutiendo que tenemos las tecnologías necesarias, siendo capaces de integrar estas a los alumnos y apoderados, logrando continuar con la educación de todos los escolares.

La situación COVID 19 de 2020 y el estallido social de 2019 ha visibilizado la necesidad urgente de dar flexibilidad a los estudiantes para cursar sus programas académicos de forma continua, y además asegurarle la calidad de esta. Es una temática país, todos deben tener un acceso a educación de calidad más allá de las contingencias y/o condiciones sociales.

- D. **Tecnológica:** Según la Encuesta de Acceso y Usos de Internet 2017³¹, se señala que el porcentaje de hogares que declara tener acceso propio y pagado a internet llega al 87,4% de los hogares en Chile. De este número, se desprende que el 94% de los hogares con hijos en edad de estudios tienen acceso a internet. Adicionalmente se debe mencionar que, para las regiones más bajas en penetración, el porcentaje es igualmente alto, la región de la III y la XI, con 73,4% y 73,1% respectivamente. La Distribución por regiones y por quintil, se puede revisar en la Ilustración 3 del punto 2.3.1 e Ilustración 4 del punto 2.3.1.

Se demuestra que Chile posee hoy en día una gran infraestructura tecnológica, con un número alto de penetración de internet. Según el informe OCDE de 2019, Chile y el acceso a internet de su población, está por sobre el promedio de todos los países que componen la OCDE que es de un 80%. Siendo en la región, el país que tendría el mayor % de penetración de internet, le sigue México con 50,9%, y este ocuparía el 16 a nivel global. Pero aún queda camino por recorrer, evidencia de esto lo menciona Francisca Müller, encargada de temas digitales y educación en Chile ante la OCDE, indicando sobre el resultado del estudio y que citamos sus palabras “una de las áreas principales donde Chile se queda atrás es en el área de habilidades digitales y educación. Pocos estudiantes en Chile tienen acceso a recursos digitales en la escuela y la proporción de personas que utilizan la educación en línea es relativamente baja”³². Lo cual podrían ser buenas noticias si el gobierno ya lo tiene identificado y tendría planes para mejorar la calidad entrega de la educación escolar, con énfasis en las competencias digitales.

31 Brújula Investigación y Estrategia. Informe Final IX Encuesta Acceso y Usos Internet 2017. Diciembre 2017. Página 3. https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf

32 Consejo Políticas de Infraestructura. Reportaje OCDE: El acceso a internet en Chile subió “sustancialmente” a 87,5% de los hogares. Febrero 2019. <http://www.infraestructurapublica.cl/ocde-acceso-internet-chile-subio-sustancialmente-875-los-hogares/>

Un punto interesante que se pudo recopilar es que Chile desde hace casi 30 años posee políticas de desarrollo de la informática educativa, lo cual le ha significado ser un referente en la región. El programa Enlaces, del Centro de Educación y Tecnología del Ministerio de Educación de Chile, desde sus inicios hasta el día de hoy ha tenido como misión la reducción de la brecha digital entre profesores y ha mejorado la calidad de la educación integrando la informática educativa en el sistema escolar.

Desde 2015 las instituciones que están impartiendo formación del tipo online (institutos de formación técnica, cursos, diplomados) están creciendo a tasas del 42% con relación a la formación presencial. Y en la educación superior esta modalidad en el 2020 representa un 2,9% del total de las instituciones ³³.

- E. **Ecológica:** Desde el punto de vista ecológico y de un impacto en el entorno, la relación del individuo vía online no debiese tener influencias negativas con el medio ambiente. Puesto que solo se hace uso de un implemento tecnológico que le permita tener acceso a internet, disminuyendo la huella de carbono de cada alumno, ejemplo no usa traslados, menos materiales, menos uniformes.
- F. **Legal:** No existe una ley que menciona la educación en casa, pero sí se establece que en la constitución chilena los padres tienen el derecho y el deber de educar a sus hijos, así como también a escoger el establecimiento de enseñanza para sus hijos. Además, el Ministerio de Educación deja espacio para operar bajo esta metodología a través de la opción de rendir exámenes libres y validar sus estudios aprobando aprendizajes para cada nivel de enseñanza. Entonces, la formación escolar online en Chile se encuentra con barreras significativas en cuanto al marco legal, no existe una regulación, no se tiene políticas públicas para el correcto desarrollo de estas, ni tampoco hay un fomento al financiamiento. Pero si se tiene la forma de validar los estudios. Se debe tener en consideración, que el alumno debe someterse a un proceso de validación anual mediante pruebas presenciales en un colegio que el ministerio sugerirá para la validación. El alumno al aprobar estas pruebas, se le entrega una documentación oficial que indica que estaría promovido de año escolar. Aunque los alumnos que optan por una formación con curricular de carácter internacional no deben hacer estos exámenes presenciales.

³³ Edutec. Reportaje de Edutec, ¿En Chile existen las condiciones para apropiarnos de la modalidad online para hacer educación de calidad? Por: Verónica Herrera. Marzo 2020. <https://www.edutic.org/insight/marzo-2020-momento-critico-para-la-educacion-superior/>

El análisis PESTEL según la evidencia indicada en su punto A y C, señala que no se está asegurando en un 100% la continuidad de la educación escolar en Chile. Debido principalmente a las limitaciones sanitarias y de libre desplazamiento, siendo urgente y necesario tener alternativas. Si bien la modalidad online formalmente no es reconocida por el Ministerio de Educación, al ser evaluado mediante los exámenes libres, el alumno cumple con los requisitos del plan Ministerial para la validación de la educación.

Una virtud de la modalidad online es su accesibilidad y cobertura para las distintas zonas geográficas del país, es una alternativa para aquellos alumnos en distintas localidades que poseen acceso a internet y que desean obtener opciones a la educación escolar tradicional. La factibilidad de lo anterior se puede visualizar en que Chile está altamente preparado para adoptar este sistema, debido al 87,4% penetración del internet en los hogares y las tecnologías presentes en el país para que estas ocurran. La distribución de este porcentaje por región y por quintiles (con hijos en edad de estudios) no es más baja que un 73,1% y 90,2% respectivamente. Significando que el servicio puede llegar a un amplio número de la población en el país.

12.3. Anexo 3: Análisis Porter

A continuación, para analizar el nivel de competencia dentro de la industria de la educación escolar online, se desarrollará el análisis Porter. Se determinará la intensidad de la competencia y la rivalidad, buscando entender si es atractiva o no.

A. **Poder De Negociación De Los Proveedores:** Para el funcionamiento del servicio, es necesario una licencia para el manejo del software de la plataforma online. Hoy en día, existen varias compañías que ofrecen el servicio. Hay opciones gratuitas, otras de bajo costo y algunas ya con un servicio más premium de mayor valor. Si se tiene un programador como parte de la organización, se puede utilizar de forma gratuita la plataforma Moodle, solo requiere la configuración y mantención de esta. Una de bajo costo, utilizada ampliamente por plataformas educativas es Google Classroom, con un valor de 5 USD mensuales. Otra alternativa de mayor costo es Canvas LMS y Blackboard, donde la instalación es de aproximadamente 4.000 USD y la mensualidad de 7 USD, la diferencia es que estos integran aplicaciones móviles, se cancela el software y se les paga a desarrolladores propios para la arquitectura de la página.

Una vez elegido el proveedor es difícil cambiarse, ya que toda la operación de un año escolar se sustentará en la plataforma elegida, tales como el material a cargar y el aula virtual para la interacción alumno-profesor. Todo lo anterior conlleva un

costo de aprendizaje, una migración de datos a otro proveedor y adaptabilidad de los usuarios. Entonces, cambiar de proveedor de software sin afectar el desempeño del servicio es difícil. A pesar de lo anterior mencionado, estos proveedores no tienen rango para cambios de precios mediante el transcurso del negocio. Tienen tablas de precios fijas según servicio y estas no varían según condiciones de mercado. Por lo que perfectamente se podría tener precios similares o ajustados al IPC por años. Dado lo anterior, se visualiza un poder de negociación MEDIO, ya que, si bien las empresas de servicios educacionales online son altamente dependientes de los proveedores de las plataformas, estos no negocian el precio. Este es fijo según el servicio que se requiere, sumado a esto, existen variadas empresas que otorgan el mismo.

- B. **Poder De Negociación De Los Clientes:** Al ser un servicio online, es difícil que ocurra la concentración de clientes. Físicamente es difícil que se reúnan como para organizarse y discutir condiciones del servicio, virtualmente podría realizarse, pero debiese existir una comunidad del servicio para que se lograra.

El servicio es de carácter personal, en comparación con la educación tradicional, el cliente valora esta diferenciación. Existen en el mercado alrededor de 20 alternativas, todas con disponibilidad para revisar su información, características y precio. Por lo tanto, el cliente posee datos para el análisis de la elección del servicio, puede cambiar de empresa si es que valora un servicio por sobre el otro. Además, no tienen el costo adicional de uniforme, traslado y materiales, por cambios de colegio, como si lo es en el sistema tradicional presencial. Entonces el poder de negociación de los clientes es ALTA.

- C. **Amenaza Nuevos Entrantes:** Este modelo de negocio puede ser imitable y replicable, puesto que es una plataforma digital. No necesita poseer instalaciones físicas como inversión, lo que podría significar algún tipo de barrera a la entrada. Un punto importante para considerar es que no es necesario contar con algún tipo de certificación por parte del Mineduc para el funcionamiento del servicio. Ya que, no es oficial la educación escolar online en Chile, tampoco es necesario poseer permisos municipales ni personalidades jurídicas para el funcionamiento. Entonces la amenaza de nuevos entrantes es ALTA.

- D. **Amenaza De Sustitutos:** El perfecto sustituto es la educación escolar presencial tradicional con presencia online. Sin embargo, se distingue que una vez inscrito en el servicio de educación escolar online, el costo del cambio en la vuelta al sistema

tradicional es complejo. Se debe buscar un colegio geográficamente cercano a la vivienda del alumno, con valores y enseñanzas acorde al interés del apoderado, luego realizar postulaciones, entrevistas, pagos, entre otros. Además, este cambio no puede ser en cualquier época del año, solo puede ser en ciertas fechas, lo que condiciona el análisis de cambio por parte del apoderado.

Un punto importante, la educación escolar online es de carácter personalizado. Con diferenciación por alumno, lo que es muy valorable por el apoderado, condicionando la decisión de cambio.

Cabe mencionar que la opción de servicio de reforzamiento online, no logra ser un sustituto, ya que se entiende como un modelo complementario al de colegio escolar. Debido a que, busca ser un apoyo en los contenidos educativos de la enseñanza regular, entrega recursos digitales y materiales de los contenidos obligatorios de cada asignatura, dejando al alumno la responsabilidad del autoaprendizaje.

Entonces, la amenaza a servicios sustitutos es BAJA.

- E. **Rivalidad Y Competencia:** Es una industria en la cual el cliente busca ciertas características distintivas entre propuestas de valor. En Chile, este mercado es aún pequeño para el universo de consumidores, 3,5 millones de escolares para 2018 según datos del Mineduc. El mercado en Chile de alumnos matriculados en colegios 100% online y que otorgan el servicio de educación en casa, es de 1.217. A continuación, en la Tabla 37, se detalla las tres principales empresas que entre ellas tienen el 90,1% de participación de mercado. El otro 9.9% de participación lo hacen alrededor de 20-30 empresas.

