



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARIA

MAGÍSTER EN INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y

EMPRENDIMIENTO

**“ELIGETUPOSTGRADO: UNA PLATAFORMA DE NEGOCIOS
Y DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN QUE PROMUEVE LA
DEMOCRATIZACIÓN Y EL ACCESO A LA EDUCACIÓN
SUPERIOR A NIVEL DE POSTGRADO EN CHILE”**

Estudiante: Ezequiel Salomón Martínez Rojas

**TESINA PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y
EMPRENDIMIENTO**

Profesor Guía: Luis F. Hevia Rodríguez

Santiago, 12 de junio del 2019.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
EXECUTIVE SUMMARY	5
INTRODUCCIÓN	7
2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	8
2.1 OBJETIVOS	11
2.1.1. OBJETIVO GENERAL	11
2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
2.2 ALCANCE	12
3 METODOLOGÍA PROPUESTA	14
3.1 MARCO CONCEPTUAL	14
3.1.1. LEAN START UP	14
3.1.2 SPINN OFF	15
3.1.3 EMPRESAS INNOVADORAS Y EMPRESAS CON BASE TECNOLÓGICA (EBT)	16
3.1.4 INNOVACIÓN	17
3.1.5 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN (GINN)	18
3.1.6 PLAN DE NEGOCIOS	18
3.1.7 DESIGN THINKING	19
3.1.8 MODELO DE NEGOCIO CANVAS	20
3.1.9 VIGILANCIA TECNOLÓGICA	21
3.2 ¿POR QUÉ ESTE PLAN DE NEGOCIOS?	21
4 ETAPA DECLARATIVA	23
4.1 MISIÓN	23
4.2 VISIÓN	23
4.3 VALORES	23
5 ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y DEL MACRO ENTORNO	25
5.1 ANÁLISIS FODA	25
5.2 ANÁLISIS PESTA	31
5.2.1. POLÍTICO	31
5.2.2 ECONÓMICO	31
5.2.3 SOCIALES	32
5.2.4 TECNOLÓGICOS	32
5.2.5 AMBIENTAL	33
6 MODELO DE NEGOCIOS	34
6.1 MODELO DE NEGOCIO CANVAS	34
6.2 APLICACIÓN DESING THINKING	35
6.2.1. <i>Empatizar:</i>	35
6.2.2. <i>Definir el problema:</i>	35
6.2.3. <i>Idear:</i>	35
6.2.4. <i>Prototipar:</i>	36
6.2.5. <i>Evaluar:</i>	36
6.2.6. VIGILANCIA TECNOLÓGICA	36
6.2.7 ELEVATOR PITCH	37

7	SERVICIO	40
7.1	VISIÓN GENERAL	40
7.2	¿POR QUÉ?	41
7.3	¿PARA QUÉ?.....	42
7.4	¿DE QUÉ MANERA?	42
7.5	CARACTERÍSTICA DEL SITIO WEB:	42
7.6	REQUERIMIENTOS FUNCIONALES DESARROLLO WEB:.....	43
11.7	PROTOTIPO DEL SITIO WEB:	49
7.7	DERECHO DE PROPIEDAD	53
8	EL MERCADO	54
8.1	EL CLIENTE	54
8.2	EL USUARIO	55
8.3	TARGET (MERCADO OBJETIVO)	56
8.4	MERCADO ACTUAL	57
9	LA COMPETENCIA.....	60
9.1	PRINCIPALES COMPETIDORES.....	61
9.2	COMPETIDORES INDIRECTOS:	63
9.3	POTENCIALES COMPETIDORES	64
9.4	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	66
10	PLAN DE MARKETING	71
10.1	LA IDEA EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR	71
10.2	LÍNEA DE MARKETING A LARGO PLAZO.....	71
10.3	BRANDING.....	72
10.4	ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN	73
10.5	ESTRATEGIA DE RECOMENDACIÓN	74
10.6	ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO	74
10.7	MECANISMOS DE DIFUSIÓN, PROMOCIÓN Y PLANIFICACIÓN	75
11	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	81
11.1.	ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO	81
11.2	POLÍTICA DE REMUNERACIONES	81
11.3.	PLAN DE RECURSOS HUMANO.....	81
12	PLAN DE VENTAS	84
12.1.	PROCESO DE VENTA	84
12.2.	CONDICIONES, VALORES DE LOS SERVICIOS Y ESTIMACIONES DE VENTAS.....	86
13.	PLAN FINANCIERO.....	93
13.1	PREMISAS IMPORTANTES	93
13.2	PLAN DE INVERSIÓN	95
13.3	PLAN DE FINANCIACIÓN.....	96
13.4	PRESUPUESTO 5 AÑOS. 2020-2024.....	97
13.5	BALANCE GENERAL PROYECTADO	99
13.6	INDICADORES Y ANÁLISIS FINANCIERO.....	101
14.	CONCLUSIONES.....	108
15.	GLOSARIO.....	113
16.	BIBLIOGRAFÍA	114

Resumen ejecutivo

La presente Tesina se basa en la formulación de un Proyecto de negocios manifestada en la fundación y desarrollo de una organización con base tecnológica denominada “Eligetupostgrado”, la cual, dispone como principal herramienta de acción, un sitio web: “eligetupostgrado.cl”, la que, potenciada con el aporte de redes sociales, medios de comunicación masivos, ponencias y ferias de postgrado, se constituye como un instrumento que integra toda la oferta dispuesta a nivel de postgrado en el país, además de antecedentes relevantes a considerar al momento de tomar la decisión de cursar estudios superiores de estas característica.

El proyecto de negocio sugiere formar una empresa que se convierta en un referente de opinión en materia de postgrado en el país, para lograr lo anterior, se procuró desarrollar los sistemas y mecanismos necesarios para contar con información íntegra, especializada, veraz, actualizada y comparable de toda la oferta académica a nivel de postgrado, agrupada en: Doctorados, Magísteres, Especialidades Médicas, Especialidades Odontológicas y Postítulos, secundando de esta manera de un valioso instrumento a estudiantes y profesionales que precisen indagar en lo relativo a la oferta académica dispuesta por las instituciones de educación superior en un solo lugar de manera sencilla y diligente, disminuyendo así los tiempos de exploración en la materia.

De igual manera, se busca actuar como un círculo de cooperación estratégica entre: Instituciones de Educación Superior, organizaciones privadas, públicas e instituciones financieras, de manera tal de aumentar el acceso de profesionales a estudiar un postgrado con alternativas preferentes y reales de financiamiento, generando un beneficio recíproco y virtuoso entre los demás actores involucrados, aportando así a la democratización de los estudios de postgrado en Chile.

El presente modelo de negocios contiene un marco teórico con definiciones conceptuales del área de estudio (Management, Innovación, Emprendimiento y Tecnología), además de un análisis interno que comienza con un proceso declarativo y de estudios de recursos y capacidades, un análisis externo que contiene una evaluación de la competencia, y un estudio del macro entorno para determinar amenazas y oportunidades. Asimismo, se

realizó una indagación para la formulación del modelo de negocios, además de las diversas áreas funcionales de una organización, a saber, área de recursos humanos, área de marketing y área de finanzas. De este análisis fue posible evidenciar que, “Eligetupostgrado” es un proyecto innovador, disruptivo desde el punto de vista del potencial de impacto social y el cambio de paradigma en la forma de ofertar estudios académicos que en la actualidad se realiza en Chile, con fácil escalamiento nacional y potencial escalamiento internacional, que en base a una estimación esencialmente conservadora y realista desde el punto de vista de la escalabilidad y crecimiento financiero, promete un potencial de rentabilidad sugerente para cualquier inversionista.

Executive Summary

The present Thesis, is based on the formulation of a business project manifested in the founding and development of a technology-based organization called "EligeTupostgrado", which, has as its main action tool, a web page: "eligetupostgrado.cl", which, enhanced with the contribution of social networks, mass media, papers and postgraduate fairs, is constituted as an instrument that integrates all the offer available at the graduate level in the country, in addition to relevant background to consider at the moment to make the decision to pursue higher education of these characteristics.

The business project suggests forming a company that becomes a point of reference for postgraduate studies in the country, to achieve the above, it sought to develop the necessary systems and mechanisms to have comprehensive, specialized, accurate, updated and comparable information of all academic offerings at postgraduate level, grouped in: Doctorates, Master's degrees, Medical Specialties, Dental Specialties and Post-degrees, thus supporting a valuable instrument for students and professionals who need to inquire about the academic offer provided by the institutions of higher education in a single place in a simple and diligent manner, thus reducing the time of exploration in the subject.

In the same way, we sought to act as a strategic cooperation circle between: Higher Education Institutions, private organizations, public and financial institutions, in order to increase the access of professionals to study a postgraduate course with preferred and real financing alternatives, generating a reciprocal and virtuous benefit among the other actors involved, thus contributing to the democratization of postgraduate studies in Chile.

The present business model contains a theoretical framework with conceptual definitions of the area of study (Management, Innovation, Entrepreneurship and Technology), as well as an internal analysis that begins with a declarative process and studies of resources and capabilities, an external analysis that contains an evaluation of the competition, and a study of the macro environment to determine threats and opportunities. In addition, an inquiry was conducted to formulate the business model, in

addition to the various functional areas of an organization, namely, human resources area, marketing area and finance area. From this analysis it was possible to show that, "EligeTupostgrado" is an innovative project, disruptive from the point of view of the social impact potential and the change of paradigm in the way of offering academic studies that are currently carried out in Chile, with easy National scaling and potential international escalation, which based on an essentially conservative and realistic estimate from the point of view of financial scalability and growth, promises a potential profitability suggestive for any investor.

Introducción

“Eligetupostgrado” nace como un proyecto innovador que busca desarrollar una plataforma web que posibilite el despliegue de información y asesoría integral a los profesionales y estudiantes del país que estén interesados en cursar o bien informarse en lo relativo a la oferta de programas de postgrados dispuestos en Chile.

La idea se puede resumir en la composición y el desarrollo de una organización que disponga como principal herramienta su sitio web "Eligetupostgrado", la cual acompañada y potenciada por medios digitales y de comunicación masivas, se constituya como un instrumento que integre toda la oferta dispuesta a nivel de postgrado y los antecedentes relevantes a considerar al momento de tomar la decisión de cursar estudios superiores de estas características, procurando en todo momento el contar con información integral, especializada, veraz, actualizada y comparable de toda la oferta académica a nivel de postgrado del país, agrupada en: Doctorados, Magísteres, Especialidades Médicas, Especialidades Odontológicas y Diplomados.

Sumado a lo anterior, se desarrollará un círculo de cooperación estratégica entre: IES, organizaciones privadas, públicas e instituciones financieras, de manera tal de aumentar el acceso de profesionales a estudiar un postgrado con alternativas preferentes y reales de financiamiento, generando un beneficio recíproco y virtuoso entre los demás actores involucrados. En este contexto, en la presente Tesina se desarrollará Plan de Negocios¹ que considere todas aquellas variables requeridas para evaluar un proyecto exitoso, transitando desde el desarrollo de un claro planteamiento de la idea de negocios a desarrollar, un análisis del modelo de negocios, aspectos de innovación considerados, los aspectos declarativos, análisis del mercado, estudio de la competencia además de los aspectos estratégicos, operativos, financieros y legales del emprendimiento propuesto.

¹ Un plan de negocio es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora y en él plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo e indica los objetivos que alcanzar y las estrategias que utilizar. (Velasco, p.11)

2 Definición del Problema

Un reciente estudio realizado señala que un 70% de las jefaturas de empresas en nuestro país cuenta con estudios de postgrado ². En complemento, al año 2017, los resultados de la Encuesta Suplementaria de Ingresos del Instituto Nacional de Estadística (INE)³ arrojó que los profesionales con postgrados pueden obtener hasta un 50% más de ingresos en relación con quienes no cuentan con estudios de este tipo.

De lo anteriormente expuesto, se puede conjeturar que las empresas están apostando por contratar cada vez más capital humano avanzado que cuente con este tipo de formación, lo cual sin lugar a duda interpone una barrera sustantiva para poder optar a este tipo de cargos. Otro aspecto relevante, es que en la actualidad existe una enorme cantidad de programas de postgrados, sean estos Diplomados, Magíster, Doctorados, Especialidades Médicas y Odontológicas. que se ofrecen en el país, muchos de ello con dudosa calidad docente, curricular y disciplinar.

En nuestro país, la oferta de postgrado en el último tiempo ha crecido exponencialmente, si nos centramos sólo a nivel de Magíster, en el año 2000 se registró una matrícula de 6.632 estudiantes, cifra que para el 2010 alcanza a 29.330 estudiantes y el año 2016 42.033 estudiantes en todo el sistema. Vale decir, en los últimos 16 años, la matrícula aumentó en un 533,9%.⁴

Este incremento en la demanda de programas de Postgrado ha impulsado a las IES a aventurarse en la apertura de nuevos programas en variadas áreas del conocimiento, con nuevas modalidades de estudios y propuesta formativa, lo cual si bien da cuenta de un proceso de adaptación permanente e innovación por parte de las IES para poder atender una demanda creciente, en algunos casos esto puede llevar a la desregulación, particularmente en lo referido al aseguramiento de la calidad docente y de las condiciones de operación de estos programas, lo anterior lo refrenda la siguiente

²<http://diario.latercera.com/edicionimpresa/la-importancia-de-un-posgrado-en-el-desarrollo-del-ejecutivo-chileno/>

³ <https://capitalhumano.emol.com/5764/profesionales-posgrado-pueden-ganar-mas/>

⁴ Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana 2017, 54(1), 1-21

estadística, al año 2017, sólo el 33% de los programas de Magíster impartidos en nuestro País se encuentra acreditado ⁵, ósea, en base al Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior de nuestro País (SINACES) ⁶ en el restante 67% no se podría dar de pública de que dan garantías de calidad en su formación e integridad en su formación, o sea cumplir con lo que ofrecen.

Al analizar los antecedentes expuestos, hay elementos que claramente merecen cierta atención y profundización, a modo de ejemplo, resalta de manera muy evidente el incremento de la oferta de postgrado en nuestro país, lo cual de alguna manera se explicaría con lo mencionado al comienzo del punto en análisis, y es que, en un país donde en general no existe carencia de profesionales universitarios, las empresas están cada vez más interesadas en obtener capital humano avanzado postgraduado. Un informe de la OCDE al año 2016⁷ señala que el 21% de los chilenos tienen educación superior completa, cifra que si bien se ubica por debajo del promedio del consorcio de países (36%) lo ubica en mitad de tabla, no obstante, algo que llama la atención es que según cifras estimadas se menciona que en nuestro país cerca del 87% de los jóvenes chilenos accederá a educación superior en el futuro, cifra que se ubica muy por encima del promedio de la OCDE (68%). En consecuencia, ante el incremento de la oferta de profesionales con título Universitario, se hará cada vez más necesario diferenciarse en el mundo laboral, y la certificación de conocimientos a través de la posesión de grados académicos es una muy válida alternativa de diferenciación.

Otro elemento que explicaría esta alza en la cantidad de programas de postgrado es el creciente menester que tienen las IES por diversificar sus ingresos, es sabido que las IES han sufrido de restricciones a raíz de las reformas a la educación superior

⁵ http://www.investigacion.cnachile.cl/archivos/cna/documentos/65b_Barometro-CNA-2.pdf

⁶ El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SINACES), establecido a través de la Ley N° 20.129, está integrado por el Ministerio de Educación, a través de su División de Educación Superior; el Consejo Nacional de Educación y la Comisión Nacional de Acreditación. Su objetivo es resguardar y promover la calidad de la educación superior en el país, a través del licenciamiento de nuevas instituciones, la acreditación institucional, la acreditación de carreras y programas de posgrado y la provisión de información pública.