Tabla 37. Participación de Mercado Educación Escolar en Chile

Nombre empresa	Alumnos 2018	Participación Mercado
Think Academy	600	49,3%
Colegio Online	397	32,6%
Senda Nueva	100	8,2%
Otros	120	9,9%
Total	1217	100,0%

Fuente: Elaboración Propia.

Se concluye que no existe gran número de competidores, los que están funcionando no tienen costos fijos significativos, puesto que solo es necesario la plataforma online, por lo

que no se comprenden barreras de salidas de la industria. Otro punto, es que los servicios ofrecidos por las empresas vigentes son bastante homogéneos, no existe mucha diferenciación, los tres ofrecen planes escolares sin mayores particulares. Como resultado de lo mencionado, se puede decir que la rivalidad y competencia en esta industria es BAJA.

Tabla 38. Cuadro resumen Porter

FUERZA	BAJA	MEDIA	ALTA
Poder de Negociación de los Proveedores		X	
Poder de Negociación de los Clientes			X
Amenaza de Nuevos Entrantes			X
Amenaza de Sustitutos	X		
Rivalidad y Competencia	X		

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis concluye que es ventajoso ingresar a la industria, puesto que a pesar de tener una amenaza de nuevos entrantes alta y una negociación de clientes alta (debido al alto grado de información que manejan). El escenario competitivo es bajo, la industria aún es pequeña, solo existe un claro líder que domina mercado, con casi 50% de participación, dejando espacio para desarrollo de propuestas diferenciadas. No se tienen amenazas de sustitutos, puesto que los colegios presenciales tradicionales que poseen el complemento de apoyo online son de soporte a su educación formal, y no es su modelo de enseñanza principal. La opción de servicio de reforzamiento online, no logra ser un sustituto, ya que se entiende como un modelo complementario al de colegio escolar. Busca ser un apoyo en los contenidos educacionales de la enseñanza regular, entrega recursos digitales y materiales de los contenidos obligatorios de cada asignatura, dejando al alumno la responsabilidad del autoaprendizaje.

Es una industria en la cual el cliente apoderado busca ciertas características distintivas entre propuestas de valor, aprecia el proyecto educativo de su alumno, y actualmente las empresas vigentes proveen servicios similares. Dejando espacio para desarrollar una diferenciación hacia un proyecto educativo más personalizado.

12.4. Anexo 4: Caracterización de la Competencia

- A. **Propuestas De Valor:** Las tres compañías analizadas poseen similar oferta de servicio, pretenden ser una alternativa a la educación tradicional presencial, mediante la modalidad de clases de educación escolar online. El servicio consiste

en impartir educación personalizada a distancia, mediante una plataforma autónoma, permitiendo la interacción de los alumnos con profesores, estos últimos preparan a los estudiantes para cursar el año escolar que les corresponda, con la finalidad de cumplir con la rendición de los exámenes libres de los alumnos y validar los estudios por el Mineduc.

- **Senda Nueva:** adicional a lo anterior descrito, posee una certificación de la Corporación Educacional Internacional IRF. Lo cual podría ser un valor agregado si el alumno pretende continuar los estudios fuera de Chile.
- **Colegio Online:** tienen la opción de la validación internacional de los estudios, específicamente para EE. UU, sin tener que realizar algún examen adicional.
- **Think Academy:** se diferencia con las anteriores, en tener certificaciones de calidad internacional al mismo tiempo premiado en Francia, Alemania y Suiza.

Las tres compañías tienen el valor agregado de ser colegios virtuales con características de poseer la seguridad de no estar expuestos a contingencias políticas ni emergencias sanitarias, manteniendo la continuidad de los estudios de sus alumnos. Además, al no estar expuestos físicamente los alumnos, se logra evitar situaciones de estrés, como el acoso escolar, logrando mejorar la autoestima y confianza de cada uno de estos. Al ser remoto, resaltan en que son la alternativa para alumnos deportistas, otros con discapacidades físicas, adolescentes con embarazos, entre otros que no puedan asistir físicamente a un colegio.

- B. **Segmentos De Clientes:** Los clientes identificados son padres y apoderados de colegios particulares y subvencionados en su mayoría, puesto que los portales de educación poseen una anualidad significativa, en promedio de las tres empresas elegidas, la anualidad es de más de 1 millón de pesos, es decir aproximadamente \$100.000 pesos mensuales, si se considera el año escolar de marzo a diciembre. Se identifica que los clientes apoderados que buscan estos servicios son aquellos que deseen ser parte activa de la educación de sus hijos, ya sea, familias que siempre han participado en el proceso de aprendizaje o las que piensan tomar un rol más activo en la educación de sus hijos. Se reconoce que los clientes que demandan el servicio son aquellos que necesitan personalizar la educación de sus

alumnos a cargo, añadiendo nuevas enseñanzas, otras asignaturas y/o reforzamientos de estas.

- C. **Usuarios Potenciales:** Estudiantes escolares de 1ero básico a cuarto medio, que por diversos motivos no pueden mantener la continuidad de los estudios por no lograr asistir a un colegio presencialmente, tales como alumnos deportistas destacados, niños que sufren acoso escolar y niños con discapacidades físicas que dificultan su desplazamiento. Además, se consideran usuarios quienes desean profundizar mayormente en los contenidos, como también aquellos que tienen una velocidad más baja de aprendizaje, requiriendo un seguimiento personalizado de la formación. Colegio Online y Senda Nueva, identifican como usuarios a los adultos, desde 24 años se considera adulto, que necesitan escolaridad por no haber terminado sus estudios en el tiempo que correspondía.
- D. **Canales de distribución:** Internet básicamente.
- E. **Interacción Con Clientes:** La diferenciación en cómo abordar a los clientes es la clave. En las tres, se puede identificar que la cotización se logra mediante correo y/o teléfono, Think Academy tiene un chat en la página para guiarte. Luego, la interacción del servicio se logra a través de los reportes y seguimientos que se entregan a los apoderados sobre sus alumnos, en las tres plataformas destacan que se entregan guías personalizadas por parte de los académicos con las horas de tutoría por cada materia. Lo anterior es lo más valorado por un apoderado que se quiere involucrar en el proceso de aprendizaje de su alumno, la retroalimentación es lo que impulsa a los clientes a considerar el servicio como bien apreciado.
- F. **Actividades Claves:** Es muy importante que la plataforma de interacción online, donde se da el material docente y las clases virtuales de cada profesor, sea de fácil navegación para alumnos y apoderados. Ahora, la clase virtual en sí, impartida por un tutor profesor que entrega material para seguir la clase y que luego da retroalimentación al alumno y al apoderado, es la actividad clave. La mención de premios de profesores y plataforma también es un agregado distintivo. Tener actividades al aire libre con organización para que interactúen alumnos físicamente cada cierto tiempo, es también muy bien valorado por cliente, Senda Nueva lo explota bastante.
- G. **Socios Claves:** Se reconocen 2 socios claves, el primero es el proveedor de la plataforma online. Existen varios proveedores de este servicio, con distintas

características, unas más simples y otras más complejas en la programación de esta, necesitando personal adicional para su funcionamiento. Está Google Classroom, que es de bajo costo y masividad, y luego en el otro extremo tenemos a Blackboard, que adicional a la mensualidad que se cancela, necesita alguien que programe la plataforma online. Los profesores también son un asociado clave, puesto que son el eje de la interacción clase online y alumno, si son reconocidos con buenas referencias, esto podría atraer nuevos clientes.

También se identifican socios en certificaciones, como Senda Nueva, donde la empresa es parte de la Corporación Educacional Internacional IRF. Lo anterior puede ser un gran distintivo si el alumno quiere continuar sus estudios fuera de Chile.

- H. **Flujo Ingresos:** Las tres compañías, poseen planes anuales publicados en sus páginas, estos se pueden parcializar en cuotas, adicional poseen una matrícula de un pago anual. Estas son sus principales fuentes de ingreso. No poseen pagos por patrocinadores o publicidad, sus páginas son limpias de estas.
- I. **Estructura De Costos:** Se logra inferir que los costos más significativos son aquellos que tienen que ver con los socios claves. El costo más relevante, son los profesores. Si se estima que, en el modelo de educación online, lo óptimo es que se tengan 44 estudiantes por profesor³⁴, siendo el promedio de matriculados de las tres empresas mencionadas de 365 alumnos por año, cada empresa debiese tener más menos de 8 a 10 profesores en su plana administrativa. Transformándolo en el costo más significativo para las empresas de educación online. Puesto que el otro visualizado es el del uso de las plataformas online, el que no pasa de 4.000 USD el año. En el caso de las plataformas, se debe tener en cuenta una anualidad por el uso y la mantención de esta.

12.5. Anexo 5: Mapa de Posicionamiento

Los atributos que se comparan en el mapa serán:

- **(Y) Precio Anualidad:** Se considera el precio anual del servicio de los planes regulares, más la matrícula.
- **(X) Diferenciación Del Servicio:** Se midieron ciertas características basadas en el servicio, por medio de una encuesta en un grupo objetivo. Las cualidades

³⁴ National Education Policy Center. Virtual Schools in the U.S. 2019. Por: Alex Molnar. Mayo 2019. Página 9.
<http://nepc.colorado.edu/sites/default/files/publications/Virtual%20Schools%202019.pdf>

consideradas rescatan que tan personalizado es el servicio, como es el soporte, como es la interacción con la empresa y como es el acceso mediante dispositivos. La diferenciación del servicio se calculó por medio de la recopilación de fichas entregadas a un grupo objetivo. En estas fichas, se mencionan las cualidades de una diferenciación y el individuo las valorizaba en una escala de 1 a 5, donde 1 no cumple para nada con la característica mencionada y 5 que la cumple sobresalientemente. El grupo objetivo se formó por 20 apoderados que cumplieran con la caracterización de los clientes del punto 2.3. A continuación en la Tabla 39, se muestra la Ficha con las características consultadas.

Tabla 39. Ficha Diferenciación del Servicio

FICHA DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO	
Interacción social	NOTA
Subida de contenidos Redes sociales	
Rapidez Respuestas a Preguntas	
Experiencias alumnos y ex, en las plataformas	
Soporte individual	NOTA
Cotización Guiada, chat en página	
Información de Precios y Servicios	
Se tiene acceso a un demo de la plataforma	
Personalización del Servicio	NOTA
Cumple con currículo exámenes libres	
Servicios adicionales	
Opciones de certificaciones Internacionales	
Dispositivos y Uso Plataforma	NOTA
Funciona en todos los dispositivos móviles y fijos	
Requerimientos de programas técnicos para el uso de la plataforma	

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de las fichas consultadas al grupo objetivo se muestran en la Tabla 40. En estas, se señala que Think Academy con las características medidas, es la empresa que mayor diferenciación del servicio tiene entre las tres principales del mercado.

Tabla 40. Resultados Promedios de la Ficha Diferenciación del Servicio

DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO	Think Academy	Colegio Onine	Senda Nueva
Interacción social	4	3	3
Soporte Plataforma	4	3	3
Personalización del Servicio	3	4	3
Dispositivos y Uso Plataforma	5	2	2
Total	16	12	11

Fuente: Elaboración Propia.

Ahora, para medir las posiciones de cada empresa en el mapa. Se confecciona la Tabla 41. Donde se registran la anualidad de las empresas para 2018, junto con el resultado general de la diferenciación del servicio, más el tamaño de participación de cada empresa que traduce en el tamaño de la burbuja de la Ilustración 2. La participación fue calculada en base a el total de alumnos matriculados en colegios 100% online y que otorgan el servicio de educación en casa el 2018, el número total fue de 1.217 en Chile.