⁷ <http://noticias.universia.cl/educacion/noticia/2016/09/16/1143683/informe-ocde-21-chilenos-educacion-superior-completa.html>

impulsadas en el último tiempo, junto con regularles los aranceles de las carreras de pregrado, ha existido una contracción del Aporte Fiscal Directo (AFD) ⁸a las Universidades Estatales partes del CUECH⁹ y Privadas Tradicionales miembros del Grupo de las 9 (G9).¹⁰ Ante este escenario, la apertura de programas de postgrado resulta una viable alternativa para a traer recursos frescos a las instituciones, muestra de aquello es que si uno hace un análisis global de la oferta a nivel país, el incremento de la oferta de postgrado no necesariamente radica en la apertura de programas en nuevas áreas disciplinares y del conocimiento, sino la de apertura de programas en diversas modalidades, como lo son las denominadas “Weekend” con clases los fines de semana, “Executive” con clases a tiempo parcial y otros por modalidad online de aprendizajes e híbridas entre la presencialidad y la virtualidad (Blended)

Ahora bien, recogiendo lo anteriormente expuesto, es posible afirmar que el cursar estudios de postgrados por parte de profesionales se ha convertido y convertirá en el futuro como algo necesario para aspirar a mejores oportunidades laborales y un mayor desarrollo profesional, no obstante, la pregunta natural que suscita es: ¿Cómo elegir la mejor alternativa de estudios entre tanta oferta dispuesta? Y claro, en la actualidad en nuestro país no existe una instancia, precisamente una plataforma gratuita, de fácil acceso, que aglutine toda la oferta dispuesta en el país a nivel de postgrado, y en donde no solo se remita a dar cuenta de los programas ofertados en el país sino con información sustantiva que permitiría al interesado en cursar un programa enterarse de todos los elementos claves para decidir cursar uno como lo es el plan de estudios, el costo, la duración, los objetivos, el perfil de egreso, la modalidad e estudios, las alternativas de financiamiento, entre otras.

⁸ http://dfi.mineduc.cl/index2.php?id_seccion=4963&id_portal=59&id_contenido=28082

⁹ <https://www.uestatales.cl/cue/>

¹⁰ <http://redg9.cl>

2.1 Objetivos

2.1.1. Objetivo General

Desarrollar un Proyecto de Negocios con el cual se pueda evaluar de manera integral variables estratégicas, técnicas y económicas para desarrollar un emprendimiento con base tecnológica representado por una plataforma web denominada “Eligetupostgrado”, la cual integrará toda la oferta de Postgrado ofertada en el País, además de las alternativas de financiamiento dispuestas para que profesionales puedan cursar este tipo de programas.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Analizar las variables y aspectos estratégicos, particularmente del modelo de negocios que permita plantear un proyecto sustentable técnica y económicamente.
- Evaluar diversas variables de competitividad, análisis de mercado, análisis estratégico, económicas y proyección que permitan realizar un análisis favorable del emprendimiento propuesto.
- Documentar el desarrollo del Proyecto de Negocio basándose en a una evaluación de capacidades endógenas y exógenas lo cual de cuenta de la escalabilidad y potencial de rentabilidad que tiene un proyecto innovador con base tecnológica como el planteado en esta idea de negocio.
- Desarrollar un acabado análisis desde el punto de vista de la innovación del modelo de negocio propuesto y el potencial de adaptabilidad que este tiene en función del crecimiento esperado para el negocio.
- Desarrollar un acabado análisis financiero del proyecto en cuestión, de manera tal de proyectar cuantificadamente el potencial de rentabilidad y escalabilidad del negocio.

2.2 Alcance

En esta Tesina se empleará un estudio exploratorio y descriptivo en el cual se espera evaluar técnica, estratégica y económicamente un emprendimiento a través del desarrollo de un Proyecto de Negocio que permita, el desarrollo de una empresa denominada “Eligetupostgrado” la cual integre toda la oferta de postgrado existente en el país, lo anterior, a nivel de Doctorados¹¹, Magíster¹², Especialidades Médicas¹³ y Especialidades Odontológicas¹⁴, además de las diversas alternativas de financiamiento para los estudiantes que deseen cursar este tipo de programas.

Para este efecto, se empleará un análisis acabado de las diversas variables que son sustantivas al momento de evaluar un proyecto de este tipo como lo es, un completo estudio de la idea de negocio propuesta, el análisis del modelo de negocios y las variables de innovación que en él pueden impactar, los aspectos declarativos del emprendimiento, el detalle del servicio a prestar, estudio del mercado actual y potencial, análisis de la competencia, desarrollo de un Análisis Estratégico (interno y externo), Plan de Ventas, Plan de Operaciones, Plan Financiero y presupuestario, Plan de Recursos

¹¹ Los programas de Doctorado corresponden a estudios conducentes al más alto grado otorgado por una o más universidades. Comprende un proceso sistemático de investigación o creación que culmina con la elaboración, defensa y aprobación de una tesis que amplía las fronteras del conocimiento en el o las áreas involucradas.

Deben estar sustentados por académicos que líneas de investigación activas y productividad acorde a las mismas. Además, los programas deben estar radicados en una institución de educación superior que cuente con políticas, recursos y mecanismos para la formación de postgrado y un entorno adecuado para la actividad académica de nivel doctoral. (Resolución exenta DJ N° 006-4. Comisión Nacional de Acreditación, 2013)

¹² Los programas de Magíster en general corresponden a estudios de nivel avanzado que procuran el desarrollo de competencias analíticas, sintéticas, de abstracción y de aplicación práctica. Estas competencias se desarrollan en un nivel de mayor profundidad, complejidad o especialización respecto del nivel de formación que entrega la licenciatura o título profesional anterior. Los programas de Magíster pueden tener un carácter académico, de investigación o creación o, estar dirigidos a un ámbito profesional. También puede darse la opción de ambas alternativas. (Resolución exenta DJ N° 006-4. Comisión Nacional de Acreditación, 2013)

¹³ Especialidad médica es un campo acotado del saber y práctica de la medicina. Especialista es el médico – cirujano que domina ese campo en sus aspectos de promoción, prevención, diagnóstico y tratamiento; su accionar puede abarcar también la investigación, docencia y divulgación científica. Los programas de especialidad médica corresponden a estudios universitarios de postgrado/postítulo que otorgan la calidad de especialista. (Resolución Exenta N° dj 001-4. Comisión Nacional de Acreditación, 2014)

¹⁴ Los programas de especialidades odontológicas están orientados a entregar conocimientos, competencias y habilidades avanzadas en un área específica de la odontología. Estos programas se encuentran sustentados por académicos con trayectoria y están radicados en una institución que cuenta con políticas, recursos y mecanismos para la formación en la especialidad. (Resolución Exenta DJ014-4. Comisión Nacional de Acreditación, 2013)

Humanos, aspectos legales y societarios, entre otros. Considerando estas variables, se pretende culminar con un documento formal que contenga un análisis pormenorizado del emprendimiento propuesto, el cual plasme con evidencia sustantiva todos aquellos aspectos estratégicos, técnicos y económicos necesarios para poder ejecutar una iniciativa empresarial que sea atractiva para clientes y usuarios pero también, para eventuales inversionistas los cuales se espera que visualicen aquí, un proyecto innovador, escalable y rentable en el cual poder depositar su confianza y recursos.

3 Metodología Propuesta

La metodología empleada en esta Tesina es de carácter exploratoria y descriptiva, realizando un primer acercamiento en base al problema propuesto y recabando la mayor cantidad de información para al comienzo, familiarizarnos con la problemática y solución a desarrollar. En esta línea, se espera que inicialmente en el presente documento se obtenga un panorama global con información general, para luego continuar con una profundización tal que permita elucubrar un proyecto de negocios acabado y que responda a los requerimientos esenciales del alcance y objetivos definidos en el documento.

Junto a ello, mediante un proceso descriptivo procuraré desarrollar un análisis mediante las distintas etapas y procesos definidos en el Plan de Negocios de manera tal de establecer las aproximaciones apropiadas en el contenido de los acápite del documento.

3.1 Marco Conceptual

A continuación, se dará a conocer algunas definiciones teóricas - conceptuales que serán utilizadas en el planteamiento y cuerpo del documento, las que en conjunto darán soporte conceptual dentro de la disciplina en que se sustentará esta Tesina para optar al grado de Magíster en Innovación Tecnológica y Emprendimiento.

3.1.1. Lean Start up

Lean Startup es una metodología para desarrollar negocios y productos. La metodología apunta a acortar los ciclos de desarrollo de productos adoptando una combinación de experimentación impulsada por hipótesis para medir el progreso, lanzamientos de productos iterativos para ganar valiosa retroalimentación de los clientes y aprendizajes validados para medir cuánto se ha aprendido.

La hipótesis central de la metodología lean startup es que si las compañías startups invierten su tiempo en productos o servicios de construcción iterativa para satisfacer las necesidades de los primeros clientes, pueden reducir los riesgos de mercado y evitar la necesidad de grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto (Ries, Eric (2011). The Lean Startup: How

Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Publishing. p. 103).

Crear: Este punto se refiere a que lo primero es generar un producto mínimo viable, PMV, el cual es un prototipo que nos permitirá generar una interacción rápida con el cliente, entregando información sobre la solución que estamos haciendo.

Medir: Cuando hemos desarrollado algo que se puede probar con nuestro segmento seleccionado, es necesario medir, para saber si lo podemos comercializar, si es necesario realizar cambios o generar una nueva propuesta, y obtener bastante información para generar conocimiento respecto del producto y el mercado.

Aprender: Al generar un PMV, y medir los resultados de su interacción con el mercado, esto nos permitirá aprender, y descubrir si la hipótesis que nos planteamos al desarrollar esta solución realmente era la correcta, puede ser que en lo que nos estábamos enfocando no era lo correcto, y debamos realizar grandes cambios. Pero al haber realizado todo este proceso de esta forma, los costos fueron mucho menores, que, al haber diseñado una solución, producirla, lanzarla al mercado, y descubrir que no era lo que el cliente necesitaba, generando grandes pérdidas para la empresa.

3.1.2 Spinn Off

Las Spin-Off son empresas que se crean en el seno de otra empresa o entidad ya existente, y, normalmente, como iniciativa de algún empleado de esta. La gran mayoría de las spin-off nacen de las universidades o los centros de investigación públicos. Estas empresas o entidades de las que surgen hacen la función de matriz o incubadora, y sirven de apoyo para el despegue de las spin-off.

Las spin-off tienen su propia estructura jurídica, con independencia de la empresa o entidad matriz. Por lo tanto, son empresas de nueva creación.¹⁵

¹⁵ (Jornadas "Creación de Empresas Tecnológicas desde la Universidad: Spin-Off académico". Universidad de Alicante, 2002)

Las empresas spin-off que surgen de las universidades ayudan a transferir el conocimiento y la investigación científica al mundo empresarial, buscando su aplicación directa en los procesos productivos, incluso su comercialización. Además, mejora la comunicación entre las universidades, el mercado y la sociedad. Normalmente estas empresas están fundadas por profesores, alumnos o miembros del personal administrativo y de servicios. Tienen apoyo institucional, pero persiguen intereses privados.

Para favorecer el surgimiento de estas iniciativas, es necesario favorecer un clima favorable al desarrollo de iniciativas empresariales, y que esté ligado a la idea de transferencia tecnológica. Se trata de cambiar la función y el papel que debería tener la universidad, ampliando sus competencias y sus posibilidades. Solo así se conseguirá que los investigadores conviertan sus investigaciones en estructuras empresariales

3.1.3 Empresas Innovadoras y Empresas con Base Tecnológica (EBT)

La literatura en no pocas ocasiones utiliza como sinónimos los conceptos de empresa innovadora y empresa de base tecnológica. Sin embargo, conviene empezar matizando las diferencias existentes entre ambas. En términos generales, las empresas innovadoras pueden definirse como aquellas que han introducido una innovación en un período de tiempo concreto, ya sea desarrollada por ellas mismas, en colaboración con terceros, o comprada a otra empresa (OCDE, 2005).

En este sentido, y desde una perspectiva teórica, el Manual de Oslo se focaliza en la delimitación conceptual y metodológica de la innovación a nivel de empresa en los sectores manufactureros, primario y de servicios. Si bien en las primeras ediciones (1992, 1997) sólo consideraba como innovación aquella que se producía en productos y procesos, la última edición, correspondiente al año 2005, incluye las innovaciones que se producen en los ámbitos de la mercadotecnia y la organización, sobre todo, para considerar estas últimas, innovaciones que no tienen una naturaleza tecnológica. De esta forma, el Manual de Oslo define la innovación como «la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas

internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores» (OCDE, 2005; p. 56).

Por tanto, este marco conceptual pone de relieve que no pueden identificarse las empresas innovadoras exclusivamente con las empresas de base tecnológica, puesto que pueden existir innovaciones que no pueden ser calificadas como “tecnológicas”. Concretamente, el Manual de Oslo establece que solo las innovaciones en productos y procesos están estrechamente vinculadas con los conceptos de innovación tecnológica (OCDE, 2005).¹⁶

3.1.4 Innovación

Milles y Morris (1999, p.2 y 3) dicen que la innovación es el *“proceso de transformación e invención en algo que es comercialmente útil y valioso”*. El objetivo no es la innovación por la innovación sino lograr la efectividad consistente de las organizaciones hacia sus diferentes grupos de interés, la aceleración del cambio y la administración de la innovación continua y discontinua como medio para lograr la competitividad.

Con la innovación continua se llega a la especialización y con la discontinua se satisface nuevas necesidades de los consumidores a partir del desarrollo de un nuevo esquema de capacidades. *“Esto sucede porque nuevas combinaciones o inclusión de conocimiento, herramientas, tecnología y procesos cambian el carácter fundamental de las necesidades del cliente al cambiar las fronteras de lo que es posible. De hecho, el conocimiento nuevo continuamente crea nuevas realidades”* (Miller y Morris, 1999, p.6).

¹⁶ En esta línea, incluso el Manual de Oslo identifica una nueva modalidad de innovación denominada social, además de la dicotomía tecnológica – no tecnológica. De esta forma, si bien a innovación tecnológica y no tecnológica están estrechamente vinculadas a la empresa y tienen una orientación al mercado, la innovación social estaría más vinculada al sector público en actividades sociales, culturales y artísticas, entre otras, y está orientada a la mejora de la calidad de vida de la población. Como señala Echevarría (2008), la consideración de la innovación social supone un nuevo reto a la hora de identificar y seleccionar un marco de indicadores adecuados para la innovación.

3.1.5 Gestión de la Innovación (Ginn)

Los conceptos de gestión e innovación están íntimamente relacionados, Luhmann (1997 p. 89) sugiere que innovación es “...*un proceso de decisión contra inductivo, un proceso de decisión que decide diferente a lo que era de esperar y así, cambia las expectativas*”, lo cual, asociado con la definición de gestión que de Albomaz y Fernández (1997) que señalamos previamente, denotan un interés de cambio de paradigmas en la acción.

Para Huber (2001) la GInn exitosa comienza cuando una solución inventiva resuelve un problema de mercado en el contexto de la estrategia de una empresa. La solución deberá ser inventiva ya que, de otra forma, los competidores la copiaran fácil y rápidamente y se perderá la ventaja competitiva. El problema de mercado deberá ser importante, para que el consumidor este dispuesto a pagar el precio necesario para desarrollar los costos de desarrollo del producto y, finalmente, deberá esta en el marco estratégico de la unidad de negocio por que, de lo contrario, carecerá de la tecnología necesaria, de los canales de mercadeo o de las habilidades de venta. Para ser exitoso en la GI se deberá crear conocimiento singular (Gilman, 1992; Kao 1996). Nadie más lo tiene y se constituye en una ventaja competitiva duradera.

3.1.6 Plan de Negocios

Un plan de negocio es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para un desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora y en él plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo e indica los objetivos que alcanzar y las estrategias que utilizar. Consiste en redactar, con método y orden, los pensamientos que tiene en la cabeza. Mediante el plan de negocio se evalúa la calidad del negocio en sí. En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al incidir sobre esta de una determinada manera, se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha. (Velasco, p.11).

En este sentido, podríamos agregar que el Plan de Negocios es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán

de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

3.1.7 Design Thinking

El Design Thinking se refiere a los procesos cognitivos, estratégicos y prácticos mediante los cuales los diseñadores y / o los equipos de diseño desarrollan conceptos de diseño (propuestas de nuevos productos, edificios, máquinas, etc.). Muchos de los conceptos y aspectos clave del pensamiento de diseño se han identificado a través de estudios, a través de diferentes dominios de diseño, de cognición de diseño y actividad de diseño en contextos naturales y de laboratorio. (Visser, W. 2006, The cognitive artifacts of designing, Lawrence Erlbaum Associates).

El Design Thinking también está asociado con las prescripciones para la innovación de productos y servicios en contextos sociales y de negocios. Algunas de estas prescripciones han sido criticadas por simplificar en exceso el proceso de diseño y trivializar el papel del conocimiento técnico y las habilidades (Tim Brown. Design Thinking. Harvard Business Review, June 2008).

En definitiva, el Design Thinking es una metodología, en donde la interacción con el usuario nos permite definir un problema, idear una solución, y finalizar con un prototipo, el cual es probado con los mismos usuarios, para realizar futuras modificaciones. Todo esto se realiza de manera iterativa, para poder generar un prototipo que se acerque lo más posible a la solución del problema identificado.

Este proceso se divide en 5 etapas, existen variaciones de la metodología que incluyen más, pero por ahora solo conoceremos estas:

Empatizar: En esta etapa se busca conocer al cliente o usuario.

Definir: Aquí se define el problema.

Idear: Se busca una solución.

Prototipar: Generamos un prototipo.

Evaluar: Se evalúa con los clientes o usuarios.

La idea es que podamos probar lo más rápido posible, y al menor costo el prototipo, para poder ir realizando modificaciones, hasta encontrar un producto mínimo viable, que dé una solución al problema.

3.1.8 Modelo de Negocio Canvas

Un modelo de negocio describe de manera racional cómo una organización crea, entrega y captura valor en contextos sociales, culturales, etc. El proceso de construcción de un modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios. (Business Model Generation, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, and 470 practitioners from 45 countries, self published, 2010)

Un modelo de negocio entonces es una herramienta previa al plan de negocio que te permitirá definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos. Es una herramienta de análisis que te permitirá saber quién eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener.

Este modelo busca simplificar la manera en que se presenta una idea negocio. Hasta hace unos años, solo existía el plan de negocio, el cual era un documento muy extenso que dificultaba entender de forma clara y rápida, como funcionaba la empresa. Hoy gracias a Alexander Osterwalder, el inventor del Modelo de Negocios Canvas o *Business Model Canvas*, podemos explicar de forma clara, y en poco tiempo, como la empresa generará ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Para esto se utiliza un lienzo, que se encuentra dividido en 9 casillas:

- 1) Segmento de clientes
- 2) Relación con los clientes
- 3) Canales
- 4) Propuesta de valor
- 5) Socios clave
- 6) Actividades clave
- 7) Recursos clave
- 8) Estructura de costos
- 9) Fuentes de ingresos.

3.1.9 Vigilancia Tecnológica

La vigilancia tecnológica, es el proceso de captación y análisis de información sobre algo que se esté investigando, para conocer su estado científico y tecnológico, tendencias, normativas, entre otros, y así identificar qué cosas se han creado o se están realizando que sean similares, ayudando a la toma de decisiones (Prada, Rendón, Londoño, & González, 2015). Por ejemplo, identificamos un problema en la organización, y comenzamos una búsqueda para saber cómo se está solucionando actualmente en otras empresas. Para hacer esto utilizamos una metodología de búsqueda, que incorpora palabras clave o *keywords*, alguna plataforma de base de datos de protección intelectual, y un motor de búsqueda, como lo es Google. La información recolectada, se transforma en conocimiento, que posteriormente sirve para definir una solución y tomar decisiones.

3.2 ¿Por qué este Plan de Negocios?

El proyecto propuesto resulta atractivo e interesante a desarrollar principalmente por el potencial de rentabilidad que promete, lo innovador del servicio a prestar, el relativo bajo requerimiento de capital y las capacidades técnicas necesarias para comenzar con el proyecto (conocimiento del medio). Además de que actualmente en el país, no se cuenta con un medio masivo que proporcione información integral y completa de toda la oferta de postgrado disponible a nivel de Doctorados, Magísteres, Especialidades Médicas, Especialidades Odontológicas y Diplomados. Si bien Universia y el Consejo de Rectores poseen páginas web que apuntan a estos fines, ambas proporcionan información parcial, toda vez que difunden solo la oferta académica de las Instituciones que son miembros de aquellas organizaciones. Relevando lo anterior, se podría agregar en modo de reflexión que lo atractivo y prometedor de la idea de negocio radica en que:

- Actualmente en el país no existe una plataforma web que proporcione unificada e íntegramente toda la oferta de postgrado a nivel de Doctorados, Magísteres, Especialidades Médicas, Especialidades Odontológicas y Diplomados del país.
- Se convive con una gran cantidad de eventuales clientes (59 IES que imparten algún tipo de los postgrados ya señalados).
- Dadas las condiciones de financiamiento actual en la educación superior, la gran mayoría de las instituciones requieren de la autogestión financiera para

garantizar su operación, requiriendo de la captación de estudiantes los cuales, a nivel de postgrados, serán proporcionados por Eligetupostgrado. Lo anterior, se logrará mediante la entrega de información caracterizada (en cuanto a preferencias de estudios, edades, datos de contacto, lugar geográfico de residencia, etc.) de los usuarios de las plataformas.

- Por que no se conoce de instituciones que integren a los profesionales del país que trabajen en instituciones tanto públicas como privadas con IES superior a vista de un beneficio mutuo. (perfeccionamiento a precios preferentes por parte del estudiante y captación de estudiantes por parte de las instituciones).
- Por que se buscará integrar a las instituciones financieras con sus opciones de financiamiento para postgrados de manera directa con los usuarios, propiciando tasas preferentes de créditos para ellos y la captación de eventuales clientes para las instituciones financieras.
- Por que, apelando a un rol social, se buscará democratizar e incrementar el acceso a la educación a nivel de postgrado por parte de los profesionales del País.
- En un mediano plazo se buscará posicionar a nivel nacional de manera tal de convertir en referentes de información y opinión a nivel de postgrados, al proyecto, lo cual sin duda resultará atractivo para que IES como instituciones bancarias quieran promocionar sus programas y servicios ofrecidos respectivamente a través de la plataforma web de Eligetupostgrado.
- Por que se tiene conocimiento del área en la que se desarrolla el proyecto, tanto a nivel Institucional como de aseguramiento de la calidad.
- Porque el requerimiento de capital para el proyecto no es muy elevado.

4 Etapa Declarativa

4.1 Misión

“Proporcionar mediante el uso de herramientas democráticas de difusión, información especializada de la oferta académica, financiera y de carácter general a nivel de postgrados en el país, de manera tal de incrementar el acceso a la formación de profesionales y estudiantes de educación superior en dichos programas.

4.2 Visión

“Seremos el principal centro de referencia y opinión del País en la difusión y búsqueda de información académica, general y de financiamiento a nivel de Postgrados”.

4.3 Valores

1. **Pluralismo.** Mantener una diversidad y multiplicidad equilibrada en la difusión de información de los programas informados.
2. **Objetividad.** Proporcionar información ecuánime, imparcial y veraz de la oferta de postgrado impartida por las IES.
3. **Obsesión por la satisfacción del usuario y los clientes.** Lograr una alta valoración de la información y los servicios entregados, procurando cumplir en todo momento con las expectativas fundadas y transmitidas por nosotros.
4. **Innovación y Tecnología.** Procurar innovar en todo nuestro quehacer, manteniendo a la vanguardia en materia tecnológica nuestros procesos y servicios, buscando de forma permanente el incremento del valor creado por nuestra empresa y la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y usuarios.

5. **Mejora continua:** Proyectamos nuestro quehacer con una mirada hacia el futuro, sin antes deparar en todo momento en el proporcionar la información y los servicios más actualizados y adaptados a las necesidades de nuestros clientes de hoy.

5 Análisis Interno, Externo y del Macro Entorno

5.1 Análisis FODA

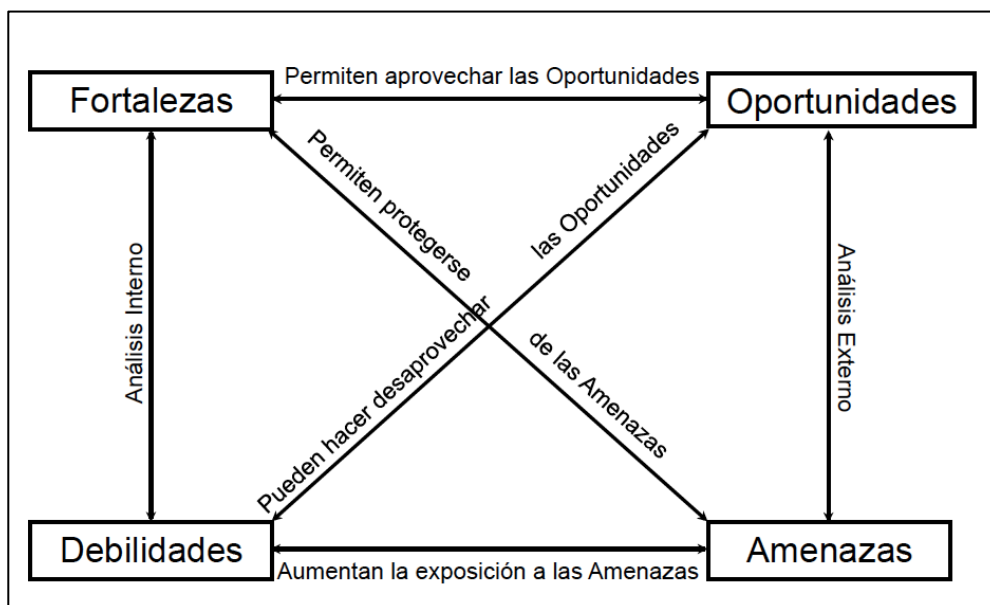


Figura1. Fuente: Elaboración Propia.

En base al esquema mostrado, se realizará un análisis cruzado FODA, el que se muestra a continuación:

Interno	Fortalezas (F)	1. Proyecto maleable y dúctil desde el punto de vista de los servicios prestados, se puede dar variado uso a la información. 2. Bajo requerimiento de capital financiero para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto. 3. Relativo bajo costo de mantención y desarrollo de nuestros servicios. 4. Contamos con capacidades intelectuales y conocimiento del medio académico. 5. Propuesta de integración entre actores claves para el acceso a la educación terciaria, no solo desde el punto de vista de la prestación de servicio académicos (Instituciones de ed. Superior) sino también instituciones que financien este tipo de estudios (banca pública y privada). La diversificación la asumimos como una fortaleza. 6. Flexibilidad del proyecto. No dependemos financieramente de un conglomerado o grupo de interés en específico. 7. Al ser un proyecto tecnológico, se pueden desarrollar mejoras y escalabilidad, de manera permanente y constante ante cualquier adelanto que se presente con el foco de mejorar la experiencia de nuestros usuarios y clientes.
	Debilidades (D)	1. Dificultad en conformar de equipos de trabajos éticamente comprometidos con la institución. Esto resulta un factor crítico de éxito, dado el manejo de información y datos confidenciales. Se requiere mucho incentivo y compromiso institucional. 2. Ardua puesta en marcha del proyecto, desde el prisma de la recopilación y manejo de la información además del diseño y desarrollo web. 3. Permanente dependencia informática, esto dado que al corto plazo no es posible el desarrollo de propios servidores y hosting, por lo que, se deberá contratar servicios externos. 4. Aspectos relacionados a la seguridad informática. Como nuestro negocio se centra en proporcionar información no solo desde la interfaz, sino también desde la elaboración de análisis propios y detallados de información caracterizada, resulta un factor crítico de éxito contar con el resguardo de los datos y la información que se posee. 5. Distribución geográfica de los socios de la Empresa, lo cual involucra gastos y esfuerzos logísticos adicionales para la concreción de reuniones con clientes y potenciales clientes.

Externo	Amenaza (A)	1. Tecnología cambiante. Se requiere estar a la vanguardia en temas de seguridad informática y vigilancia tecnológica. 2. Aspectos micro y macroeconómicos, si la economía del País va a la baja, se buscará reorientar el uso de los recursos relegando el ingreso a programas de postgrados. 3. Burocratización del sector público, lo cual conlleva a elevar tiempos para la concreción de acuerdos comerciales 4. Aspectos políticos y legales. La nueva Ley de Educación Superior interpone restricciones a las instituciones para la impartición de programas de Postgrados (exige acreditación de doctorados). Esto puede afectar la oferta de en Iso programas de Doctorado. 5. Amenaza de nuevos entrantes, dado el bajo requerimiento de capital, pueden ingresar al negocio con relativa facilidad nuevos competidores. A esto se le agregaría la integración vertical que podrían tener algunas redes de instituciones y organismos como el CUECH, CRUCH, G9 o CUP para dar difusión a los programas de postgrados ofrecidos por sus instituciones.
	Oportunidades (O)	1. Alto potencial de rentabilidad. Abundancia de Instituciones de Educación Superior. 2. Mercado no cautivo, el servicio es entregado de manera parcial y sólo en lo relativo a difusión. 3. Potencial de crecimiento alto, no solo a nivel nacional sino también internacional. 4. Creciente necesidad de las instituciones de educación superior de conseguir recursos a través de la prestación de servicios, lo anterior propiciado por la nueva Ley de Educación Superior (21.091) y las nuevas alternativas para el financiamiento basal a las instituciones. 5. Crecimiento exponencial en la apertura de programas de postgrados en el país. 6. Aumento de becas por parte de Becas Chile y otras organizaciones tanto públicas como privadas para que estudiantes cursen Postgrados