Tabla 41. Resumen Anualidad, Diferenciación del Servicio y Participación de Mercado Educación Escolar en Chile

Nombre empresa	Anualidad	Diferenciación del servicio	Alumnos 2018	Participación Mercado
Think Academy	\$849.400	16	600	49,3%
Colegio Online	\$758.000	12	397	32,6%
Senda Nueva	\$1.575.000	11	100	8,2%
Otros			120	8,2%
Total			1217	

Fuente: Elaboración propia.

En la Ilustración 2, se logra visualizar que las dos empresas con mayor participación de mercado se encuentran en el cuadrante inferior derecho del mapa de posicionamiento. Es decir, con un precio medio-baja, pero con una percepción de diferenciación del servicio media-alta. Los resultados de Think Academy son altos, lo cual podría justificar la participación de 49% que mantiene. El sector donde se ubicó es donde toda compañía en la industria quisiese estar.

12.6. Anexo 6: Encuesta Educación Escolar Online

12.6.1. Preguntas y Resultados de la Encuesta

Se realizó una encuesta a 80 potenciales clientes que corresponde a la segmentación de mercado identificada en el punto 2.3. Apoderados de la edad de entre 20 y 50 años, con alumnos en edad escolar de formato regular y con acceso a internet.

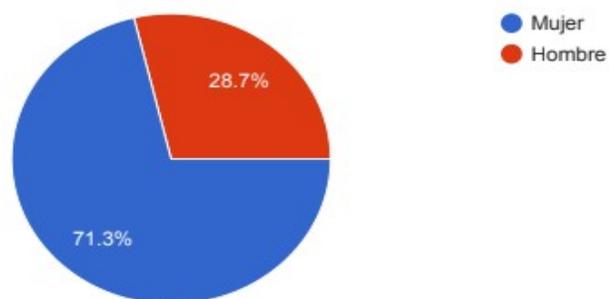
EDUCACIÓN ESCOLAR ONLINE

80 responses

[Publish analytics](#)

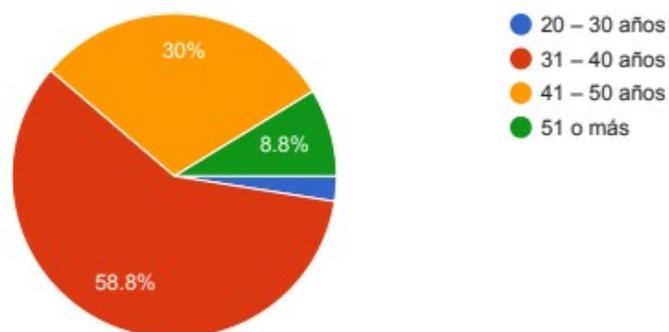
¿Cuál es su género?

80 responses



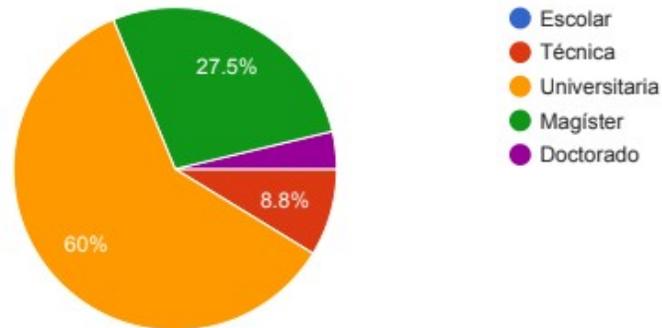
¿Cuál es su rango de edad?

80 responses



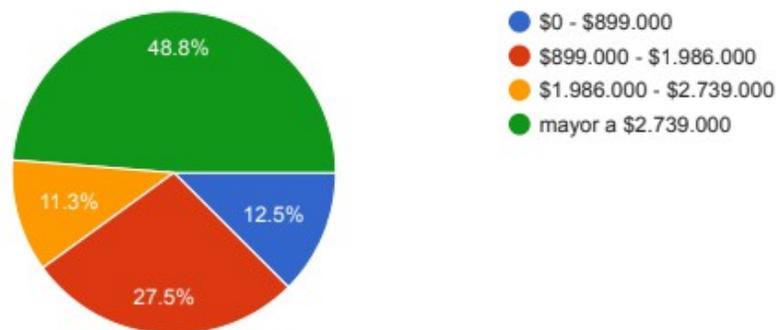
¿Cuál es el nivel de educación más alto que ha completado?

80 responses



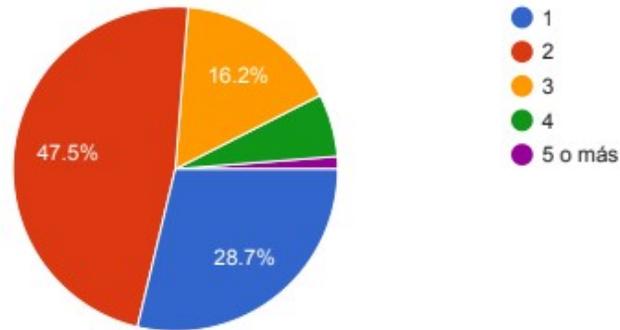
¿Cuál es el ingreso mensual promedio aproximado de su hogar (Ingreso total del hogar en un mes/número miembros en el hogar)?

80 responses



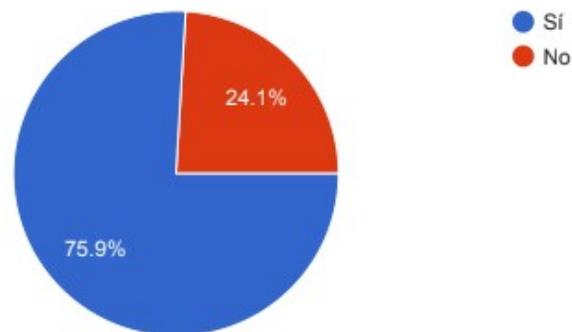
¿Cuántos hijos tiene?

80 responses



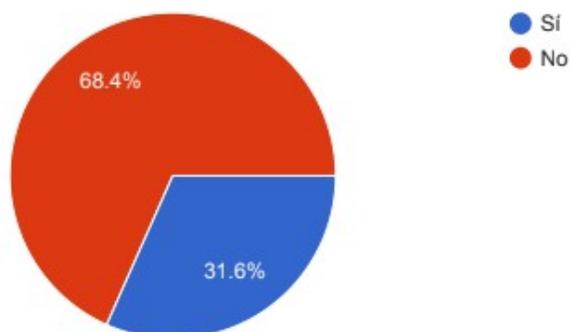
¿Tus hijos o alguno, practica alguna una actividad extracurricular (deportes, arte, música, etc.)?

79 responses



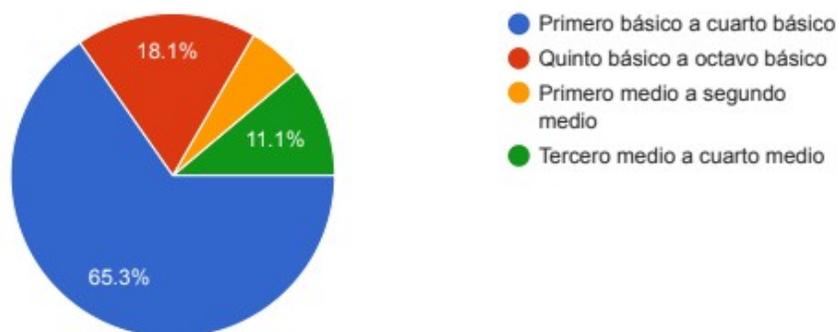
¿Alguno de tus hijos ha dejado de practicar alguna actividad extracurricular por la inflexibilidad de la educación presencial?

79 responses



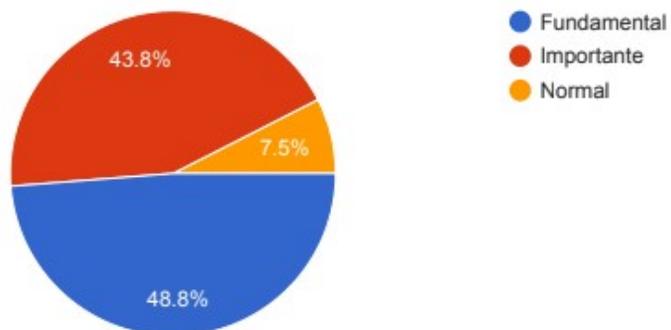
Sus hijos que estén en edad escolar (primero básico a cuarto medio). ¿En qué grado se encuentra?

72 responses



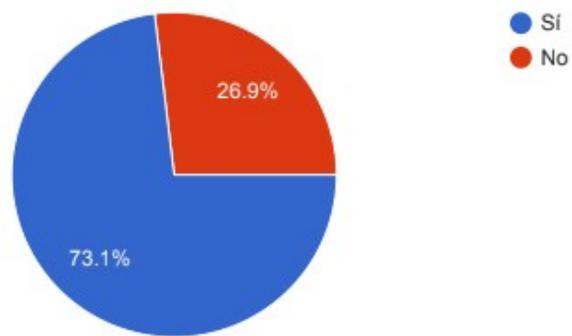
¿Qué rol tiene en tu vida cotidiana el colegio de tus hijos?

80 responses



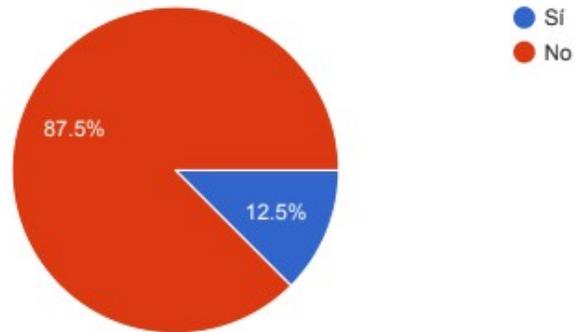
¿Percibes que ha cambiado la educación en Chile?

78 responses



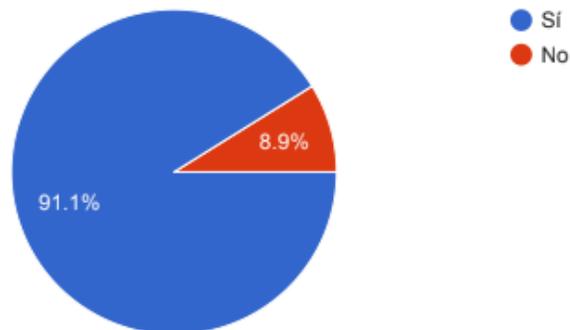
¿Crees que la educación en Chile es flexible?

80 responses



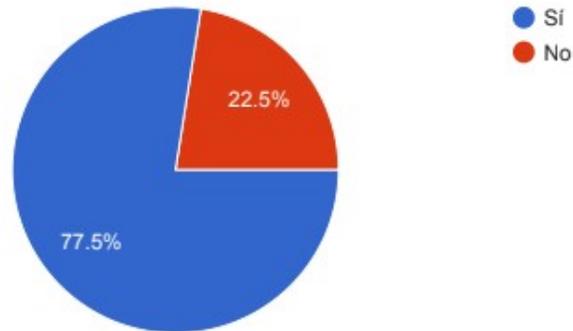
¿Crees que existen limitaciones con la educación presencial en Chile para niños con discapacidades físicas y mentales?