Tabla 1. Fuente: Elaboración Propia

FO	FA
F1 y F4 -O1: El bajo costo de mantención y desarrollo, sumado a la maleabilidad del negocio, nos permiten por una parte reducir costos asociados a la prestación de nuestros servicios, pero también, la capacidad de apertura de nuevas unidades de negocios lo que haría aprovechar el alto potencial de rentabilidad que promete el proyecto. F6 y F7 – O2: Existe un mercado no cautivo, toda vez que las iniciativas desplegadas hasta ahora en la materia apuntan a aspectos de difusión de programas académicos (carreras) sin un énfasis centrado en el Postgrado. Además, no se promueve la integración entre todos los aspectos vinculados para la elección de un programa de postgrado. Es por ello por lo que mediante una integración entre los actores claves del sistema impulsado por la flexibilidad que tiene nuestro proyecto, ya que no depende del financiamiento y a la concentración de grupos de interés específicos lograremos acaparar la mayor cuota de mercado disponible. F1 y F8 – O3: Lo dúctil del proyecto sumado a la constante innovación tecnológica del mismo dado que este es virtual y tecnológico, permite mirar otros horizontes geográficos como una oportunidad real y alcanzable. Lo que se está realizando en Chile podría ser replicado en otros países vecinos. F2 y F5 – O4: La necesidad creciente de las Instituciones de Educación superior para captar recursos ha conllevado a que visualicen en la oferta de postgrados una alternativa concreta y viable para la generación de estos. En este sentido, el uso de nuestras capacidades técnicas e intelectuales deben estar enfocadas	F2 – A1: Nuestras capacidades técnicas deben ser capaces de resguardar nuestro factor crítico de éxito, el cuál es la información. En esa línea, debemos ser capaces de emplear las mejores técnicas y programas para estar a la vanguardia en aspectos de vigilancia tecnológica y convertir estos desde una amenaza a una oportunidad. F1- A2: La maleabilidad y flexibilidad de nuestros servicios deben ser capaces de decantar a eventuales contracciones económicas, de manera tal de resguardar y guarnecernos de eventuales decrecimientos en la demanda de nuestros servicios. F7 – A3: La independencia financiera de nuestro proyecto en cuanto a la concentración con algún grupo de interés, institución o conglomerado educativo en específico debe permitir que abordemos esta amenaza. Independiente de las particularidades del sector público debemos procurar tener una diversificación tal de nuestros ingresos que no nos impacte negativamente aquel factor. F1, F7 y F8 – A4: La flexibilidad el proyecto, tanto financiera como en el desarrollo de nuevas unidades de negocios propiciada por la característica tecnológica e innovadora del mismo, debiese proporcionar un marco de protección ante eventuales variaciones o especulaciones legales que enfrente el sistema educacional chileno, de manera tal de adaptarnos ante eventuales cambios políticos y legales. F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8 – A5: La amenaza de nuevos entrantes es un aspecto negativo que debemos considerar y relevar con la mayor de las atenciones. En esa línea, el empleo

en generar un desarrollo constante y creciente de nuestra plataforma y servicios a prestar de manera tal de entregar una experiencia favorable a nuestros clientes y usuarios. F2, F5 y F7 – O5: Vinculado al punto anterior, debemos ser capaces de desplegar el mayor de nuestros capacidades técnicas e intelectuales, como también aprovechar las características propias del proyecto como lo son la tecnología y los avances de esta para utilizar el potencial de crecimiento que tiene y ha tenido la oferta de programas de postgrados a nuestro favor. F6 – O6: El aumento de las becas de postgrados para postulantes es una oportunidad que debemos aprovechar al máximo. En esa línea, la integración que proponemos entre postulante e institución de educación superior será crucial toda vez que el financiamiento ya estará dispuesto para el postulante, por lo que la cabida en una institución de educación superior de su interés no presentará barreras más allá de la elección académica o de prestigio de esta.	de todas nuestros recursos, esfuerzos y capacidades mencionadas en parte en nuestras fortalezas deben procurar levantar barreras de entradas desde el punto de vista de la imagen y posicionamiento de nuestra Empresa y el know how acumulado.
DO D1-O1: La difícil conformación de equipos de trabajos éticamente comprometidos con el proyecto pueden impactar negativamente en el desarrollo de este, lo que repercutirá en el desaprovechamiento del alto potencial de rentabilidad del negocio. D2 – O2: La ardua puesta en marcha del proyecto, en cuanto al desarrollo de este sin duda que haría desaprovechar el captar el mercado no cautivo que hay en la actualidad. D1 y D2 – O3: La falta de equipos de trabajos comprometidos con la institución, lo que repercutirá intrínsecamente en la demora en la	DA D3 – A1: La dependencia informática que se presenta al inicio del proyecto, pudiese agudizar el hecho de que lo cambiante de la tecnología nos impacte negativamente dado que nos obligaría a estar en una constante vanguardia lo que se vería limitado por lo referido en la debilidad número 3. D1 – A2: El no contar con un equipo alineado a la estrategia institucional afectará en una adecuada proyección de esta, aquel aspecto nos pone en una situación de flagelo ante los aspectos micro y macroeconómicos o variables exógenas relacionados a este aspecto.

puesta en marcha de este impactará en la capacidad de crecimiento de nuestra empresa. D3 – O4: La permanente dependencia informática que tendremos, sumado a la siempre existente fragilidad del sistema informático puede repercutir en que, las instituciones de educación superior no confíen en nosotros para la difusión y manejo de datos críticos como lo son el de sus potenciales estudiantes. En esa línea el aspecto de la seguridad, dependencia informática y vigilancia tecnológica es crucial. D2y D5 – O5 y O6: La ardua puesta en marcha del proyecto referida al manejo y uso de la información, sumado por algunas dificultades logísticas por parte de los socios principales de la empresa, pudiesen repercutir en el desaprovechamiento de oportunidades en la concreción de negocios y materialización de contratos comerciales.	D2 – A3: La burocratización del sector público sumado a lo tedioso de la puesta en marcha del proyecto puede ralentizar su desarrollo. D1 – A4: Ante la amenaza de variables exógenas que nos impulsarían a la reevaluación de nuestra estrategia nos obliga a contar con un equipo de trabajo alineado y comprometido con la misma. D1,D2,D3,D4,D5 – A4: Todas las debilidades nos impactan negativamente en la que es para nosotros, la principal amenaza del negocio, la cual da cuenta de las bajas barreras de entradas para el ingreso de nuevos actores. En ese sentido, hay que procurar mantener todas ellas en un bajo nivel de desarrollo de manera tal de que no sean un actor determinante que interfiera en el como nos resguardamos de una amenaza real y concreta como lo son los nuevos actores que pueden competirnos.
--	---

Tabla 2. Fuente: Elaboración Propia.

5.2 Análisis PESTA

5.2.1. Político

- El ambiente se ve en este aspecto enrevesado, recientemente se aprobó y promulgó la nueva Ley de Educación Superior (21.091) la cual interpone cambios sustantivos en variados elementos, uno de ellos es como se forma el financiamiento de las instituciones de educación superior, además de requisitos para impartir ciertos programas de postgrados como lo es la acreditación para impartir programas de Doctorados.

Esto, en algún punto nos es beneficioso para el proyecto, debido a que pone en la palestra una temática de interés nacional a la cual se está abocado (educación y docencia de postgrado), además presupone que las instituciones de educación superior deberán conseguir mayor financiamiento debido a que la Ley de Educación Superior puso restricciones en el presupuesto de las mismas, lo que conllevará a necesitar difundir más sus programas ofertados para captar estudiantes y con ello recursos.

Otro aspecto para mencionar y que resulta de gran relevancia es la reciente promulgación de la creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología, lo cual propiciará a nivel de ministerio la asignación de mayores recursos en la materia. Esto resulta ser una oportunidad para el proyecto, ya que entre los recursos destinados está el fomento y la formación de capital humano avanzado, lo que impulsará la asignación de becas y beneficios para que una mayor cantidad de profesionales desarrollen estudios de postgrado en el país.

5.2.2 Económico

- En los últimos años, Chile está pasando por una contracción económica lo que ha repercutido en la caída de la productividad y estancamiento del crecimiento. Esto ha impactado directamente en el poder adquisitivo de los ciudadanos. Aquello conlleva a que, en este caso, los profesionales del país repiensen y prioricen sus alternativas de gastos, lo que inevitablemente conllevará a relegar

un bien (educación superior) que es considerado por muchos economistas como un " bien de lujo".

5.2.3 Sociales

- La contracción económica ha repercutido en un leve aumento del desempleo, por lo que contar con un postgrado implica mayor diferenciación y un acrecentamiento en las posibilidades de aceptación ante una eventual oferta laboral en desmedro de quien no lo tenga. Aquello, puede conllevar en una mayor aceptación social por el entorno. Por otra parte, se puede colegir que el auge de las demandas sociales impulsadas por la ciudadanía ha generado una alteración al curso normal de las actividades del país a las que se está acostumbrado; esta situación ha repercutido en una sensación de inseguridad e incerteza respecto a la estabilidad social del país, por lo que, este aspecto pudiese repercutir en que menos personas en este momento opten por invertir en cursar estudios de postgrados.

5.2.4 Tecnológicos

- La tecnología sigue avanzando a pasos agigantados, pero junto a ello el acceso a la web es algo que seguirá masificándose aún más, por lo mismo, el modelo de negocio es un beneficiado directo de la revolución tecnológica y la transformación digital que se vive día a día, esto dado que, entre más personas convivan en la web diariamente, la opción de captar una mayor cantidad de usuarios y clientes será alta. No obstante, aquello, se debe relevar que el proyecto puede ser plagiado, ya que en la web coexisten un sinnúmero de herramientas virtuales que facilitan el desarrollo de diseños web, aspecto que da cuenta de bajas barreras de entradas en el mercado que está inserta esta iniciativa.

Otro aspecto para considerar es el menester de estar al tanto de los adelantos existentes en materia de asegurar y resguardar la información con la que se cuenta, ya que uno de nuestros factores críticos de éxito es y serán las bases de datos.

5.2.5 Ambiental

- En el ámbito ambiental, se puede añadir que hoy por hoy se tiene mayor conciencia respecto al cuidado del medio ambiente y el entorno, ante esto, profesionales capacitados para participar en una economía circular es clave. Se augura que en esta línea habrá mayor interés por cursar postgrados del ámbito ambiental y de innovación y emprendimiento lo cual se presenta como una oportunidad.

De acuerdo con el análisis interno y externo desarrollado, conocidas las ventajas competitivas de Eligetupostgrado, incluyendo aquellos desafíos, amenazas y riesgos del negocio, a continuación, se plantea el Modelo de Negocios fundamentado y estructurado de acuerdo con la realidad funcional de la organización.

6 Modelo de Negocios

6.1 Modelo de Negocio Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
- Instituciones de Educación Superior. - Instituciones privadas que impartan postgrados - Instituciones Financieras. - Empresas de Hosting y Servidores externos. - Organismos público e industrias. - Instituciones gubernamentales y privadas ligadas a temas educacionales. 	 - Permanente actualización de pag. Web y RR.SS. - Sistemática articulación entre inst. financieras – educacionales gubernamentales e industrias. - Permanente difusión. - Recolección de datos. - Vigilancia tecnológica. - Búsqueda de clientes y convenios de cooperación - Respuesta eficiente a usuarios y clientes	"Democratizar el acceso a estudios de postgrado mediante el aporte a la elección y toma de decisión a los profesionales del país que deseen cursar postgrados, proporcionando información veraz, integral e imparcial de toda la oferta de postgrado del país, además de las alternativas de financiamiento dispuestas para cursar programas a este nivel". 	- Presencial - Virtual. - Foros de discusión. - Charlas, seminarios, sipsios, etc. 	 Clientes: - Universidades - Instituciones Bancarias. - Inst. Privadas que oferten postgrados. - Entidades internacionales, gubernamentales y consultoras. Usuarios: - Profesionales del país. - Estudiantes Universitarios. - Investigadores. - Organismos que desarrollen políticas públicas. - Inst. Públicas o industrias que posean en su planta a profesionales con título universitario o grados académicos de licenciado.
Estructura de Costes - Viajes - Hotelería - Remuneraciones - Viáticos - Mantenimiento, hosting y servidores. - Diseño y mantenimiento web. 			Estructura de Ingresos  - Difusión de programas de Postgrados de instituciones asociadas con nosotros. - Difusión de alternativas de financiamiento por parte de Inst. Bancarias. - Venta de información caracterizada, depurada y específica a clientes. - Venta de información para estudios a nivel de postgrados.	

Figura 2. Fuente: Elaboración Propia.

6.2 Aplicación Desing Thinking

El Desing Thinking es una metodología que se ha venido implementando en los últimos años como una forma de crear productos y servicios que atiendan a satisfacer de mayor manera las necesidades de los usuarios haciéndolos parte activa del proceso de creación.

La metodología del Desing Thinking es aplicable en cinco pasos, a saber:

6.2.1. Empatizar:

En esta etapa se debe empatizar con las personas e instituciones que experimentan relación con la operación del negocio. En este sentido, se desarrollará una serie de instancias para lograr conocer a profundidad las necesidades de nuestros clientes y usuarios, de manera tal de complementar el diagnostico que poseemos en relación con las necesidades de contar con el servicio que ofreceremos.

6.2.2. Definir el problema:

El problema central que provoca la creación de este proyecto es el no contar con una plataforma de información integral para los profesionales del país de toda la oferta del postgrado del País. Al mismo tiempo, el no contar con una instancia de comunión entre diversos entes que interactúan al momento de cursar un programa de postgrado para poder integrar los esfuerzos y potenciar la colaboración común, caso específico de: Universidades, Inst. Bancarias, Empresas, Inst. Gubernamentales y potenciales estudiantes (profesionales del país).

6.2.3. Idear:

En el proceso de generación de ideas para dar solución a los problemas propuestos se llegó a esta iniciativa, el desarrollo de una plataforma web que integrara lo ya señalado.

6.2.4. Prototipar:

En el prototipo se avanzó con un diseño web simple para evaluar la capacidad de integración de información y el alcance de los elementos que hay que integrar en la plataforma. Ver: <https://contacto2192.wixsite.com/eligetupostgrado>

6.2.5. Evaluar:

Acá se evaluaron los resultados del prototipo empleado y se llegaron a diversas conclusiones: 1) la dificultad de captar toda la información del mercado (oferta de postgrado), 2) dificultad para oficiar a las instituciones para que colaboren con la información requerida. 3) complejidad en el ingreso de información a la plataforma. 4) desafío permanente con aspectos de seguridad informática, manejo de datos y vigilancia tecnológica.

6.2.6. Vigilancia Tecnológica

La vigilancia tecnológica es un proceso organizado, selectivo y permanente, el cual propicia la captación de información desde el exterior y desde la propia organización en relación con aspectos científicos, tecnológicos e informáticos con el fin de seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla. De manera tal de utilizarla para adoptar decisiones que puedan anticiparse a situaciones de riesgos.

En este contexto, para nuestro proyecto el mantener una permanente vigilancia tecnológica es de suma relevancia, atendiendo al entorno cambiante en que nuestro proyecto está inserto (tecnología) y el continuo proceso de innovación que forma parte del acontecer de esta industria.

Para este fin, procuraremos mantener personal capacitado y actualizado para:

- Estar a la vanguardia en aspectos de vigilancia tecnológica, vigilancia activa o monitoring, vigilancia pasiva o scanning, inteligencia competitiva, previsión tecnológica, factores críticos de vigilancia, gestión de la información, prospectiva tecnológica.

- Conocer los cambios de las tecnologías y cambios en los mercados.
- Llevar los esfuerzos organizaciones hacia nuevos terrenos y tendencias claves del avance en todos los aspectos organizativos.
- Innovar en desarrollo de servicios.
- Conocer la competencia y buscar afianzar con nuevos socios o asesoramiento de expertos.

6.2.7 Elevator Pitch

“Elevator Pitch” es una técnica comprendida incluso como metodología, la cual proporciona pasos y elementos claves para transmitir la idea de un proyecto de negocios de manera clara, precisa y en el menor tiempo posible. Esta metodología es crucial para cualquier tipo de proyectos, particularmente para aquellos que requieren de financiamiento por parte de terceros. En esta línea, y de acuerdo con la metodología propuesta, realicé el ejercicio de ejemplificar mi proyecto de negocios en un texto para ser replicado.

Nombre del Proyecto	Eligetupostgrado
Definición del interlocutor	El interlocutor definido es el usuario del servicio, estos son Profesionales del País que estén en búsqueda de información para cursar estudios a nivel de Postgrado, sean estos Doctorados, Magíster, Diplomados o Especialidades Médicas u Odontológicas.
Escena 1: Dolor del mercado	Un reciente estudio realizado en nuestro país, señala que un 70% de los profesionales en cargo de jefaturas en niveles altos y medios tiene algún tipo de estudios de postgrados, lo que debela que las empresas están apostando por contratar capital humano avanzado que cuente con ese tipo de formación, lo cual interpone una barrera sustantiva para poder optar a este tipo de cargos.
Excena 1 (dolor del mercado – complementaria)	Otro aspecto relevante, es que en la actualidad existe una enorme cantidad de programas de postgrados que se ofrecen en el País, muchos de ellos de dudosa calidad docente, curricular y disciplinar. En contraste, no existe una instancia (plataforma) que aglutine toda la oferta dispuesta a nivel país. Dicho esto, ¿Cómo elegir la mejor alternativa?

Escena 2 (Disponibles o Analgésicos actuales)	Para poder optar a información de la oferta formativa en el País, los profesionales interesados deben recurrir a las distintas paginas web de las instituciones que las imparte este tipo de programas.
Esxena 2 (Disponibles o Analgésicos actuales – complementaria)	Hay instituciones pertenecientes a consorcios como sitio web del Consejo de Rectores o Universia que proporciona información de los programas impartidos por sus Instituciones que son partes.
Escena 3 (Propuesta de Valor)	Democratizar el acceso a estudios de postgrado mediante el aporte a la elección y toma de decisión a los profesionales del país que deseen cursar postgrados, proporcionando información veraz, integral e imparcial de toda la oferta de postgrado del país, además de las alternativas de financiamiento dispuestas para cursar programas a este nivel.
Escena 3 (Propuesta de Valor – complementaria)	Actuar como un centro de referencia que propicie la colaboración virtuosa entre los actores del sistema: Instituciones de Educación Superior, los profesionales del país y las instituciones públicas y privadas que ofrecen financiamiento.
Excena 4 (Producto o Servicio)	Eligetupostgrado es una institución representada principalmente por un sitio web, además de herramientas digitales (aplicaciones móviles) que concentra información actualizada, veraz, transversal e integral de toda la oferta de postgrados del país a nivel de Doctorados, Magíster, Diplomados o Especialidades Médicas u Odontológicas en lo relativo a los aspectos más esenciales (costo, duración, requisitos de ingreso, financiamiento, objetivos, etc.) requeridos para el proceso de toma de decisión al momento de cursar un programa.
Escena 4 (Producto o Servicio – complementaria)	Eligetupostgrado también busca proporcionar información transversal respecto a todas las alternativas de financiamiento dispuestas en el país otorgado por instituciones tanto públicas como privadas para cursar estudios de postgrado. En este contexto, ofrecemos una plataforma que actúa como un verdadero centro de referencia para obtener información a los interesados (profesionales), además de aportar a las instituciones de educación superior e instituciones públicas y privadas que otorgan financiamiento de una masa crítica de valiosos datos de los profesionales interesados los cuales son para ellos, clientes potenciales.

Escena Cierre (invitación al paso siguiente)	Para que Chile alcance el desarrollo, se requiere contar con profesionales cada vez más preparados y competitivos, nosotros revolucionaremos la forma de hacer postgrado, democratizando el acceso a la información. Seremos los referentes en esta materia, ¡Te invitamos a ser parte!
Excena Cierre (invitación al paso siguiente – complementaria)	Eligetupostgrado es un proyecto muy innovador y útil, te invitamos a ser parte de la construcción del nuevo centro de referencia en el país en materia de postgrados, seremos los nuevos líderes de opinión en la materia. ¡Súmate!

Tabla 3. Fuente: Elaboración Propia.

7 Servicio

7.1 Visión General

Eligetupostgrado es una organización que entrega información y asesoría integral a los profesionales y estudiantes del país que estén en la búsqueda de un postgrado. Los antecedentes se difundirán vía sitio web, redes sociales, medios de comunicación masivos, ponencias y ferias de postgrados, de manera tal de poder proporcionar una herramienta que integre toda la oferta dispuesta a nivel de postgrado, facilitando la toma de decisiones del postulante. Sumado a lo anterior, se desarrollará un círculo de cooperación estratégica entre: instituciones de educación superior, organizaciones privadas y públicas, además de entes financieras, de manera tal de facilitar el acceso de profesionales a estudiar un postgrado con alternativas preferentes y reales de financiamiento, generando un beneficio recíproco para los actores involucrados.

Desde este prisma, se observa que los servicios prestados son diversos para satisfacer necesidades distintas, ajustados a clientes distintos, pero no obstante aquello, todos en un momento se encuentran logrando intrínsecamente la potenciación del modelo de negocios a través de una colaboración y correlación entre ellos.

Los servicios prestados se pueden señalar como los siguientes:

- Una herramienta virtual (sitio web www.eligetupostgrado.cl) la cual potenciada a través de redes sociales (Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter, Pinterest, YouTube, y otras), entregará información veraz, actualizada y comparable de toda la oferta de postgrado en el país, además de otros aspectos que resultan relevantes sopesar al momento de cursar un postgrado.
- Entrega de información especializada y caracterizada de los usuarios registrados en el sitio web quienes a su vez serán potenciales clientes de las Instituciones de Educación Superior e Instituciones Bancarias que tengan algún tipo de relación comercial con el proyecto.
- Proporcionar datos e información depurada en lo referente a gustos y preferencias obtenida a través del uso de herramientas de analítica de negocios,

que dé cuenta de las características individuales de los usuarios que visiten y estén registrados en las plataformas ya indicadas.

- Difusión y posicionamiento a través de las plataformas web, de los programas de postgrados ofrecidos por las Instituciones de Educación Superior, Instituciones Privadas e Instituciones Financieras con quienes tengamos convenios comerciales.
- Difusión a través de las plataformas de las alternativas de financiamiento para cursar programas que postgrado que entregan las instituciones bancarias que sean clientes del proyecto.
- Venta de información estadística en lo relativo a la caracterización de los usuarios, gustos y preferencias en materia de postgrados y aspectos de otra índole que se puedan recoger de manera tal de que instituciones externas (educacionales, gubernamentales, bancarias, etc.) puedan realizar estudios o investigaciones en lo referente a estudios de Postgrados.

7.2 ¿Por qué?

La iniciativa del desarrollo de este proyecto que ofrece la serie de servicios ya mencionadas nace tras un estudio de la competencia y los modelos de negocios de parecidas características, llegando al desenlace de que, en el país, no existe una organización que proporcione mediante diversas herramientas de información, de manera unificada e íntegra toda la oferta de postgrado a nivel de Doctorados, Magísteres, Especialidades Médicas, Especialidades Odontológicas y Postítulos del país.

Además, no hay instituciones que integren a los profesionales del país que trabajen en instituciones tanto públicas como privadas con instituciones de educación superior a vista de un beneficio mutuo (perfeccionamiento a precios preferentes para estudiantes por parte de instituciones de educación superior en convenio).

Y tampoco una integración real entre instituciones financieras con sus opciones de financiamiento para postgrados de manera directa con los usuarios, propiciando tasas preferentes de créditos para ellos y la captación de eventuales clientes para las instituciones financieras.

7.3 ¿Para qué?

Para secundar y proporcionar de una valiosa herramienta para la obtención y difusión de información especializada y caracterizada de naturaleza académica, general y financiera de la oferta de postgrado disponible en el país. Junto a lo anterior, se pretende que esta herramienta, además permita actuar como una plataforma de negocios que integre estratégicamente a los stakeholders involucrados con el objeto principal, tal como se expresa en la misión, aumentar y democratizar el acceso de profesionales y estudiantes de educación superior a programas de posgrados del país.

7.4 ¿De qué manera?

Mediante la difusión y promoción de la información relativa a la oferta de postgrado, pero de manera especial mediante el desarrollo de un círculo de cooperación estratégica, con el cual se favorece a las instituciones de educación superior en la captación de nuevos estudiantes, lo cual facilitará a las instituciones financieras el posibilitar la captación y generación de vínculo con potenciales clientes a través de las alternativas de financiamiento que ofrecen para solventar los costos relativos al curso de un postgrado, posibilitando un vínculo mutuo de cooperación entre las instituciones de educación superior, las instituciones tanto públicas como privadas y las instituciones financieras que estén en convenio, promoviendo la democratización en el acceso a la educación a nivel de postgrado del país.

7.5 Característica del Sitio web:

Como bien es sabido, la principal herramienta de este proyecto de negocios es el empleo de un sitio web acompañada de una serie de dispositivos adicionales (redes sociales y medios de comunicación tradicionales) en donde se difundirá la información relativa al postgrado. En esta línea, a continuación, se darán a conocer los requerimientos funcionales para el desarrollo del sitio web y la versión prototipada desarrollada hasta ahora.

7.6 Requerimientos Funcionales Desarrollo Web:

1) Agrupar programas impartidos por las diversas instituciones del país por áreas del conocimiento y ramas disciplinares:

Según información entregada el año 2016 por el Consejo Nacional de Educación (CNED), en Chile se imparten aproximadamente 260 programas de Doctorados, 1000 programas de Magísteres y especialidades Médicas y cerca de 300 Postítulos.

A lo cual, se hace necesario conformar una base de datos que agrupe todos los programas anteriormente señalados divididos por áreas del conocimiento y subdividido por ramas disciplinares.

A su vez, se debe entregar información transversal de cada programa ofertado, lo cual se extraerá de las páginas web de todas las instituciones de educación superior autónomas (con reconocimiento oficial del MINEDUC).

Áreas del conocimiento y ramas disciplinares para Postgrados

Áreas del conocimiento	Ramas disciplinares
Agronomía y forestal	• Conservación de la Naturaleza
Ciencias del Mar	• Recursos Costeros – Oceanografía – Acuicultura - Ecología y Sistemas Acuáticos – Botánica – Pesquería – Zoología- Producción Costera - Ecología Marina – Conservación - Biodiversidad
Arquitectura, Diseño, Estudios Urbanos y Territoriales.	• Arquitectura – Diseño – Geografía – Urbanismo - Patrimonio
Artes	• Música - Artes visuales – Teatro – Cultura - Artes Mediales - Historia del Arte - Patrimonio
Economía y Administración	• Economía – Finanzas – Marketing – Contabilidad – Tributación - Control de Gestión - Gestión Organizacional y Recursos Humanos – Tributación - Ciencias de la Administración - Ciencias Empresariales - Administración de Instituciones de Salud – Agricultura – Construcción - Análisis Económico
Ciencias Sociales	• Antropología – Arqueología – Psicología - Ciencias Sociales – Sociología - Trabajo Social
Comunicaciones	• Periodismo - Comunicación - Comunicación Política - Comunicación y Marketing Digital - Comunicación Estratégica y de Negocios - Comunicación Social - Marketing Digital

Derecho	• Derecho Ambiental - Derecho del Trabajo y la Seguridad - Derecho de la Familia - Derecho de la Infancia y Adolescencia - Derecho y Nuevas Tecnologías - Derecho de la Empresa - Derecho Internacional - Derecho Penal - Derecho con y sin Mención - Derecho Tributario
Educación	• Educación – Currículo - Gestión Educacional - Evaluación y dificultades de aprendizaje - Docencia Universitaria - Informática Educacional
Filosofía	• Filosofía – Literatura – Lingüística - Estudios de género y cultura – Humanidades - Estética
Historia, Geografía y Ciencias Políticas	• Historia – Geografía - Ciencias Políticas - Gobierno y Gerencia Pública - Políticas Públicas
Estudios Internacionales	• Estudios Internacionales - Estudios Latinoamericanos - Estrategia Internacional y Política - Política Comercial
Ingeniería y Tecnología	• Ingeniería Industrial - Ingeniería Civil - Ingeniería Ambiental - Ingeniería Eléctrica - Ingeniería Matemática - Ingeniería Mecánica - Ingeniería Química - Ingeniería del transporte - Ingeniería de la Computación e Informática – Geofísica – Geología - Ingeniería en Minas - Gestión de Operaciones - Tecnologías de la Información - Redes Computacionales
Innovación y Emprendimiento	• Innovación - Emprendimiento
Ciencias	• Ciencias Biológicas - Ciencias Químicas - Ciencias Físicas – Astronomía - Meteorología y climatología - Astrofísica
Matemáticas	• Estadística – Matemática - Ciencias Actuarial
Letras	• Lingüística – Literatura - Traducción
Medicina	• Bioestadística - Biología de la Reproducción - Biomedicina Celular y Molecular - Ciencias Médicas y Biológicas - Ocupación y Terapia Ocupacional – Farmacología – Fisiología – Fisiopatología – Genética - Informática Médica - Educación Médica – Microbiología – Inmunología – Morfología – Neurociencias - Salud Pública – Bioética - Epidemiología
Enfermería, Nutrición y Kinesiología.	• Nutrición y alimentos – Enfermería – Kinesiología - Calidad de Vida
Ciencias Farmacéuticas	• Alimentos – Bioquímica - Ciencias Farmacéuticas - Farmacología
Animales, Veterinarias y Pecuarias.	• Ciencias animales y Veterinarias

Máster Of Business Administration (MBA)	• MBA`S
Teología	• Teología

Tabla 4. Fuente: Elaboración Propia.

Tal como se expresa en la tabla anterior, de cada área del conocimiento se desprenden ramas disciplinares, las cuáles serán alimentadas por todos los programas de Magísteres ofertados por las Instituciones de Educación Superior del País.

A su vez, cada Programa debe contener la siguiente información:

2) Información que debe contener cada programa:

Datos Generales:

- Antecedentes Generales:
- Grado que otorga
- Valor/Costo
- Duración
- Modalidad
- Acreditación
- Lugar donde se imparte
- Redes de alumnos y ex alumnos “alumni”
- Fecha inicio Programa
- Fecha inicio postulaciones
- Fecha cierre postulaciones
- Pág. Web
- Cuerpo Académico
- Especializaciones de los programas.

Datos específicos

- Descripción del Programa
- Objetivos del Programa
- Perfil del Graduado

- Requisitos de Acceso
- Plan de estudios
- Metodología de Estudios

3) Requerimientos funcionales:

3.1 Realizar una base de datos que contenga todos los programas de Magísteres del País agrupados por áreas disciplinares, los cuales a su vez estén contenidos en su respectiva área del conocimiento.

Ejemplo:

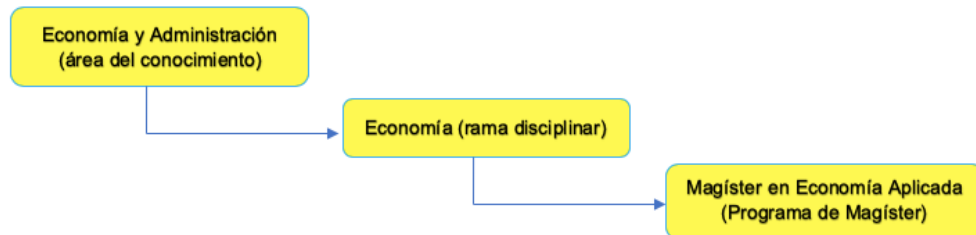


Figura 3. Fuente: Elaboración Propia.

3.2) Confeccionar un botón de búsqueda que pueda ser incluido en el sitio web: www.eligetupostgrado.cl el cual permita agilizar y facilitar la indagatoria de los visitantes, reduciendo el tiempo de búsqueda al magíster específico de su interés.

Ejemplo:

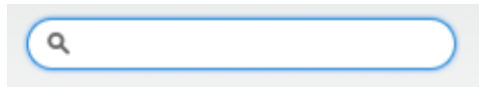


Figura 4. Fuente: Elaboración Propia.

- 3.3) Crear un filtro inicial, que permita tamizar la información de búsqueda, depurándola en áreas de conocimiento, rama disciplinar y programa específico a buscar.

Ejemplo:



Figura 5. Fuente: Elaboración Propia.

- 3.4) Crear un filtro secundario que permita depurar la búsqueda a un nivel de profundidad mayor, permitiendo obtener información específica de cada programa en cuanto a:
- Años de duración (menos – más)
 - Precio (Más bajo – Más alto)
 - Acreditación (Acreditados – No Acreditados)
 - Modalidad (Presencial – Online – Semi presencial)
 - Ciudad en que se imparte.
- 3.5) Desarrollar un sistema de análisis web que permita generar informes a tiempo real en cuanto a:
- Cantidad de personas que están en el sitio web en un determinado momento, de donde proceden y que específicamente ven.
 - Determinar a tiempo real si el nuevo contenido de nuestro sitio web tiene aceptación, o si las noticias del día atraen tráfico a nuestro sitio.
 - Determinación de variables personalizadas que ayuden a determinar los segmentos de clientes y a descubrir grados de implicación con el sitio.
 - Realizar una segmentación avanzada de nuestros visitantes, en cuanto a países, ciudades, preferencias de programas, etc. de manera tal de determinar las tendencias de ellos.

- Averiguar cuál es la ruta que siguen los visitantes de nuestro sitio, de tal manera de detectar cómo interactúan los usuarios con nuestra página, de manera tal de facilitar el análisis de datos.

3.6) Crear un registro de usuario en el sitio web que permita a nuestros visitantes registrarse, permitiendo así acceder a páginas o subpáginas que estén protegidas con contraseñas.

La finalidad es contar con los datos de contacto de nuestros usuarios como: (Nombre – Teléfono – E-mail y preferencias de nuestra Página) de manera tal de enviarles información y actualización periódica de nuestras actividades.

Ejemplo:

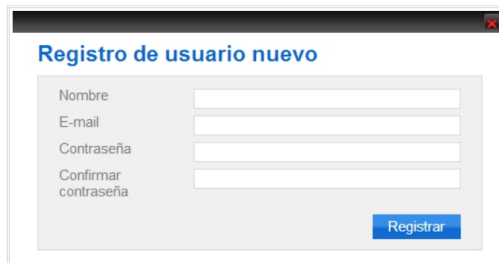


Figura 6. Fuente: Elaboración Propia.