79 responses



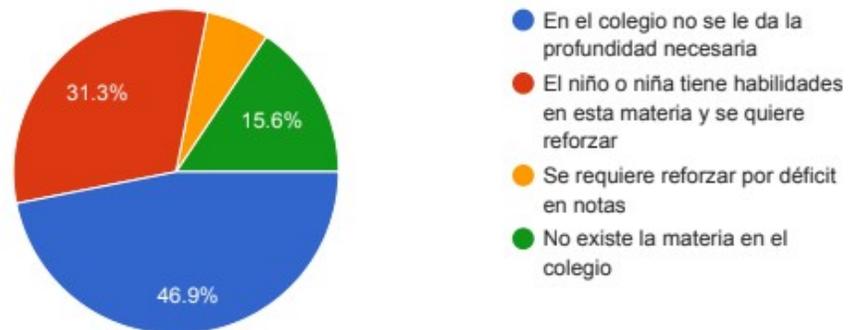
¿Hay algún tipo de materia que te gustaría que tu hijos refuercen?

80 responses



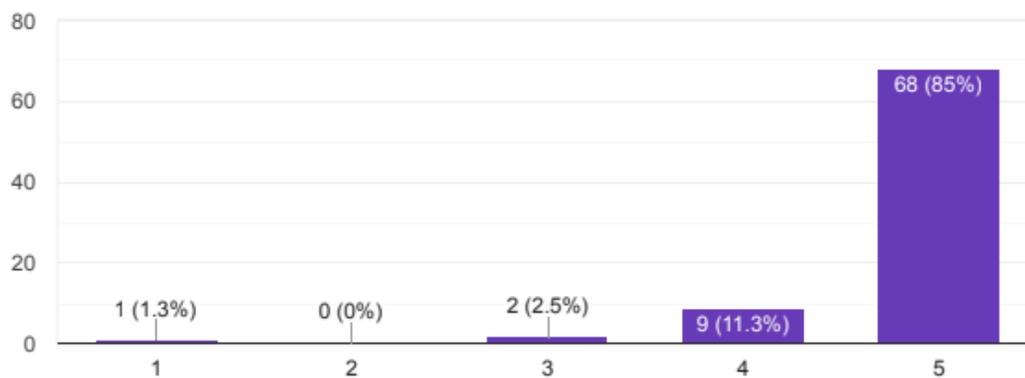
Si es afirmativa la respuesta anterior, ¿Por qué crees que lo necesitan?

64 responses



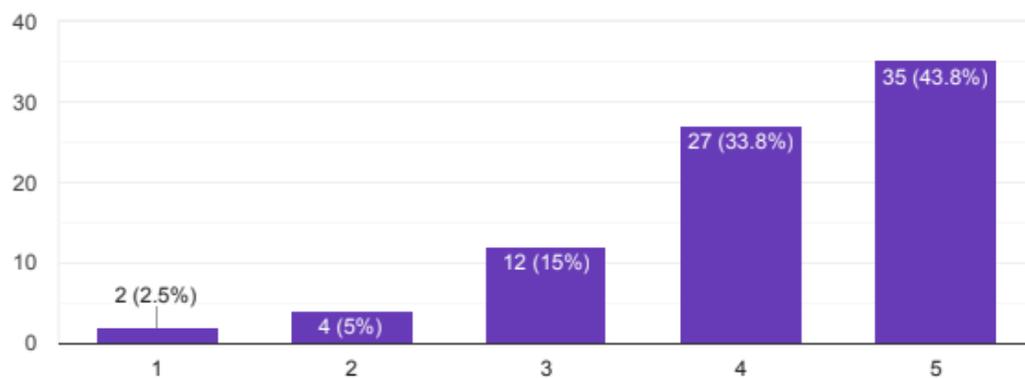
¿Cómo valora el siguiente aspecto de la educación de tu hijo? 0 no relevante, 5 muy relevante. Aspecto: Profesores

80 respuestas



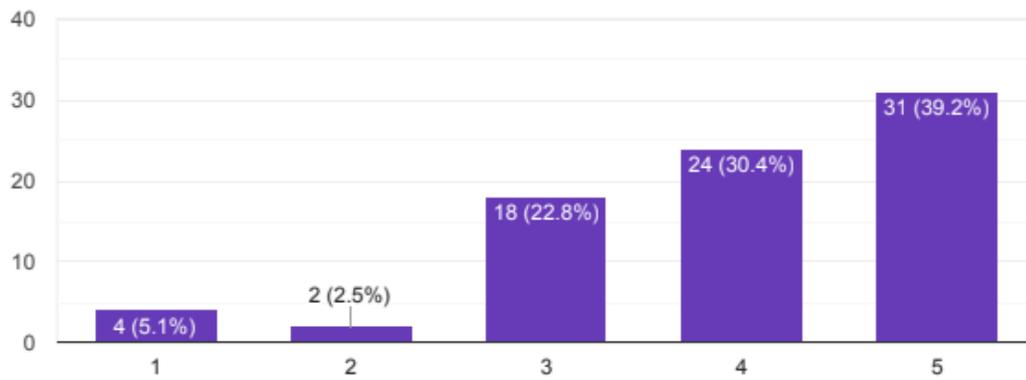
¿Cómo valora el siguiente aspecto de la educación de tu hijo? 0 no relevante, 5 muy relevante. Aspecto: Instalaciones

80 respuestas



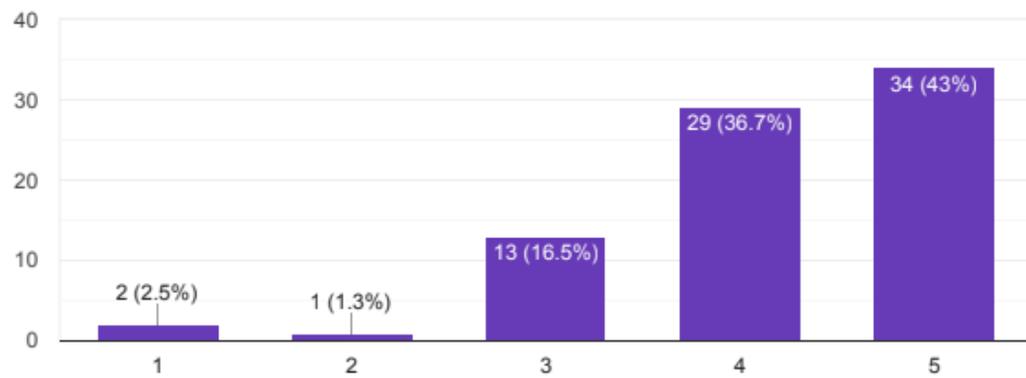
¿Cómo valora el siguiente aspecto de la educación de tu hijo? 0 no relevante, 5 muy relevante. Aspecto: Valor de Colegiatura (mensualidad)

79 responses



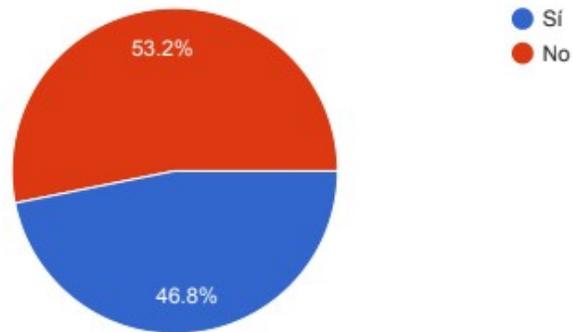
¿Cómo valora el siguiente aspecto de la educación de tu hijo? 0 no relevante, 5 muy relevante. Aspecto: Talleres Extra programáticos.

79 responses



¿Conoces acerca de la educación online?

79 responses



¿Qué es lo positivo de asistir al colegio?

75 responses

Sociabilizar

Interaccion Social

Que aprende y socializa

Socialización

Sociabilidad

Sociabilizacion

Sentar las bases de la disciplina, estudio, constancia y sociabilidad

Interactuar con niños de la misma / socialización

Amigos

¿Qué es lo negativo de asistir al colegio?

70 responses

Nada

Que es demasiado extendido el horario

Ninguno

Tareas

Levantarse tan temprano

Horarios/ poco incentivo para descubrir habilidades innatas de los niños y luego potenciar

Educación no personalizada e inflexible

Cuando es invierno es frío para llevar a los niños

los horerios

Si mencionamos ausencia escolar ¿En qué piensas?

73 responses

Enfermedad

Paro

Enfermo

.

En que el niño por enfermedad suya o de los padres no puede asistir al colegio

Enfermedad/ flojerA

Problema

Papas egoístas que no mandan a sus niños al colegio

falta de motivacion

Si se menciona educación online ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente?

74 responses

Flexibilidad

Flexibilidad

Duolingo

Niños metidos en el computador

Internet

Tecnología

Poca profundidad

Educación en solitario

Internet y acceso a páginas poco adecuadas a la edad de los niños

¿Qué diferencia de precios existiría entre la educación regular y la educación online?

70 responses

No se

Alta

No se

Mucha

Más barato

Mucha sin duda

Creo que la online debería ser económica , ya que no ocupa tanta infraestructura

Debiese ser muy diferente por la ausencia de infra

¿Dónde adquiere conocimientos tu hijo que no sea el colegio?

74 responses

Casa

En la casa

Internet

En la casa

En casa

Deportes

En casa ,con familia y amigos,uno todo los dias aprende algo nuevo

Casa

Familia

¿Tu hijo suele realizar búsquedas de información en sitio web? ¿Qué es lo bueno de eso?

75 responses

No

Si

Si, que se consigue información de disertaciones y tareas súper fácil y comodo

Aprenden temas diferentes al común

Autonomía y que aprende de acuerdo a los sitios de su interés

Desarrolla la capacidad de investigar, sintetizar, concluir , etc

Si, le da libertad

Es más práctico porque no ejemplo ya no uso diccionarios para buscar el significado de las palabras

¿Tu hijo suele realizar búsquedas de información en sitio web? ¿Y lo malo?

72 responses

No

Se distrae

Si,pero yo estoy con el tiene 9 años y lo malo sería que busque temas que no correspondan

Si, lo malo es que no existen filtros de edad y pueden buscar todo tipo de información no coherente a su edad

Si. Que puede entrar a páginas inapropiadas para su edad

Puede que la página no sea correcta , se puede distraer mucho , puede que el nivel de información sea muy técnico y no lo entienda

No todo lo que encuentra es de calidad o cierto

No es muy chico

12.6.2. Conclusión de los Resultados de la Encuesta

- el 31,6% de los alumnos deja de practicar algunas actividades extracurriculares por inflexibilidad de educación presencial.
- el 92,6% de los apoderados considera el colegio una parte fundamental e importante en la vida cotidiana.
- el 73,1% cree que la educación ha cambiado en Chile y el 87,5% cree que la educación no es flexible en Chile.
- el 91,1% cree que existen limitaciones con la educación presencial en Chile para niños con discapacidades físicas y mentales.
- el 77,5% piensa que hay materias que le gustaría reforzar y el 46,9% cree que en el colegio no se le da la profundidad necesaria.
- el 46,8% conoce acerca de la educación online.
- el 37,5% señala que lo malo de asistir al colegio son los horarios rígidos de la educación formal, seguido por los altos tiempos de traslado con un 9,3%.
- frente a la pregunta de qué entiende por ausencia escolar, un 18,5% contestó que era una pérdida de aprendizajes irrecuperable, con igual medida de respuestas se contestó que este problema ocurre por algún tipo de enfermedad.
- el 15,4% relaciona educación online con educación en casa, seguido por una educación flexible con un 12,3%.
- un 42,4% señala que la educación online podría ser más económica con relación a la educación formal, debido a la falta de mantención de infraestructura y un 23,7% señala que si existe mucha diferencia entre ambas modalidades.
- al preguntar en qué otro lugar diferente al colegio adquiere conocimiento, la mayoría de los encuestados con un 48,2% señala que lo hace en casa, seguido por un 16,0%, lo realiza en internet.
- al preguntar qué es lo bueno de la búsqueda por conocimientos vía internet, un 35,3% señala que existe mayor disponibilidad, seguido por un 20,6% que responde que obtiene conocimientos más rápido y un 14,7% señala que desarrolla mayor autonomía en los alumnos.