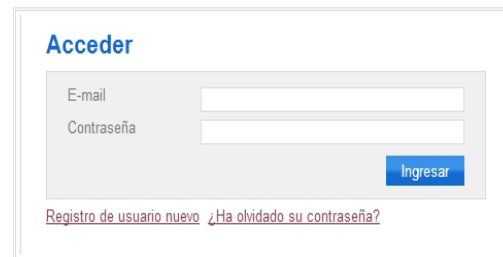


Figura 7. Fuente: Elaboración Propia.

3.7) Crear una herramienta que permita a nuestros usuarios realizar una comparación entre programas, admitiendo así la posibilidad de facilitar el análisis de la oferta de postgrado disponible en relación con la información disponible (datos generales y datos específicos) exployada en el apartado “información contenida para cada Magíster”.

11.7 Prototipo del sitio web:

Portada:



Figura 8. Fuente: Elaboración Propia.

Sección Programas:



Figura 9. Fuente: Elaboración Propia.

Sección Informaciones:



Figura 10. Fuente: Elaboración Propia.

Sección Redes Sociales:



Figura 11. Fuente: Elaboración Propia.

Sección Conócenos: (plataforma de negocios, “Core business”. integración Inst. de Educación Superior, Inst. Bancarias, empresas y organismos gubernamentales).



Figura 12. Fuente: Elaboración Propia.

Área Magíster (subpágina):



Figura 13. Fuente: Elaboración Propia.

Magíster por área del conocimiento:



Figura 14. Fuente: Elaboración Propia.

Sección Magíster en Economía:



Figura 15. Fuente: Elaboración Propia



Figura 16. Fuente: Elaboración Propia.

7.7 Derecho de propiedad

Desde el punto de vista legal, se realizará el registro del dominio web www.eligetupostgrado.cl a través de NIC Chile, esto nos permitirá desde ya el contar con un nombre que se convertirá en parte imprescindible de la identidad corporativa.

eligetupostgrado.cl	
Titular:	ezequiel salomon martínez rojas
Agente Registrador:	NIC Chile
Fecha de creación:	2017-04-17 23:10:42 CLST
Fecha de expiración:	2018-04-17 23:10:42 CLST Renovar ahora
Nombre Contacto Administrativo:	ezequiel salomon martínez rojas
Nombre Contacto Comercial:	ezequiel salomon martínez rojas
Nombre Contacto Técnico:	ezequiel salomon martínez rojas
Sitio web: www.eligetupostgrado.cl	

Figura 17. Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la marca:

A través del Instituto de Propiedad Intelectual, se realizará el registro del nombre de la empresa “eligetupostgrado” de manera tal de proteger y restringir el uso de esta solo a los promotores del proyecto.

También, se registrará a través del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), el logo del proyecto, el cuál es la representación gráfica que distinguirá al mismo en el mercado.

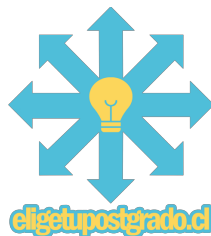


Figura 18. Fuente: Elaboración Propia.



Figura 19. Fuente: Elaboración Propia.

8 El Mercado

8.1 El Cliente

- Instituciones de educación superior (Universidades), quienes se beneficiarán de la base de datos. Podrán posicionar sus programas ofertados a través de las plataformas web del proyecto y, además, podrán beneficiarse de información precisa y caracterizada de los gustos y preferencias de los usuarios, quienes interactuarán con la empresa a través de las plataformas web de información y búsquedas de programas de postgrados e información relativa a aquello.
- Instituciones Privadas que oferten postgrados, los que se beneficiarán de servicios concordantes a los esbozados para las Universidades.
- Instituciones Financieras (qué otorguen préstamos para cursar postgrados), podrán contar con información caracterizada relativa a profesionales que estén interesados en cursar estudios de postgrado, de manera tal de ofrecer sus servicios directamente. Además, a través de las plataformas web dispuestas podrán promocionar y difundir sus servicios financieros destinados a financiar programas de postgrados en el país.

- Organismos internacionales, gubernamentales, consultoras, etc. Los cuales a través de Eligetupostgrado, podrán acceder a información emanada de la extensa base de datos, boletines de estudios que se procurarán hacer para realizar estudios sociológicos, estadísticos, de política pública y de otras características para evaluar el comportamiento, los gustos y preferencias de los profesionales que estén en búsqueda de programas de postgrados en el país. Lo anterior, sin lugar a duda, resulta novedoso y merece que se le ponga atención, si bien no representa el target del proyecto, en el futuro se podría convertir en una sección esencial dentro del modelo de negocios, sobre todo en lo que respecta al establecimiento de políticas públicas a través de la información que pudiese recabarse desde la empresa.

8.2 El Usuario

Tal como se distinguió anteriormente, los clientes son segmentados de los usuarios, toda vez que el modelo de negocios propicia la utilización de las herramientas de búsqueda e información relativa a los programas de postgrados del país de manera democrática, abierta y gratuita para quienes requieran de ella; es ahí precisamente que se estipula quienes serán los usuarios, los cuales son caracterizados como aquellos profesionales, futuros profesionales e instituciones privadas y públicas que se benefician gratuita y directamente de los servicios que se prestan. A la definición anterior, se puede referir lo siguiente:

- Profesionales y futuros profesionales de Universidades y/o Institutos Profesionales que estén en búsqueda de información relativa a la oferta de postgrados dispuesta en el país por parte de las instituciones de educación superior (públicas y privadas), además de otras instituciones que oferten postgrados.
- Profesionales y futuros profesionales de Universidades y/o Institutos Profesionales que estén en búsqueda de información relativa a las alternativas de financiamiento existentes en el país para solventar sus estudios de postgrados.
- Instituciones gubernamentales y privadas que posean dentro de su planta laboral a trabajadores que cuenten con un título profesional de más de 8 semestres de

duración o en su defecto una licenciatura, las cuales tengan interés de asociarse al proyecto de manera gratuita para canalizar a través de este, descuentos especiales en los aranceles de postgrados además de créditos preferentes para que sus trabajadores puedan especializarse académicamente mediante el curso de estudios de postgrados.

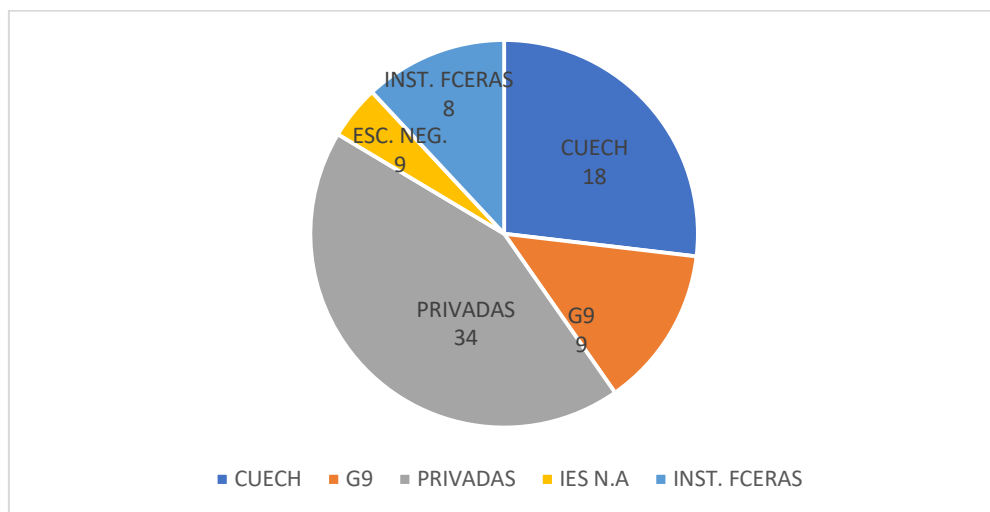
8.3 Target (Mercado Objetivo)

El target o mercados objetivos serán:

- Instituciones de educación superior (Universidades).
- Instituciones Privadas que oferten postgrados.
- Instituciones Financieras (que otorguen préstamos para cursar estudios de Postgrados).
- Instituciones internacionales, gubernamentales, de investigación consultorías, etc., que enfoquen su quehacer a la realización de estudios para aspectos de mercado, política pública, económicas y otros.

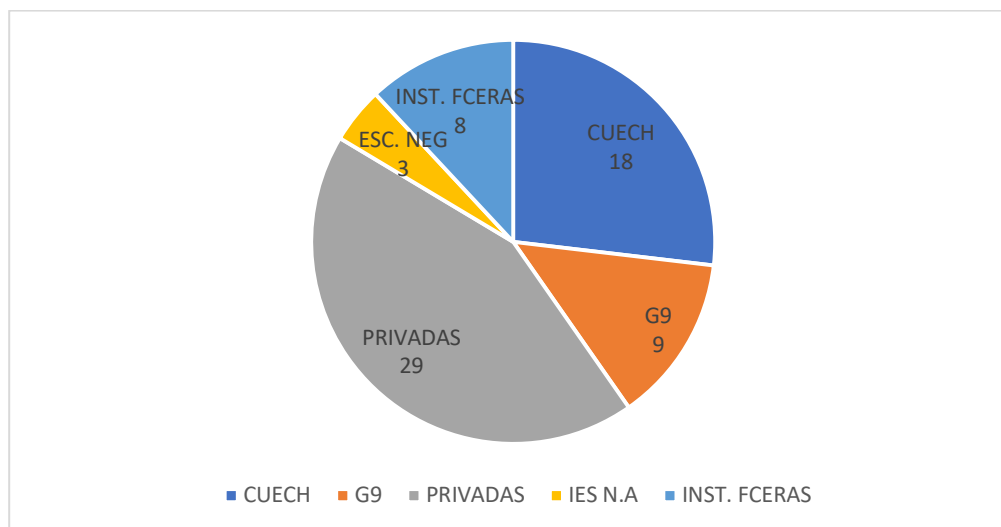
A continuación, se muestra la relación entre los diferentes segmentos pertenecientes al target, en el escenario actual y a mediano plazo.

Gráfico 1.- Mercado Actual



Fuente: Elaboración Propia, en base a antecedentes de MINEDUC y SBIF

Gráfico 2.- Mercado a Mediano Plazo (2019 a 2022)



Fuente: Elaboración Propia, en base a antecedentes de MINEDUC y SBIF

El segundo gráfico precisa variaciones respecto al primero, dadas por la reducción de 34 a 29, las instituciones de educación superior privadas, debido al cierre de la Universidad del Mar (cierre definitivo 2019), de la Universidad de las Artes y Ciencias Sociales (ARCIS) y de la universidad de las Ciencias de la Informática (UCINF), tras la absorción de esta última por parte de la Universidad Gabriela Mistral, de la Universidad de las Ciencias y Tecnología y la reciente cierre de la Universidad del Pacífico.

8.4 Mercado Actual

El mercado actual es positivo, de acuerdo con los datos proporcionados por SIES¹⁷, la oferta de programas de magíster en universidades para el año 2016 llega a los 1.580 programas, lo que representa un crecimiento de 52,5% en relación con el año 2010, en que se ofrecieron 1.036 programas. Es decir, en solo seis años la oferta aumentó en 544 programas en este nivel de formación.

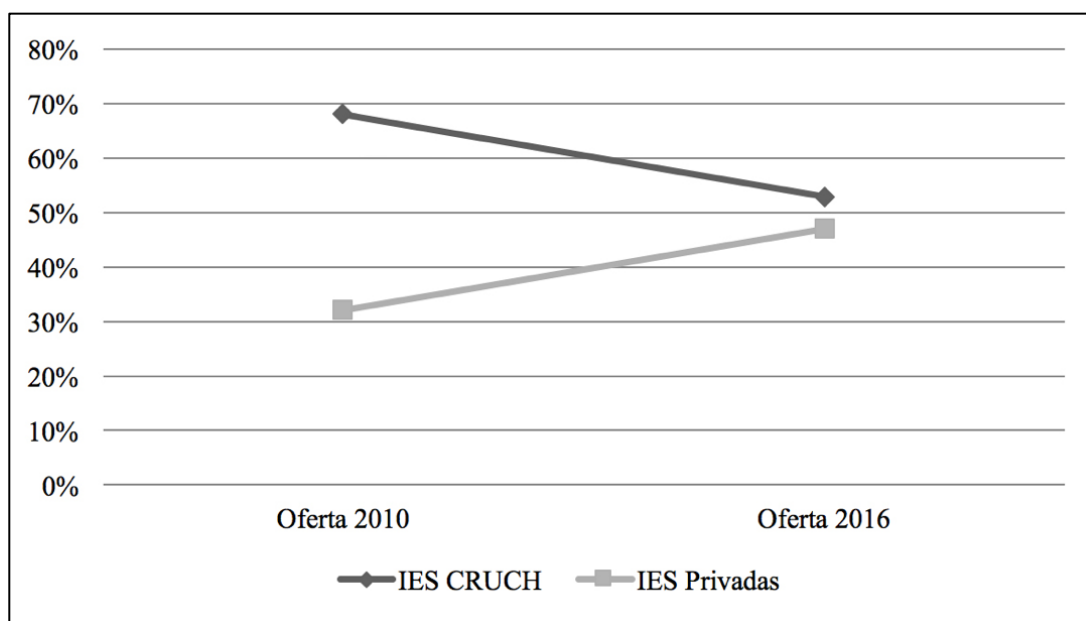
El crecimiento de la oferta en este nivel de formación se ha concentrado preferentemente en las universidades privadas nuevas creadas con posterioridad a 1981. En el período 2010-2016, la oferta de programas impartidos en instituciones pertenecientes al CRUCH

¹⁷ Sistema de Información para la Educación Superior. Ministerio de Educación. <http://www.mifuturo.cl/sies/>

pasó de 701 a 836, es decir, creció en un 19,3%, mientras que en el sector privado esta oferta aumentó en el mismo período de 331 programas a 744, lo que representa un crecimiento del 124,8%.

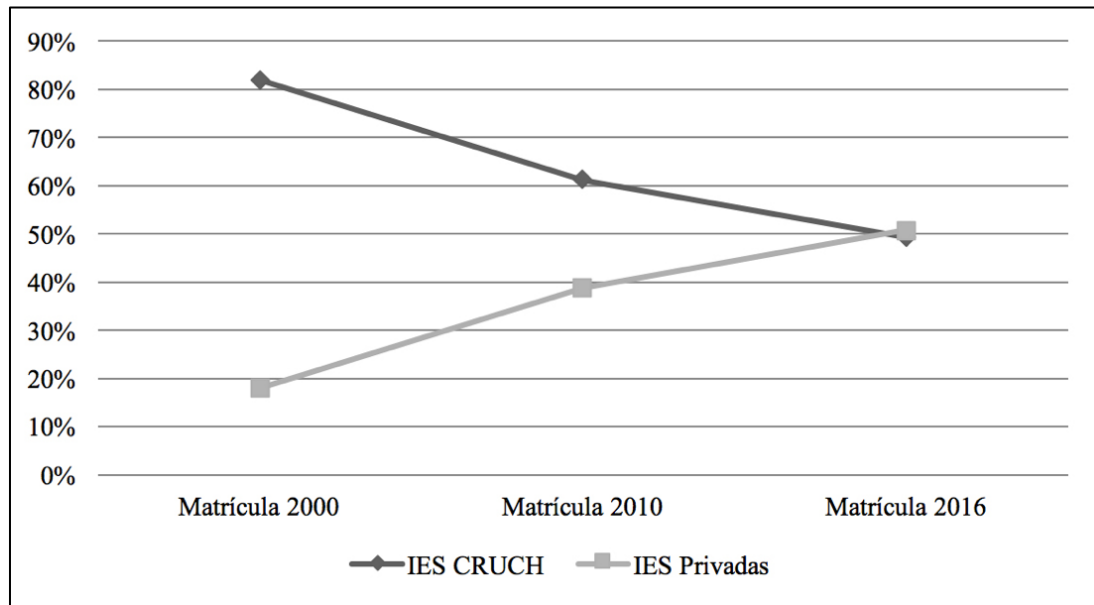
Por su parte, la matrícula en estos programas también ha crecido significativamente. El año 2000 se registran 6.632 estudiantes matriculados en programas de magíster, cifra que para 2010 alcanza a 29.330 estudiantes y en el 2016 a los 42.039 estudiantes en todo el sistema. Vale decir, en los últimos 16 años la matrícula aumentó en un 533,9%. En el año 2000, las universidades privadas representaban un 18% de la matrícula total de programas de magíster, mientras que el año 2010 un 38,8% y en el 2016 este porcentaje aumentó al 50,8%.

Figura 20.- Evolución Oferta Postgrados Instituciones de Educación Superior Chile



Fuente: Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana 2017

Figura 21.- Evolución Matrícula Postgrados Instituciones de Educación Superior Chile



Fuente: Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana 2017

Lo anterior, da cuenta de que el mercado de estudios de postgrados es y será cada vez mayor, impulsado principalmente por la mayor cantidad de oferta dispuesta en el país, pero también por variables económicas y sociológicas que han propiciado que los profesionales del país opten cada vez más por la especialización académica incursionando en estudios de carácter terciario.

9 La Competencia

En la actualidad, la competencia es más bien reducida, hay dos organizaciones que hacen esfuerzos para difundir información académica a nivel de postgrados, pero la información que entregan es parcial, toda vez que éstas pertenecen a agrupaciones que difunden información de las instituciones de educación superior que son miembros de estas. Es así como encontramos a la red iberoamericana de educación Universia, a la cual está adscrita 50 instituciones de educación superior. Universia proporciona información institucional de las instituciones adscritas (25 públicas y 25 privadas) con énfasis en su quehacer institucional y la oferta de pregrado. Por otro lado, se encuentra el Consejo de Rectores, el cual proporciona información de postgrados que ofertan sus instituciones miembros, pero esto se reduce solo a las 25 que son parte del consorcio, dejando fuera a las Instituciones Privadas.

En una menor escala, se encuentra la página www.ies.cl, la cual proporciona un buscador para indagar en las instituciones de educación en Chile y sus carreras de pregrado, además proporciona información actualizada de la situación actual de la acreditación. Se tiene también a www.altillo.com, la cual proporciona una lista de instituciones nacionales con un listado de las carreras que ofrecen, y por último existen otras páginas web que proporcionan información de instituciones y programas pero referidas a la educación online y no precisamente del país como el caso de: <https://www.estudios-enlinea.com>, <http://www.alreto.com> y <https://www.eclass.cl>.

Como se observa y con excepción de Universia, se entrega información integral, la cual vaya más allá de la oferta de postgrados de esta, sino en lo relativo a todos los aspectos que un profesional considera a la hora de cursar un postgrado como lo son: el financiamiento, acreditación institucional, redes con empresas, becas, ayuda idiomática, rankings, etc.

Si bien Universia hace esfuerzos en proporcionar de manera integral información para los postulantes, al revisar su sitio web se puede observar que ésta se reduce casi por completa para el estudiante de pregrado y en el caso del postgrado, entrega información de programas de ciertas instituciones de educación superior y con información parcial.

9.1 Principales Competidores

Competidor	Servicio que presta	Pág. Web
Universia (Principal competidor)	• Información de Postgrados (limitada). • Información de Pregrado (completa). • Información de las Instituciones de educación superior (completa). • Información de becas y alternativas de financiamiento (no banca privada). • Noticias académicas. • Información a postulantes para estudios de pregrado. • Bolsas de empleo. • Promoción de las Instituciones de Educación superior que son parte de la Red. • Cobertura Iberoamericana.	http://www.universia.cl
Postgrados Consejo de Rectores	• Información de Postgrados, a nivel de Magíster y Doctorados, parcial y solo de las 25 instituciones que son parte del consorcio. • Promoción de las Universidades que son parte del consorcio. • Información relevante enfocada en postulantes externos.	http://postgrado.consejoderectores.cl
Estudio en línea.com	• Información de programas de Postgrados a nivel de Doctorados y Magíster en formación virtual. • Información de programas de Diplomados y Grados. • Cobertura a nivel Mundial, no enfocados en Chile. • Promoción de las Instituciones de Educación superior que son clientes de la plataforma.	https://www.estudiosenlinea.com
Alreto.com	• Información de programas de Postgrados Online (a nivel mundial). • Información de programas de Pregrado. • Promoción de las Instituciones de Educación superior que contratan membresía del sitio web.	http://www.alreto.com

Eclass	• Información de programas Online, a nivel de Diplomados y cursos. • Cobertura Nacional y promoción de las instituciones de educación superior que son parte de la plataforma. • Proporciona una herramienta virtual para cursar programas de postgrados. • Empresa de educación flexible que promociona programas e información e las instituciones de educación superior que son parte de su plataforma.	https://www.eclass.cl
PhD Doctorado	• Proporciona Información de programas de Doctorados Online. • Promoción de las Instituciones de educación superior que publicitan en su sitio web.	https://www.phddoctorado.com
Emagister	• Proporciona Información de programas de Postgrados Online, a nivel de Magíster, Doctorados y carreras universitarias. • Su promoción no se concentra únicamente en la formación virtual sino también en la presencial. • Su cobertura es a nivel Iberoamericana y podemos encontrar variadas instituciones de Educación superior chilenas que ya promocionan ahí sus programas de postgrados.	http://www.emagister.com

Tabla 5. Fuente: Elaboración Propia.

9.2 Competidores Indirectos:

Los competidores indirectos son diversos, en cada país o zona geográfica se puede encontrar con iniciativas como la propuesta en este proyecto. Se consideran estos como competidores indirectos porque, en algunos casos, ofertan programas de instituciones chilenas.

Los principales competidores indirectos han sido clasificados de esta manera:

Competidor	Servicio que presta	Pág. Web
Gradschools	Información de instituciones de educación superior, programas de pregrado y programas de postgrados. Fuerte énfasis en la educación online.	https://www.gradschools.com
Study.com	Proporciona información integral de Instituciones de educación superior, programas e información relevante a postulantes de programas tanto presencial como virtual a nivel de Bachilleratos, Pregrado, Máster y Doctorados. Posee una potente herramienta virtual.	http://study.com
OnlinePhDPrograms	Proporciona información de programas de postgrados a nivel de Doctorados Online, con un especial énfasis en las instituciones de Educación Superior Online.	http://www.online-phd-programs.org
Fundación Universitaria Iberoamericana	Si bien esta es una Institución de Educación superior Online, cada vez ocupa más espacios en la promoción y difusión de programas a distancias, además se ha convertido en un referente de Educación superior online a nivel Iberoamericano.	https://www.funiber.org
Elarningindustry	Institución que promueve la educación online, a nivel de Instituciones y programas de Postgrado y Pregrado.	https://elearningindustry.com

Tabla 6. Fuente: Elaboración Propia

9.3 Potenciales Competidores

Como potenciales competidores, se puede mencionar a algunas instituciones y organizaciones que, si bien ahora no presentan una real amenaza al negocio, en un futuro cercano si la pudieran presentar. En este acápite se encuentran redes de Universidades y grupos de interés que pueden tomar la iniciativa de integrarse verticalmente para promocionar programas e información referida a postgrados de las instituciones de educación superior que forman parte de su red.

En la actualidad, y de acuerdo con los consorcios señalados, los que han tomado la iniciativa de difundir y promocionar información referida estudios de postgrados ha sido el consejo de rectores de Chile, por lo que no descartamos que, en un futuro cercano, otros de los organismos mencionados aquí repliquen su iniciativa. En esta línea, podemos mencionar:

Organización	Misión	Pag. Web
Consortio de Universidades Estatales (CUECH)	Ser una instancia de coordinación, cooperación y complementación. Estudiar, promover y evaluar políticas públicas. Definir e identificar áreas y problemas de interés común. Desarrollar acciones conjuntas en aspectos académicos, administrativos y económicos. Favorecer el intercambio de información y asociación. Aprovechar el uso compartido de recursos disponibles.	http://www.ue statales.cl/cue/
Red G9, de Universidad públicas no privadas.	Tenemos por misión generar bienes públicos en el ámbito de la educación superior, propiciando la creación de un conjunto de mecanismos y acciones de colaboración destinados al mejoramiento de la formación profesional de pregrado, de los programas de postgrado, de la investigación, como asimismo, a la profundización de los procesos de internacionalización de las instituciones que representa, al aseguramiento de la	www.redg9.cl

	calidad de la actividad universitaria del país y a vincularse con la sociedad en una serie de temas de interés nacional.	
Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas	El Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas está integrado por los rectores de veintisiete universidades, entre las que se cuentan universidades estatales y no estatales con vocación pública. El rol del Consejo de Rectores se ha concretado en importantes contribuciones al ámbito universitario, tales como el establecimiento de un sistema de selección y admisión de alumnos a las universidades que lo conforman, mediante la creación de las Pruebas de Selección Universitaria (PSU), test estandarizado único en América Latina. Adicionalmente, el Consejo de Rectores ha hecho importantes aportes en la gestación de leyes relacionadas con la educación superior, como la dictación de la “Ley sobre Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior” (Ley N° 20.129) y la generación del “Sistema de Fondos Solidarios de Crédito Universitario” (Ley N° 19.287). Las universidades que lo conforman son líderes en investigación y postgrado, además de contar todas con acreditación institucional, otorgada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA).	http://www.crucl.cl
Consortio de Universidades Privadas	Participar e influir activamente en el desarrollo y la toma de decisiones de la educación superior chilena, aportando conocimiento y experiencia para la generación paulatina de mayores valores en la formación de las nuevas generaciones.	http://www.cupchile.cl
Red Universitaria Nacional	Ser la plataforma digital líder en el país, que articula, comunica y colabora con las entidades del sistema de ciencia, cultura y educación superior nacional, y las inserta	http://www.reuna.cl

	en el concierto global mediante servicios avanzados e innovadores.	
Instituto Latinoamericano y del Caribe de Calidad en Educación Superior a Distancia.	Su misión principal es contribuir al mejoramiento de la calidad en la enseñanza superior a distancia en todas las instituciones de América Latina y el Caribe que ofrezcan este tipo de estudios. El CALED brindará asesoría principalmente en el proceso de autoevaluación de los programas que lo requieran.	http://www.caled-ead.org

Tabla 7. Fuente: Elaboración Propia.

9.4 Análisis de la Competencia

Principales competidores (directos)	Puntos débiles	Puntos fuertes
Universia	• Sólo promueve información de las Instituciones de Educación superior que son parte de la red (50 en total), dejando de lado aquellas que no pagan membresía para ser parte de su red. • Sólo incorpora instituciones de educación superior reconocidas en los países en que opera, soslayando a Instituciones privadas o escuelas de negocios que imparten posgrados y no poseen la formalidad de "Institución de Educación Superior" • La información que proporciona a nivel de postgrado es parcial, dispersa y desactualizada, su target no está en la formación de	• Su red posee un amplio despliegue territorial, con presencial en 19 Países Latinoamericanos, además de 3 países europeos (Portugal, España y Andorra) • Tienen contacto con 1361 Instituciones de Educación Superior en los Países en que operan. • En su plataforma, cuentan con cerca de 13 millones de usuarios únicos. • Amplio posicionamiento y reconocimiento a nivel académico. • Poseen una robusta y completa plataforma web, a nivel de interfaz, cuentan con buscadores eficaces. • Se han integrado verticalmente no solo abarcando la difusión y promoción de información

	postgraduados sino a nivel de pregrado. • Posee una fuerte relación y financiamiento por parte del Banco Santander, por lo que coartaría la posibilidad de dar entradas a otras instituciones financieras para la promoción y difusión de alternativas de financiamiento a estudiantes.	académica, sino también de servicios extras y complementarios, como lo son información de becas, cursos, bolsas de empleos, bibliotecas, alojamiento, centro de seminarios y desarrollo, revistas y publicaciones, etc.
Emagister	• Fuerte énfasis en la educación online, soslayando la presencial. • Su target está en los programas Online, y en la difusión de Instituciones de Educación Online, las cuales en algunos casos no gozan de mucho prestigio lo que podría aportar negativamente a la reputación de la plataforma. • La información que proporcionan a nivel de postgrados es parcial, solo se remite a información del nombre del programa, modalidad, lugar e institución que la imparte. • No difunden información referidas a alternativas de financiamiento de postgrados. • La página no busca educar en la materia con estudios, investigaciones, etc. Sólo se centra en la difusión de programas con el objeto de generar el	• Si bien su plataforma no atañe una gran cantidad de información proporcionada por instituciones de educación superior chilenas, si posee una amplia red de instituciones pertenecientes a 12 Países que promocionan sus servicios educativos ahí. Entre los países que encontramos se destaca, Argentina, Francia, Reino Unido, India, México, España, entre otros. • Posee una plataforma interactiva con el usuario, fácil de colegir y manejar. • Cuenta con buscadores de programas eficientes y actualizados, que permiten filtrar a nivel de duración, tipo de programa, profesional al que va dirigido el programa, etc. • Posee un espacio en la plataforma de contacto personalizado con el usuario, por lo que son capaces de contactar

	contacto entre los programas ofertados en su plataforma, el cliente y la institución que contrata el servicio. • No se posicionan como una plataforma que proporcione información integral desde el prisma de lo relevante que debe saber un estudiante o profesional que quiere cursar un postgrado, su negocio solo está en el puente comercial que ellos realizan con los posibles postulantes y las instituciones de educación superior que contratan sus servicios.	personalmente al usuario que solicite información adicional de un programa.
Principales competidores (directos)	Puntos débiles	Puntos fuertes
Study.com	• La barrera idiomática, sus servicios son promocionados en inglés. • No tiene Know How en lo referido a la realidad académica chilena. • Su foco está en la educación integral en todos sus niveles con un fuerte énfasis en el pregrado, no así en el Postgrado.	• Ampliar red internacional con Instituciones de Educación superior en Países de habla inglesa. • Amplios recursos informáticos y web. • Plataformas muy completas, buscan entregar información integral al postulante.
Fundación Universitaria Iberoamericana	• Pertenece a una Universidad, por lo que sus esfuerzos van particularmente referidos a la promoción de sus programas. • Su target está en la difusión y promoción de	• Al ser una fundación universitaria online, posee amplia experiencia en la materia, en la actualidad posee convenios con la Organización de Estados Americanos (OEA).

	programas Online, no considera la información de programas presenciales o b-learning. • Poseen una acotada base de datos de programas a nivel de Doctorados, más bien se centran en los Magíster, cursos y diplomados.	• Su red ha captado en el último tiempo el interés de varias instituciones de educación superior, en su mayoría Online, si bien no hay instituciones chilenas en el consorcio, es probable que en un futuro se integren.
Principales competidores (directos)	Puntos débiles	Puntos fuertes
Red Consejo de Rectores	• Su margen de acción se centraría en las Universidades estatales y públicas no estatales, no pudiendo ampliarse a las demás instituciones de educación superior toda vez que su foco principal está en la difusión y promoción de las universidades que son parte del consorcio. • Al ser instituciones de educación superior públicas se vería reticente, por ejemplo, si estas promocionasen alternativas de financiamiento para cursar postgrados de Bancos. • Al contar en el consorcio con Universidades Públicas, su foco se deberá centrar en la promoción de información académica y no tanto en lo comercial, por lo que, si bien pudiesen convertirse en referentes de opinión a nivel académico, se le podría restar importancia	• Amplia credibilidad y reconocimiento a nivel Nacional. • Su consorcio integra a las Universidades Chilenas con más prestigio del país. • Poseen un fuerte respaldo mediático y económico para tomar iniciativas como la propuesta en el proyecto. • Tienen la capacidad de integrar con relativa facilidad a 25 Universidades que en la actualidad trabajan colaborativamente en red. • En la actualidad son referentes en lo que refiere a la educación superior de nuestro País, por lo que, si ampliasen esto a un foco especial en materia e postrados, con gran seguridad también lo serán ahí.

	al aspecto comercial y económico.	
Consortio de Universidades Privadas	• El consorcio solo lo integran Universidades Privadas. • Pudiese verse como una debilidad la asimetría de información que entregasen toda vez que de las 17 Instituciones de Educación superior que conforman la CUP, existen notorias diferencias en cuanto al nivel de desarrollo de estas. • Dentro del consorcio existen universidades que no gozan de mucho prestigio, desde el punto de vista de la acreditación o bien por escándalos en las que se han visto envueltas, en modo de ejemplo se pueden mencionar el caso de la Universidad Pedro de Valdivia o la Universidad Internacional SEK. Lo referido, pudiese impactar negativamente en el prestigio de una plataforma que difunda y promocióne información de postgrados de este tipo de Instituciones.	• Las Universidades privadas concentran una alta matrícula en el País, 62% por lo que pudiese haber una transición natural de estudiantes que cursaron estudios en Universidades privadas y quisieran cursar estudios de Postgrados en las mismas instituciones. • Poseen las capacidades técnicas, académicas y económicas para desarrollar el proyecto. • En el último tiempo, las universidades privadas han tenido un impulso en materia de aseguramiento de la calidad, lo cual se ha visto reflejado en la acreditación de estas. Aquello da cuenta que, en materia de calidad y referencia académica a nivel nacional, de a poco se han ido ganando un espacio.