12.7. Anexo 7: Grupos Socioeconómicos (GSE) de clientes

A continuación, se reconocen los siguientes GSE como los que podrían acceder al servicio de educación escolar online. Debido a su costo, composición y comportamientos.

- **AB:** Ingreso Promedio de \$7.177.530, con una moda de \$5.100.000. Edad promedio de 47,7 años y una moda de 33 años. El 53% de este segmento está compuesta por una pareja con hijos, un 7% son monoparentales simples y un 8% es pareja con hijos con allegados, totalizando 68% del segmento que involucran hijos en el grupo familiar. La composición del hogar es de 3,4 personas. El segmento tiene un 86% de acceso a banda ancha fija y un 93% a teléfono móvil con plan de datos.
- **C1a:** El segmento posee un Ingreso Promedio de \$3.010.391, con una moda de \$2.000.000. Edad promedio de 44 años y una moda de 30 años. El 49% de este segmento está compuesta por una pareja con hijos, un 9% son monoparentales simples y un 12% es pareja con hijos con allegados, totalizando 70% del segmento que involucran hijos en el grupo familiar. La composición del hogar es de 3,5 personas. El segmento tiene un 77% de acceso a banda ancha fija y un 90% a teléfono móvil con plan de datos.
- **C1b:** El segmento posee un Ingreso Promedio de \$2.072.853, con una moda de \$1.200.000. Edad promedio de 46 años y una moda de 28 años. El 40% de este segmento está compuesta por una pareja con hijos, un 11% son monoparentales simples y un 8% es monoparental con allegados, totalizando 59% del segmento que involucran hijos en el grupo familiar. La composición del hogar es de 3,6 personas. El segmento tiene un 70% de acceso a banda ancha fija y un 84% a teléfono móvil con plan de datos.
- **C2:** El segmento posee un Ingreso Promedio de \$1.500.774, con una moda de \$1.000.000. Edad promedio de 47 años y una moda de 28 años. El 37% de este segmento está compuesta por una pareja con hijos, un 11% son monoparentales simples y un 10% es monoparental con allegados, totalizando 68% del segmento que involucran hijos en el grupo familiar. La composición del hogar es de 3,8 personas. El segmento tiene un 75% de acceso a banda ancha fija y un 58% a teléfono móvil con plan de datos.

12.8. Anexo 8: Canvas

- A. PARTNERS/PROVEEDORES CLAVE:** Se consideran los proveedores de plataformas online, tales como Google Classroom G Suite y Moodle, como claves para el funcionamiento del negocio, puesto que sin estos no hay servicio, no hay interacción del aprendizaje con el alumno. Se eligieron plataformas open source,

es decir código abierto para ser programable por Eduline, sin cargos de licencias de por medio. Las compañías anteriormente mencionadas en el Anexo 3, son las plataformas más populares y cuentan con el mayor número de desarrolladores, usuarios y colaboradores. Lo cual es una tremenda ventaja para la constante innovación y actualización. Además, sus softwares poseen gran número de funcionalidades y posibilidades de desarrollo.

B. ACTIVIDADES CLAVE: Como lo indica el valor de Eduline, el foco hacia el cliente es el corazón de la compañía, el todo de la propuesta de valor. La interacción del tutor con el apoderado y alumno, todos en conjunto, es la actividad que necesita el mayor foco de atención. Lograr que estas interacciones sean fluidas y garanticen la satisfacción del cliente por el servicio otorgado.

Una plataforma amigable, con información de las asignaturas, guías y materiales complementarios. El contenido de esta deberá estar en la proporción y los tiempos que cada apoderado planificó en conjunto con el profesor tutor. El ejercicio anterior, garantiza que los clientes sean parte del proyecto educativo del alumno.

Se mencionan encuestas periódicas como herramientas para medir la satisfacción del cliente, los usuarios y tutores (estos también deben dar feedback de su uso con las plataformas y administración).

C. RECURSOS CLAVE: El Mineduc es la fuente de contenidos para planificar la validación de los exámenes libres de cada nivel escolar. Se tiene Ayuda Mineduc³⁵, página donde se mencionan las condiciones y requisitos para las rendiciones de los exámenes libres, sus fechas y los temarios por niveles a cumplir. Luego, la obtención del material guía de cada asignatura y el nivel al que corresponde, se extraerá del portal Currículum Nacional, Aprendo en Línea ³⁶. Ambos portales formarán las bases para la preparación del alumnado en material educacional.

Los contenidos a cumplir serán ajustados por la unidad técnica de Eduline, para cada nivel y para cada alumno. Facilitando la entrega de los aprendizajes por parte de los profesores y la plataforma online, apoyando la aprobación de los estudios de cada alumno. Sin la preparación mencionada, el servicio de formación online no cumplirá su objetivo.

³⁵ Ayuda Mineduc. Validación de Estudios. Recopilado Julio 2020. <https://www.ayudaMineduc.cl/ficha/examenes-libres-menores-de-18-anos-11>

³⁶ Currículum Nacional, Aprendo en Línea, Mineduc. Recopilado Julio 2020. <https://curriculumnacional.Mineduc.cl/estudiante/621/alt-article-21153.html>

Programa de certificación de profesores que permitirá asegurar una entrega de calidad de servicio.

El equipo de profesores certificado es un recurso clave para el correcto funcionamiento del servicio, su rol como tutor y el impartir clases, son parte fundamental en la formación de cada alumno.

- D. PROPUESTA DE VALOR:** Se señaló el detalle en el punto 3.2. Pero se resume, que el sistema propuesto es una alternativa a la educación escolar tradicional como la conocemos, es una experiencia online de educación, la cual se ejerce a través de un aula virtual desde cualquier lugar. Cada alumno tiene un profesional asignado, el cual determina un plan específico de aprendizaje para cada alumno, este plan considera las bases que el Mineduc dispone como necesaria para cada nivel, junto al interés de cada apoderado por algún aprendizaje especial que complementa al proyecto base.
- E. COSTES DE ESTRUCTURA:** El equipo de profesores es el costo más significativo. Así también, la plataforma online también tiene un costo anual por estudiante matriculado. Finalmente, los salarios del personal administrativo, como desarrolladores, contadores, etc.
- F. FUENTES INGRESO:** Eduline tendrá como ingresos monetarios la anualidad y matrícula de cada alumno. Además, adicional se tendrán los cursos de reforzamiento y otros aprendizajes, que tendrán precios por hora.
- G. RELACIÓN CON LOS CLIENTES:** Este es un punto que es muy importante para la creación de valor. Eduline constantemente se tiene que deber a sus clientes, entregarles la información que requieren en el tiempo y en la forma que estos lo soliciten. Además, es muy importante mantener el feedback con la medición de la satisfacción del cliente. En primera instancia se debe tener una aproximación telefónica con el cliente que cotice virtualmente, luego si ya es un apoderado, el tutor y la administración deben estar en constante comunicación para resolver toda duda o solicitud. Otro punto relevante es la comunicación de profesores y tutores con sus usuarios, a modo de resolución de dudas y solicitudes.
- H. CANALES:** El principal y único canal es la plataforma online, en esta ocurre la interacción de todos los actores del modelo. Es necesario tener acceso a internet.
- I. SEGMENTOS DE CLIENTES:** Este punto se expondrá con mayor detalle en el plan de marketing del punto 4. Pero consiste principalmente en los apoderados de

20 a 50 años, con hijos en edad escolar y acceso a internet. Son quienes demandan el servicio.

12.9. Anexo 9: FODA

A. ANÁLISIS INTERNO

● FORTALEZAS:

- Equipo docente y técnico, con la capacidad de adaptación según los requerimientos de los apoderados para cada alumno.
- Un servicio personalizado y diferenciador, que otorga seguimiento al desempeño escolar de cada alumno.

● DEBILIDADES:

- La capacidad de los docentes para entablar relaciones y resolver problemas en formato online, puede ser un impedimento para entablar vínculos alumno-profesor.
- Recelo a que el alumno no consiga desarrollar habilidades interpersonales.
- La modalidad online menciona ser de disponibilidad 24/7, pero esta afirmación corresponde solo para la plataforma y los contenidos que en esta se almacenan. Los profesores no lo son, estos solo están en horarios hábiles de trabajo, de 8 am a 18 pm de lunes a viernes, para atender a los alumnos y apoderados.

B. ANÁLISIS EXTERNO

● OPORTUNIDADES:

- La necesidad de un grupo de personas, por un espacio distinto y seguro, con atención de necesidades educacionales para alumnos de niveles escolares.
- Posibilidades de sumar servicios a la plataforma de trabajo, como preuniversitarios, talleres y servicios para la continuidad de estudios para adultos.

● AMENAZAS:

- Un mercado sin reconocimiento formal por el sistema de educación en el país.

- Existe la posibilidad de que las actuales plataformas de reforzamiento de educación online quieran hacer adecuaciones para ofrecer un mismo servicio.
- La penetración de internet es esencial al momento de adquirir el servicio, este no tiene 100% cobertura nacional.
- Se tiene la limitación de la disponibilidad de la tecnología por motivos de fuerza mayor, como cortes del suministro, provocando caídas de servidores con la información del alumno.

C. ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL FODA

- FORTALEZA-OPORTUNIDADES (FO): Ofrecer una plataforma de educación online, enfocado en la diferenciación y seguimiento del aprendizaje del alumno. Se implementará un equipo de docentes y técnicos, con atención al detalle del proceso de educación del alumno.
- FORTALEZA-AMENAZAS (FA): Se debe comunicar la innovadora e integral apuesta educacional del servicio, que, a pesar de no ser reconocida por el Mineduc, si se pueden validar los estudios para cada nivel, mediante los exámenes libres.
- DEBILIDAD-OPORTUNIDADES (DO): El desarrollo de las relaciones interpersonales entre los alumnos, se atenderá realizando actividades donde participen los alumnos en equipos, utilizando el aula virtual. La relación profesor y alumno, se trabajará mediante la personalización del servicio, puesto que el profesor hace seguimiento del alumno, y luego realiza retroalimentación a los apoderados.
- DEBILIDAD-AMENAZA (DA): Dado que las plataformas de educación online actuales permiten la grabación del proceso de aprendizaje, tan pronto como el módulo de la clase finalice, es posible disponer de ellos para una posterior visualización en la nube del servicio, para que cada alumno disponga de ella cuando lo necesite (24/7). Evitando faltas por cortes de internet o luz, así permitiendo que las clases y materiales de estudios siempre se encuentren disponibles.

En conclusión, se debe mencionar que las debilidades de las relaciones interpersonales entre alumnos y alumnos-profesor, es un problema compartido en la industria. Y, se debe lidiar comunicando que la educación remota no es menos efectiva que la tradicional, incluso con el trabajo necesario, puede traer mejores resultados por el tipo de

personalización del servicio. A pesar de que los profesores solo están disponibles en horarios de trabajo, la disponibilidad de la información siempre va a estar para cada alumno, y los profesores lo estarán en los tiempos establecidos para resolver dudas.

Fidelizar atraerá nuevos clientes por el boca a boca, manteniendo un crecimiento orgánico y sostenible a lo largo de los años. Un plan de recomendaciones para apoderados para la entrada de nuevos clientes, puede ser una buena forma de materializar y cuantificar la fidelización. Aprovechando las fortalezas del equipo docente y técnico, mitigando la amenaza de las posibilidades de que otras plataformas copien el servicio.

12.10. Anexo 10: Cadena de Valor

A continuación, se desintegró la empresa en actividades básicas, buscando las actividades que maximizan la creación de valor del servicio y generan una ventaja competitiva. Se buscará el proceso que crea valor para el cliente y con este, identificar las fuentes de ventajas competitivas a través de su estructura de valor.

12.10.1. Actividades primarias (procesos básicos de la empresa)

- A. Logística interna:** Corresponde a la estructura de registros y captura de estudiantes en diferentes niveles de escolaridad. Es importante el reclutamiento de nuevos clientes, la recomendación para los apoderados será una fuente importante de la misma. Un cliente fidelizado siempre recomendará el servicio.
- B. Operación:** Corresponde a todo lo que conlleva el análisis y elaboración del año escolar de cada alumno en Eduline. Gestión del material educacional en la plataforma online para cada curso. Confección y entrega del material por cada alumno. Procesos de evaluación por alumno. Acompañamiento educacional del profesor al estudiante.
- C. Logística externa:** Corresponde al proceso de validación de los niveles escolares y posterior egreso de este. Es decir, toda la preparación del año escolar termina en la acción de rendir los exámenes libres que el Mineduc solicita para la validación de la educación. Durante el año se preparan los alumnos para que llegado el momento rindan estos exámenes y los pasen con éxito. Corresponde al asesoramiento y preparación para aprobar, mediante las clases, videos, material de apoyo, etc.
- D. Marketing y ventas:** Corresponde al proceso de marketing digital, fuerte inversión en la comunicación del servicio a través de redes sociales. Uso de estas también para compartir la información, permitiendo el intercambio casi instantáneo de videos, gráficos, trabajos e información en general del proceso educativo. Se

buscará generar una comunidad, de relaciones constantes y de mucho feedback entre usuarios de diferentes partes geográficas.

Venta del servicio de escolaridad. Tratará el proceso de captación de clientes vía programa de recomendados, descuentos en matrícula y/o anualidades, búsqueda de alumnos deportistas y/o artistas.

- E. Servicio:** Seguimiento a la satisfacción de los clientes y/o apoderados. Retroalimentación constante por el servicio por apoderados y alumnos, a modo de ir corrigiendo y reforzando actividades. Dar buen soporte del servicio de la plataforma y la disponibilidad de este, tiene que estar siempre operativo, recordar 24/7. Además, en esta actividad se tratará la interacción o sociabilidad de los alumnos, se realizarán paseos y actividades deportivas, para que ocurra lo anterior.

12.10.2. Actividades de apoyo

- F. Infraestructura:** Elaboración del plan anual de trabajo de los contenidos educacionales. Se planificarán los contenidos educacionales en base al curricular entregado por el ministerio de educación, para cumplir con la rendición y posterior validación del programa de exámenes libres.
- G. Contabilidad y Finanzas:** Se realizará el cobro y registro de colegiaturas por parte de administrativos de la organización, velarán por el normal cumplimiento de la actividad contable-financiera.
- H. Planificación de contenidos para cada alumno:** Un área en específico planificará el año escolar ajustado por nivel y edad, y posteriormente se medirá la cobertura curricular alcanzada de forma de asegurar la calidad de la enseñanza.
- I. Recursos humanos:** Selección de profesores de los diferentes niveles académicos: Se reclutará y seleccionará el personal docente, poniendo énfasis en profesionales especialistas de cada asignatura.
- J. Capacitaciones para uso de plataformas y materiales audiovisuales:** Como una forma de unificar el formato de la entrega del servicio y con el fin de asegurar la calidad del material online, se capacita regularmente a los profesionales de la institución.
- K. Plan de Certificación de Profesores:** Se implementará un plan de desarrollo para docentes, este se ejecutará mediante la certificación en las prácticas más actualizadas para el aprendizaje, se dispondrá en el presupuesto de RRHH este ítem año a año. Entregar prácticas probadas en aulas virtuales, y eficientes para el

logro de los objetivos de aprendizaje de los alumnos, es primordial para facilitar la obtención de habilidades en el desarrollo de estas.

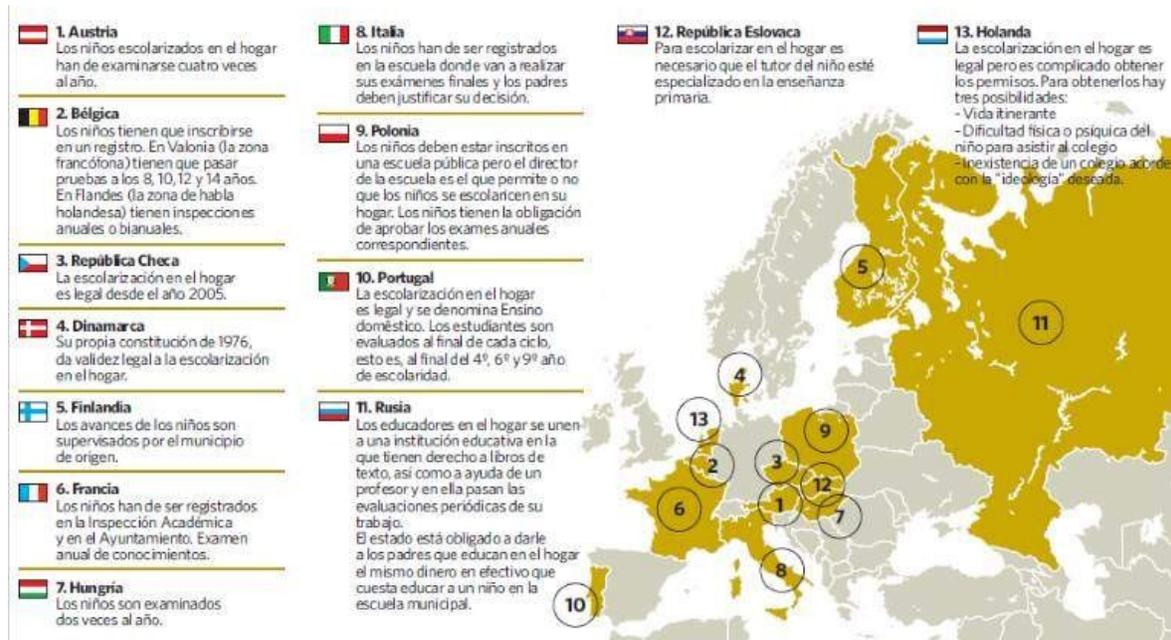
L. Tecnología: Se desplegarán las plataformas de Google Classroom como principal LMS (Learning management system), el cual integra el sistema de gestión del aprendizaje basado en información, contenidos, comunicación y recursos hacia nuestros estudiantes.

M. Mantenimiento de contenidos en la plataforma online: Existirán actualizaciones semanales de los contenidos, en base a la aprobación del área académica para los nuevos contenidos. Además, se asegurará la robustez y estabilidad de la plataforma, a modo de entregar buen servicio.

De la cadena de valor se puede revisar que para que el servicio genere un valor agregado, es clave la gestión en la medición, actualización y certificación de los recursos humanos (equipo docente) y tecnológicos (plataforma online). Lo anterior descrito junto al servicio post venta, seguimiento y feedback periódico de cada alumno. Son los procesos que se convierten en el core del negocio, generando una diferenciación y se traduce en una ventaja competitiva.

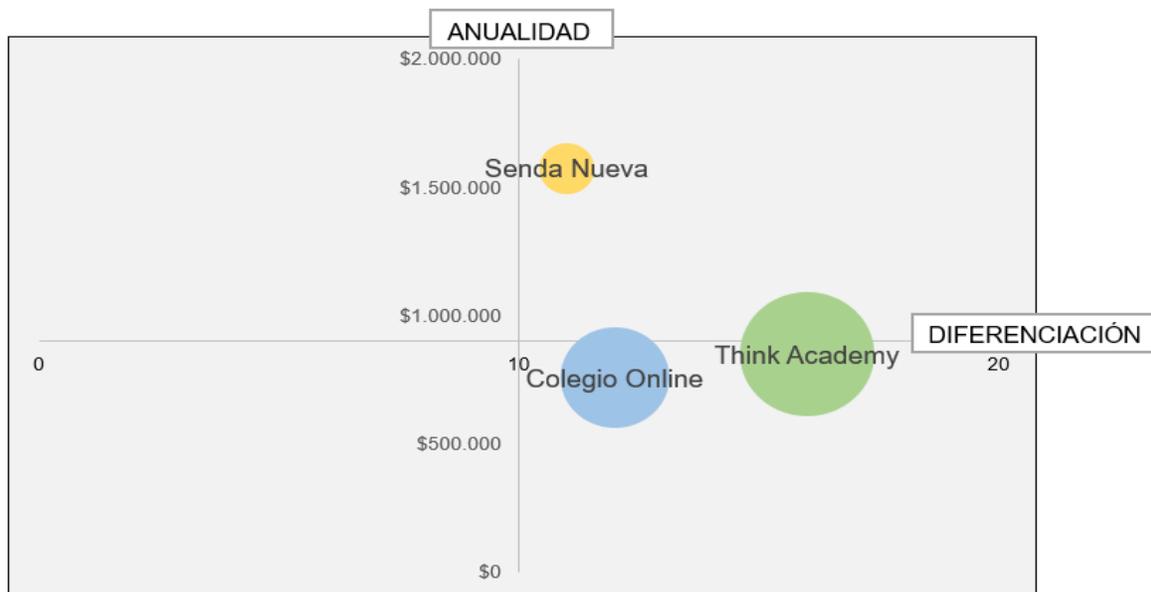
ILUSTRACIÓN

Ilustración 1. Tendencias de la educación online en Europa³⁷



Fuente: El Economista.es, reportaje Homeschooling.

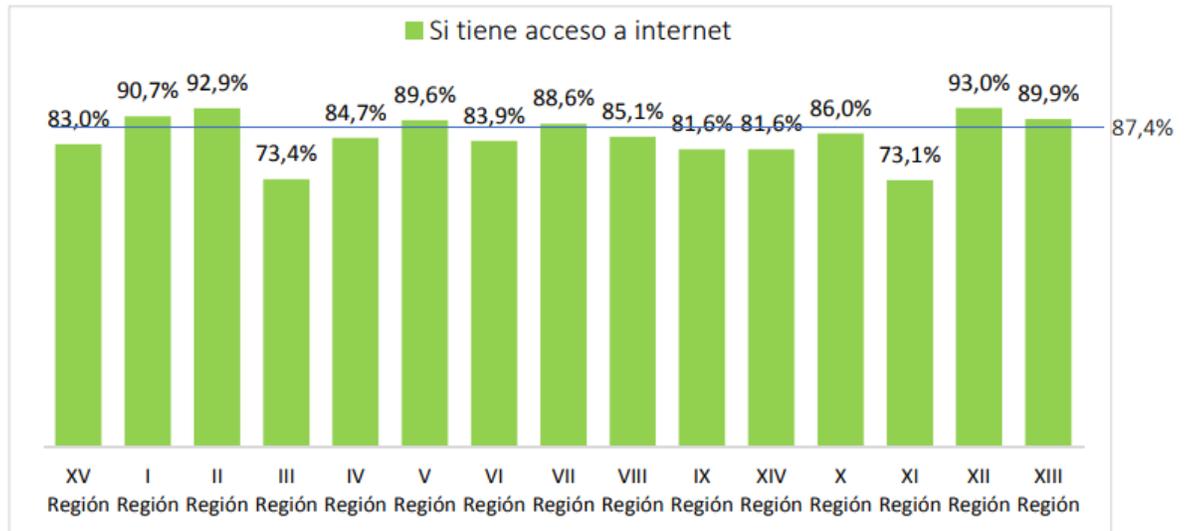
Ilustración 2. Mapa de Posicionamiento de Mercado



Fuente: Elaboración propia.

³⁷ El Economista.es, reportaje Homeschooling: 4.000 familias en España practican la formación escolar en casa. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/8303607/04/17/Entre-2000-y-4000-familias-practican-en-Espana-la-formacion-escolar-en-casa-.html>

Ilustración 3. Nivel de acceso a Internet por Región



Fuente: IX Encuesta Acceso y Uso Internet, SUBTEL, Brújula. Diciembre 2017.

Ilustración 4. Acceso a Internet de cada segmento de hogar según quintiles y grupo familiar.

% Sí tiene acceso a Internet en el hogar	TOTAL	Sólo adultos y pre-escolares	Con hijos en edad de estudios	Sólo adultos o mayores	Sólo mayores
Q1	84,5%	65,1%	90,2%	76,1%	34,2%
Q2	82,4%	82,0%	93,9%	81,6%	22,8%
Q3	84,0%	95,6%	95,1%	77,1%	46,1%
Q4	92,6%	100,0%	98,8%	93,7%	71,9%
Q5	91,5%	100,0%	97,0%	95,2%	70,8%
TOTAL	87,4%	89,1%	94,0%	90,0%	54,6%

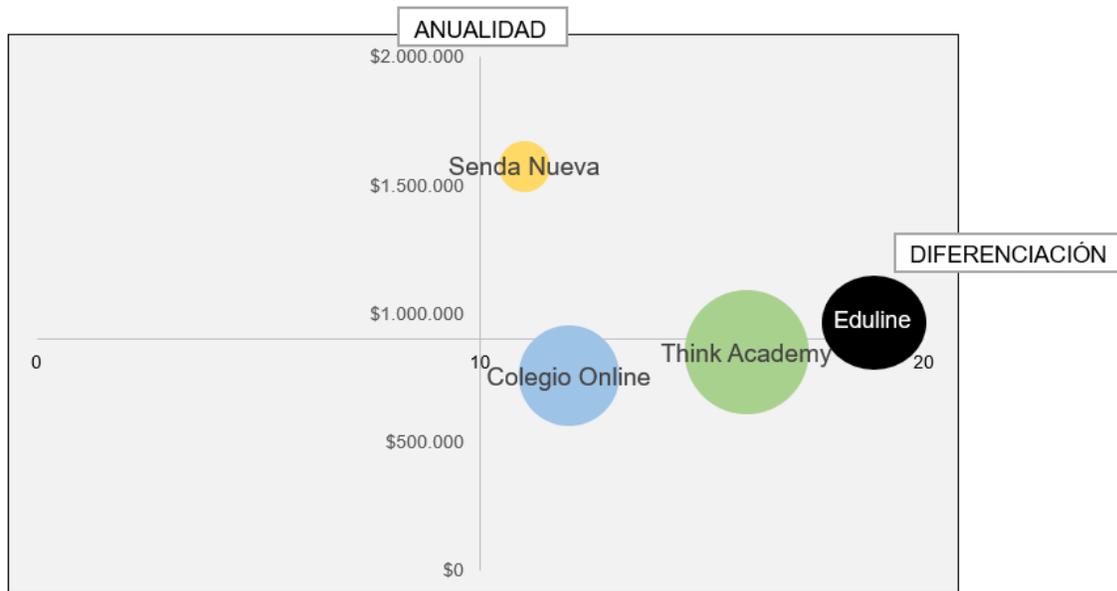
Fuente: IX Encuesta Acceso y Uso Internet, SUBTEL, Brújula.

Ilustración 5. Modelo Canvas

 <p>Proveedores</p> <p>Google Classroom Moodle</p>	 <p>Actividades Claves</p> <p>Material Complementa Plataforma Amigable Marketing Creación de Material interactivo</p>	 <p>Propuesta de Valor</p> <p>Accesibilidad al derecho de la educación para cualquier nivel de enseñanza. Resuelve la problemática del lugar, timing. Responde a las necesidades de customizar la educación sin dejar de lado el curriculum mínimo nacional del MINEDUC</p>	 <p>Relaciones con el Consumidor</p> <p>Admisión rápida Resolución centrada en el estudiante Autoservicio Procesos Automatizados</p>	 <p>Segmentos de Consumidores</p> <p>-Padres y Apoderados de Enseñanza Básica y Media</p>
 <p>Estructura de Costo</p> <p>Membresía mensual del LMS (Google Classroom) Salarios de Equipo de Profesores y Staff</p>	 <p>Recursos Claves</p> <p>Contenidos en la Plataforma Programa de Certificación de Docentes Equipo de Profesores Certificados Ministerio de Educación</p>		 <p>Canales</p> <p>Venta online</p>	
		 <p>Fuentes de Ingreso</p> <p>Matricula por grupo familiar Colegiatura</p>		

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 6. Mapa de Posicionamiento Eduline



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 7. Cotización Diseño web Eduline

TecnoWeb Chile +56 225 711 600 Cuenta

Hosting E-Mail Hosting Diseño Web Dominios Reseller Servidores Seguridad Contáctenos Soporte

CARRO DE COMPRAS

Configurar

Elija las opciones que desea.

Diseño Web Avanzado

Complementos Disponibles

¿Tiene Preguntas? Contacte a nuestro equipo de ventas para que le ayude. [Haga Click Aquí](#)

Resumen de Orden

Diseño Web Avanzado

Diseño Web

Diseño Web Avanzado \$349,900

Costo de Instalación: \$0

IVA @ 19.00%: \$66,481

\$416,381

Monto Total

Continuar

Atención vía **whatsapp**

Fuente. Elaboración Propia.

Ilustración 8. Prueba visibilidad buscadores web Eduline

Ad #1

Headline 1
Eduline 7 / 30

Headline 2
Colegio Online 14 / 30

Headline 3
Chile 5 / 30

Description 1
Estudia 7 / 90

Description 2
en tu casa 10 / 90

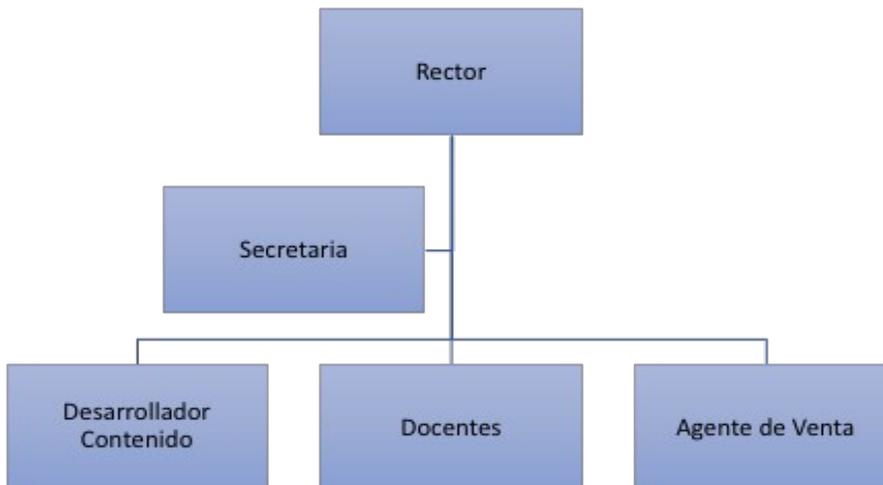
Your ad preview

Eduline | Colegio Online | Chile
Ad www.eduline.cl
Estudia en tu casa

[SEE MORE AD LAYOUTS](#)

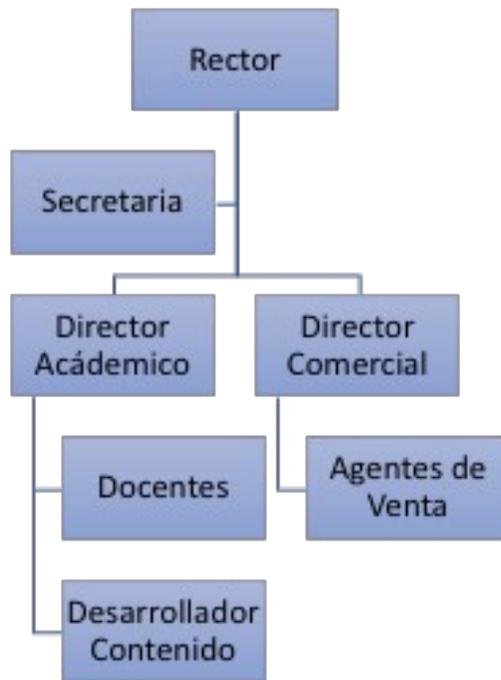
Fuente. Elaboración Propia.

Ilustración 9. Organigrama Etapa Arranque



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 10. Organigrama Etapa Expansión



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 11. Flujo de Operaciones



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 12. Cotización Banda Ancha Móvil Movistar.

Asunto: OFERTA MOVISTAR BAM COLEGIOS

Estimado cliente

Junto con saludar adjunto cotización de planes de internet móvil. Valor unitario:

Cotización planes sin equipo:

Opción 1:

- 1 banda ancha de 40 GB
- Una vez terminada la capacidad baja la velocidad no se queda sin conexión
- El descuento del 50% es permanente
- Y los chips se los doy sin costo
- Valor unitario **\$5.878-** neto

Opción 2:

- 1 banda ancha de 70 GB
- Una vez terminada la capacidad baja la velocidad no se queda sin conexión
- El descuento del 50% es permanente
- Y los chips se los doy sin costo
- Valor unitario **\$7.139.-** neto

OBS: En estos planes también puede comprar los equipos router mifi wifi inalámbrico por un costo único de \$30.990.- cada uno con IVA incluido o utilizar con equipos que ya tenga.

Fuente. www.empresas.movistar.cl

Ilustración 13. Diseño Página Web

TecnoWeb Chile +56 225 711 600 Cuenta

Hosting E-Mail Hosting **Diseño Web** Dominios Reseller Servidores Seguridad Contáctenos Soporte

CARRO DE COMPRAS

Configurar

Elija las opciones que desea.

Diseño Web Avanzado

Complementos Disponibles

¿Tiene Preguntas? Contacte a nuestro equipo de ventas para que le ayude. [Haga Click Aquí](#)

Resumen de Orden	
Diseño Web Avanzado	
Diseño Web	
Diseño Web Avanzado	\$349,900
Costo de Instalación:	\$0
IVA @ 19.00%:	\$66,481
\$416,381	Monto Total

Continuar

Atención via **whatsapp**

Ilustración 14. Cotización Campaña Google Ads

The screenshot shows the 'Set your budget' step in the Google Ads campaign setup process. It includes a progress bar with four steps: 'Your business & audience', 'Your ad', 'Budget and review' (current step), and 'Set up billing'. The main content area has the heading 'Set your budget' and a sub-heading 'Select the option that works best for your business and the results you want. You can make updates any time.' There are three budget options: 'CLP4,100 daily average · CLP124,600 monthly max', 'RECOMMENDED FOR YOU CLP5,400 daily average · CLP164,200 monthly max', and 'CLP7,200 daily average · CLP218,900 monthly max'. Below these is a link 'ENTER YOUR OWN BUDGET' and a currency dropdown set to 'Chilean Peso (CLP)'. At the bottom are 'BACK' and 'NEXT' buttons. On the right, there is a 'How your budget works' section with sub-sections: 'What you pay for', 'Your daily average', and 'If you change your mind'.

Fuente. Elaboración Propia

Ilustración 15. Cotización Hosting Web Eduline

The screenshot shows the 'CARRO DE COMPRAS' (Shopping Cart) page on the TecnoWeb website. The page header includes the TecnoWeb logo, location (Chile), phone number (+56 225 711 600), and a user account link. The main navigation bar lists 'Servicios', 'Agregar Servicios', 'Dominios', 'Facturación', and 'Soporte'. The main content area is titled 'Configurar' and features a vertical sidebar on the left with the text 'Te llamamos >'. The main content area has the heading 'Elija las opciones que desea.' and a selected option 'Hosting Linux Profesional'. Below this is a dropdown menu for 'Elija Periodo de Facturación' with the selected option '\$50.000 Anual (Dominio Gratis)'. A 'Complementos Disponibles' button is located below the dropdown. On the right side, there is a 'Resumen de Orden' (Order Summary) box containing the following information: 'Hosting Linux Profesional', 'Hosting cPanel', 'Hosting Linux Profesional \$50,000', 'Costo de instalación: \$0', 'Anual: \$50,000', 'IVA @ 19,00%: \$9,500', and a total of '\$59,500 Monto Total'. A green 'Continuar' button is located at the bottom right of the order summary.

Fuente. Elaboración Propia

Ilustración 16. Cotización Oficina.



https://www.smartel.cl/oficinas-los-dominicos

SMARTEL Inicio Arriendo de Oficinas Administramos su Activo Contacto

Privados de oficina en moderno edificio, ideal para empezar a trabajar inmediatamente, en muy buena ubicación a pasos del Metro Los Dominicos. Este edificio cuenta con estacionamiento para visitas, el cual cobra por minuto.

El Arriendo Incluye:

- Privado Amoblado: 1 escritorio de vidrio, 1 silla de trabajo, 1 silla de visita y 1 estantería.
- 2 Baños Compartidos.
- 1 Kitchenette compartida.
- Gastos Comunes.
- Aire Acondicionado / Calefacción.
- Internet Wifi.
- Agua.
- Luz.

Arriendos desde \$200.000 + IVA / Mensuales

Consulte por descuento especial en los 6 primeros meses de arriendo.



Fuente. www.smartel.cl.

Ilustración 17. Cotización internet



Plan destacado ★

Fibra Movistar Empresas

100 Megas

simétrico

\$14.993/mes
Precio normal \$19.990

25% dscto. exclusivo web por 12 meses

100 Megas de bajada | Hasta 100 megas de subida

Solicitar

TE LLAMAMOS

Smartwifi, licencia McAfee hasta 10 dispositivos, servicio técnico express y velocidad simétrica

Fuente. www.movistar.cl.

Ilustración 18. Cotización escritorios

The screenshot shows the Sodimac website interface. At the top, there is a search bar with the text "¿Qué estás buscando?", a location indicator for "Cerrillos", and a shopping cart icon with "0" items. Below the search bar is a navigation menu with categories: CONSTRUCCIÓN Y FERRETERÍA, PISOS, PINTURAS Y TERMINACIONES, HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS, BAÑO, COCINA Y LIMPIEZA, ELECTROHOGAR Y CLIMATIZACIÓN, MUEBLES Y ORGANIZACIÓN, DECORACIÓN, MENAJE E ILUMINACIÓN, AIRE LIBRE, JARDÍN Y MASCOTAS, AUTOMÓVIL, SERVICIOS HOGAR, and PROYECTOS E INSPIRACIÓN. The breadcrumb trail reads: Home > Destacados > Muebles > Muebles de Oficina y Escritorio > Escritorios > Escritorio 136x45x75 cm negro. The main product image shows a dark wood desk with a computer monitor and keyboard. To the right of the image, the product details are: Favatex, Escritorio 136x45x75 cm negro, Código 5385148, and a price of \$79.990 C/U. There is a promotional banner for CMR (Compra Más Rápida) offering 100% online. Below the price is a quantity selector set to "1" and a red "Agregar al carro" button. Further down, there are options for "Servicios Hogar" (Armed for \$16.990 or No Service) and a "Satisfacción Garantizada" (Guaranteed Satisfaction) section with a "ver más" link.

Fuente. www.sodimac.cl.

Ilustración 19. Cotización notebook

The screenshot shows the Lider website interface. At the top, there is a search bar with the text "¿Qué estás buscando?", a "Categorías" menu, and a shopping cart icon with "0" items. The main product image shows an HP Notebook 240 G7. To the right of the image, the product details are: HP, Notebook 240 G7 / 14 / Intel Celeron / 4 GB / 500 GB, item 700505, and a price of \$309.990 with a 6% discount. The original price is \$329.990 and the savings is \$20.000. There is a blue "Agregar al carro" button. Below the price, there are two service options: "Despacho a domicilio Disponible" (Home Delivery Available) and "Elige tu local para retiro Lider Independencia" (Choose your store for pickup Lider Independencia).

Fuente. www.lider.cl.

Ilustración 20. Cotización sillas de oficina

VENTA TELEFÓNICA 600 390 6500 FALABELLA TV

CATEGORÍAS

Inicio Sesión Mi Cuenta

HORARIOS DE TIENDAS MARKETPLACE FALABELLA SOSTENIBLE CLUB BEBÉ NOVIOS CMR PUI

← Home > Muebles-Espacios del Hogar > Escritorio



ONE SIT Código del producto: 12586221

Silla Ejecutiva Atton Alta Negra

★★★★★ (0)
Escribir comentario

52% DCTO

Marketplace

Vendido por **Contatto** y enviado por **Falabella**

\$ 99.990 (Oferta)
~~\$ 209.990~~

Acumula 666 CMR Puntos

Color: NEGRO 001

AGREGAR A LA BOLSA >

Tipo de entrega

Envío a domicilio
Selecciona una comuna >

Retiro en tienda
Selecciona una tienda >

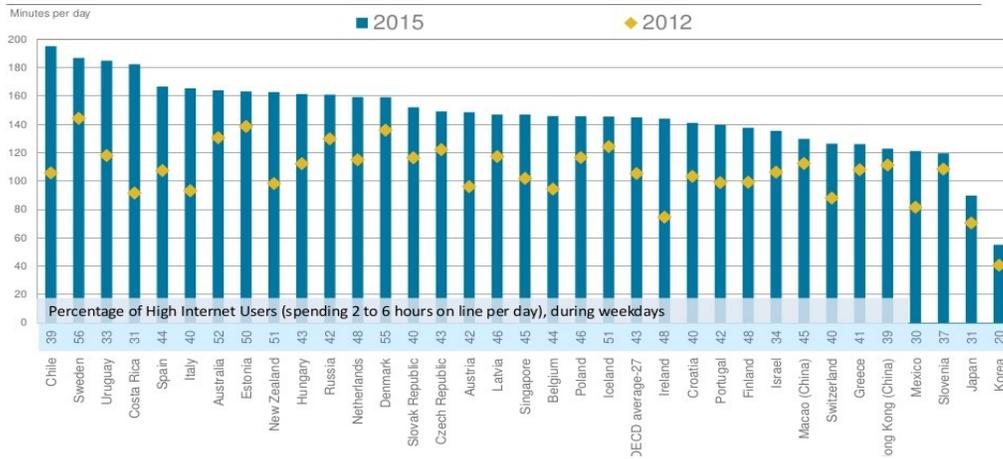
¿AÚN NO TIENES TU CMR?
Ábrela ahora y obtén \$10.000 de descuento.

Calcula tu cuota CMR
10 cuotas de \$ 11.585. CAE >
34,80%.

Fuente. www.falabella.cl.

GRÁFICOS

Gráfico 1. Cantidad de tiempo online que los estudiantes pasan cuando están fuera del colegio³⁸

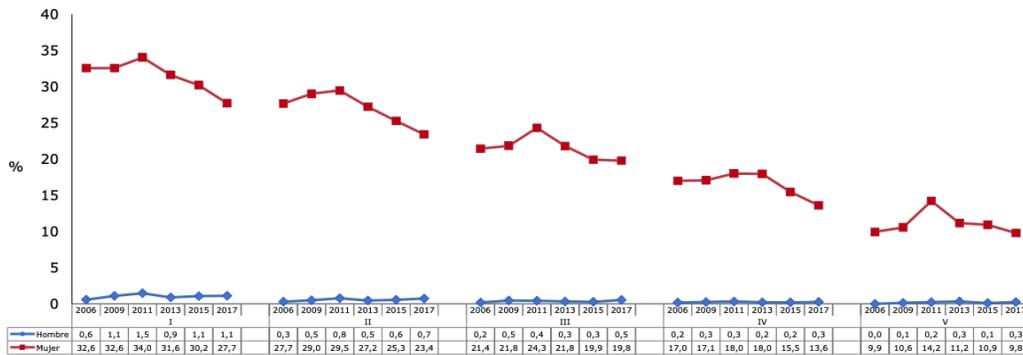


Fuente:

Trends Shaping Education 2019, Education Word Forum, 21 enero 2019, Londres.

Gráfico 2. Porcentaje de la población fuera de la fuerza de trabajo por razones de cuidado o quehaceres de hogar por sexo y quintil*** de ingreso autónomo per cápita del hogar (2006-2017)**

(Porcentaje, personas de 15 años y más por sexo y quintil de ingreso)



* El cálculo considera el porcentaje de población que se encuentra inactiva por razones de cuidado o quehaceres del hogar respecto el total de población de 15 y más años.
 ** Corresponde a las personas que no buscaron trabajo en las últimas cuatro semanas por alguna de las siguientes razones: (a) No tiene con quien dejar a los niños; (b) No tiene con quien dejar a adultos mayores; (c) No tiene con quien dejar a otro familiar o (d) Quehaceres del hogar.
 *** Se excluye servicio doméstico puertas adentro y su núcleo familiar.
 Diferencias por sexo: al 95% de confianza, se encuentran diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en todos los quintiles de ingreso en todos los años.
 Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2006-2017.

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2006-2017.

³⁸ Education Word Forum. Trends Shaping Education 2019. Por: Andreas Schleicher. Enero 2019. <https://www.slideshare.net/OECD/edu/trends-shaping-education-2019>.