Tabla 8. Fuente: Elaboración Propia.

10 Plan de Marketing

10.1 La idea en la mente del consumidor

Con relación a la imagen marca y la percepción que se pretende lograr establecer en la mente de los clientes, usuarios y potenciales clientes, se relaciona con lo declarado en la propuesta de valor, o sea, transmitir la percepción de una institución que proporciona información íntegra ya actualizada de toda la oferta de postgrado del país, además de otros aspectos relevantes a la hora de cursar un postgrado. Redondeando lo anterior, pretenderemos ser reconocidos como una empresa referente de opinión en lo referido a la educación terciaria de nuestro país.

10.2 Línea de Marketing a largo plazo

La línea de marketing que se empleará, de manera tal de lograr el posicionamiento de la marca, será la de continuar con la difusión mediante el sitio web como espacio de información y difusión corporativa, publicidad mediante el envío de emails a base de datos de empresas, profesionales, instituciones de educación superior, financieras, etc. Lo anterior con el objetivo de continuar generando Brand Awareness.

En la misma línea, se pretende posicionar a “Eligetupostgrado” a nivel nacional mediante a la realización de ferias de postgrado, con amplia cobertura mediática y asistencia de usuarios interesados, lugar donde las instituciones de educación superior en convenio puedan difundir de manera preferente su oferta de postgrado, pero también, permitir que las instituciones financieras expongan la variedad de alternativas de financiamientos que poseen para solventar estudios de postgrado.

Las redes sociales (RR. SS) también será un espacio de difusión permanente de los servicios, la idea es lograr generar una comunidad en base a contenidos que se difundan con amplio seguimiento y aceptación por parte de los usuarios cibernéticos.

Por último, convertirnos en referentes de opinión en materia de educación superior de postgrado, para lograr este cometido, se requiriera aparecer en entrevistas y columnas de opinión con información estadística a nivel país que dé cuenta de la evolución o retroceso del acceso a estudios de postgrado. En esta línea, “Eligetupostgrado” debe ser

posicionado en medios masivos de comunicación, dando a. Conocer estadísticas y estudios que den cuenta de la realidad actual en términos de gustos y preferencias e incremento en el acceso a la educación terciaria del país y todo lo relacionado con la materia.

ACTIVIDADES DE MARKETING	
Actividad	Temporalidad
Redes Sociales	De carácter permanente y con ocurrencia diario y anual.
Ferias de Postgrado	Por lo menos, una al año.
Ferias laborales	Una al año, colaboración con instituciones como Laborum y Municipalidad de Santiago.
Ferias Empresariales	Una al Año, integrar a instituciones de educación superior, banca y grupos de interés como, América Economía, revista Qué Pasa, entre otras.
Publicidad en otras paginas web incluido Google	Permanente difusión en Google durante los 12 meses del año, además de aparición en medios de comunicación online (diarios y paginas web)
Radios	Aparición en radiodifusoras, una para público sub 30 o 40 como lo es Play FM y otra para público juvenil como Radio Carolina.

Tabla 9. Fuente: Elaboración Propia.

10.3 Branding

Se pretenderá construir una marca reconocible y asociada a la educación de Postgrado del país, de manera tal de convertir a “Eligetupostgrado” en referente de opinión en la materia. Algunas estrategias que se desarrollarán para lograr aquél objetivo son:

- **El naming:** Con un logo y nombre bien definido, de manera tal de lograr el asociamiento y recuerdo del concepto que se propone.
- **La identidad visual:** Con el posicionamiento del isotipo organizacional que promueva la imagen fresca, pero a la vez sería la empresa.
- **Tono de la comunicación:** La manera de comunicar con el entorno será diferenciada a través de un lenguaje mixto, por una parte, se promoverá un tono de comunicación jovial y directo mediante redes social y medios de comunicación definidos para los usuarios, pero también, se usará un lenguaje serio y formal para los clientes: Instituciones de Educación Superior, Banco, empresas privadas, empresas gubernamentales, entre otras.

- **Marketing de contenidos:** La difusión y la promoción de los servicios e información que se proporcionará a los usuarios y clientes mediante las herramientas masivas de difusión, conjeturará parte importante del quehacer por lo que ésta será constante y permanente mediante flayers, comunicados, fotografías, estudios, artículos, noticias, etc., que permitan difundir el trabajo y los servicios proporcionados por los clientes.

10.4 Estrategia de Fidelización

La fidelización de los clientes y usuarios se debe convertir en un aspecto principal del quehacer de la empresa, para lograr la fidelización y el compromiso de los usuarios y clientes para con la empresa, se debe ejecutar lo siguiente:

- **Conocer a los clientes:** Los clientes se verán interesados y receptivos si se nota el esfuerzo en conocer y empatizar con ellos, pero siempre procurando no ejercer presión sobre el *target*, de manera tal de fortalecer los lazos con los clientes en aras de entender sus preocupaciones y necesidades para estrechar una relación más cercana que genere beneficio mutuo.
- **Establecer un sistema de feedback:** El escuchar a los clientes mediante encuestas de satisfacción o simplemente hablando personalmente con ellos, ayudará a conocer de primera mano su opinión acerca del servicio que se les brinda; esta retroalimentación debe ser detonante para poner en practica ideas brillantes de mejora e innovación que ellos propongan.
- **Sorprenderlos desde el primer momento:** Lograr desarrollar innovaciones de los servicios y productos con antelación a las fechas propuestas del lanzamiento, para lo cual se eliminará la incertidumbre, con esto el cliente sabrá qué recibirá hará que se sienta cómodo haciendo negocios con nosotros.
- Se agrega el hecho de tener una visión clara desde un principio de manera tal de transmitir seguridad y seriedad en la labor.

10.5 Estrategia de Recomendación

La estrategia de recomendación es un aspecto esencial que permitirá propagar la experiencia de los clientes y usuarios en vistas a una mayor valoración de la empresa. En este sentido, la estrategia de valoración se debe incluir desde el origen del modelo de negocios para ver incrementada la tracción por parte de potenciales clientes y usuarios. En esta línea se buscará primero:

- Centrar las campañas en los mejores clientes, los cuáles serán en los que mayores posibilidades se tendrá de prescribir, premiar y que ellos se conviertan en una “herramienta” de visibilidad del proyecto.
- Establecer propuestas beneficiosas para el prescriptor y el futuro usuario, potenciando el beneficio para las instituciones que actúan de recomendadores y el que es recomendado de manera tal, de que se perciban ventajas recíprocas en correlación directa con nosotros.
- Agilizar el proceso de recomendación: Integremos la estrategia de recomendación en la estrategia misma de difusión de la empresa, de manera tal de entregar beneficios recíprocos entre quienes atraigan futuros clientes con su experiencia.
- Generar confianza mediante estrategias de contenidos sobre demandas reales de mercado: Debemos ser capaces de generar contenidos que vayan de la mano con sus necesidades. Para este objetivo, la credibilidad es crucial en la recomendación y una fórmula para ellos es generar contenido que se beneficie la demanda orgánica y trabajar para posicionarlo

10.6 Estrategia de Lanzamiento

La estrategia de lanzamiento del servicio se deberá enfocar integralmente en dar a conocer los servicios y generar interés a los potenciales usuarios y clientes desde el primer momento. En este sentido, se pretende utilizar variados métodos para este objetivo, uno de ellos es utilizar herramientas económicas y efectivas como lo son las redes sociales y la plataforma web de la institución. Asimismo, se procurará emplear el uso de los medios de comunicación, como radios y diarios online. Otro elemento para considerar son los eventos especiales que asocien el lanzamiento del servicio a experiencias reales. Junto a lo anterior, se buscará establecer alianzas con agrupaciones

de instituciones de educación superior como el CRUCH, CUECH, G9 y CUP, de manera tal de establecer junto a ellos acuerdos que permitan promocionar a la institución con el sello de ellos, y así se dará mayor credibilidad, respaldo y posicionamiento a los servicios ofrecidos.

Dado el servicio que se presta, el cual busca promover el acceso a la educación superior a nivel de postgrados, es que se cree que este será de total y completo interés para las instituciones públicas vinculadas a temas educacionales, como lo es el Consejo Nacional de Educación (CNED), la División de Educación Superior (DIVESUP), la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y el propio Ministerio de Educación (MINEDUC). La idea es establecer alianzas estratégicas con estos organismos y proporcionar estadísticas, estudios y aportes en materia de postgrados, a nivel de las preferencias de los estudiantes, evolución de las matriculas, etc. Esto con la finalidad de aportar en la discusión del establecimiento de políticas públicas relacionadas a la materia y junto a ello, posicionarnos como una institución seria, que cuenta con redes y nexos importantes lo cual repercuta en la imagen de los usuarios y futuros clientes.

10.7 Mecanismos de difusión, promoción y planificación

A nivel promocional, es fundamental que se exploten las características fuertes del producto, en este marco, se potenciarán los canales promocionales indicados a continuación: sitio web, emailing, ferias, redes sociales. Esto con el fin de posicionar la marca en el mercado.

14.7.1. Sitio Web

El sitio web va a ser un espacio de información corporativa, del producto y también de cada una de sus características. En este contexto, el sitio completamente va a estar “vestido” de la imagen del producto, sus prestaciones, ventajas, comparaciones, benchmark, etc. Se incorporará en el mismo, canales de contacto directo con nuestra área comercial y técnica.

10.7.2. Emailing

El envío de emails a bases de datos de empresas, profesionales, instituciones de educación superior, etc. Será de gran utilidad para generar *brand awareness* y luego ir creando ventas e ingresos a través de estos canales. Lo que esperamos en un futuro, es que a lo menos la tasa de efectividad promedio de los mails sea de un 20%, es decir si, se envía una comunicación a una base de datos de 1.000 potenciales clientes, 200 deberían abrir nuestro mensaje.

10.7.3. Ferias

Se realizarán a lo menos una feria anual, dónde se expondrán las características de nuestro servicio y se establecerán alianzas estratégicas. Estas ferias contarán además de la participación de conferencistas reconocidos en el ámbito académico, que entreguen su visión respecto a los aspectos más importantes de esta área y de algún tema específico que sea atinente. También será una instancia para que los colaboradores y aliados, presenten sus servicios.

10.7.4. Redes Sociales

En redes sociales se contará con una página de Facebook, una cuenta de LinkedIn, Twitter y de Instagram, con las que se va a conformar una comunidad en base a contenido del producto y prestaciones funcionales. Cabe indicar que estas redes estarán enlazadas con el sitio web corporativo.

Por otro lado, va a ser útil como canal de contacto y soporte para los consumidores que requieran una rápida respuesta y que principalmente ocupan estos medios.

El funcionamiento y mantención del canal estará a cargo del área comercial, a través de personas especializadas y enfocadas en estas actividades, se gestionarán imágenes, publicaciones, anuncios, etc.

Respecto a descuentos, estos dependerán del nivel de actividad que se genere, ya sea con instituciones educativas, financieras u otras que participen como aliados. Estos serán otorgados uno a uno, dependiendo del criterio antes indicado.

10.7.5. Distribución

La distribución que realizará “Eligetupostgrado”, se basará en el uso de las tecnologías de información y alta utilización de internet y redes sociales.

El sitio web corporativo, entregará todos los antecedentes de la empresa, información y característica del producto, información de ejecución de las ferias académicas, antecedentes sobre financiamiento público y privado, etc.

Las redes sociales, a saber: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, y otras actuales y futuras, serán utilizadas activamente con el fin de dar a conocer no sólo la dinámica de la empresa, sino que además constantemente las características y atributos del producto entregado; y como el mismo es diferenciador en el mercado.

10.7.6. Marchandasing

Durante el desarrollo de eventos presenciales, como las ferias académicas donde se contará con la participación de instituciones educativas asociadas a “Eligetupostgrado”, se realizará la entrega de merchandising a los clientes actuales y potenciales, dónde las instituciones asociadas tendrán instancias para presentar más información o directamente realizar inscripciones a sus postgrados.

El negocio desarrollado por Eligetupostgrado, es principalmente vía internet, y por esto el merchandising corporativo será de carácter menor, y sólo desarrollado para las instancias comentadas en el párrafo anterior. Luego la política será de cada vez, pero con un contrato establecido con una imprenta que sea atractiva en términos de impresiones de flayer's, dípticos, trípticos, etc.

10.7.7. Comunicación

Este aspecto será dinámico y flexible, en la medida que el proyecto se materialice y las actividades se van desarrollando. Existirá como ya se ha indicado, un grupo de ejecutivos y profesionales, que atenderán a los clientes y potenciales clientes, con el fin de guiarlos y ayudarles en recabar la información y antecedentes de los postgrados a los que pueden acceder, líneas de financiamiento, etc. Asimismo, y en instancias presenciales, tales como charlas, ferias y otros, se realizará esta actividad como parte de estas.

En términos de publicidad y promoción, se ocuparán las redes sociales activamente, con el fin de dar a conocer a la empresa como también los contenidos de esta, en línea con sus servicios y productos.

10.7.8. Publicidad y Difusión

Cómo parte del plan de marketing, ya se han indicado algunos aspectos asociados a la publicidad y promoción del producto, siendo lo más relevante las campañas realizadas a través del sitio web corporativo, en complementación de los que se ejecutará vía las redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram), junto con emailing y realización de ferias académicas, como instancias presenciales para la publicidad del servicio y el establecimiento de alianzas y redes.

Este plan de difusión tendrá como objetivos a cumplir lo siguiente:

- Poner en conocimiento del público objetivo, el Proyecto “Eligetupostgrado”, en qué consiste; sus objetivos; motivo de su creación; conformación de las alianzas y redes, sus resultados; etc.
- Divulgar los avances realizados y los resultados obtenidos en el transcurso del proyecto.
- Proporcionar una base documental y material de referencia para la realización de postgrados por parte de nuestros colaboradores, y asociados.
- Difundir nuevos conocimientos o material de referencia para nuevos profesionales, estudiantes de pregrado, empresarios, etc.

- Realizar una comunicación eficaz y transparente y entendible a toda la sociedad, sobre los temas del proyecto y la importancia para la empresa, innovación, investigación y desarrollo; de programas de perfeccionamiento y postgrados.

La estrategia de la comunicación externa y difusión incluye tanto la difusión y comunicación a los potenciales beneficiarios directos como a los grupos de destinatarios indirectos.

La estrategia que se dirige a los beneficiarios directos y a otros destinatarios generales abarca las siguientes líneas de actuación y herramientas de difusión:

- Imagen Corporativa o Creación de un Logotipo y una Imagen Corporativa.
- Web y Tecnologías de la Información. Sitio web propio del proyecto y Participación en Redes sociales.
- Material Promocional. Folletos con Información general del proyecto y divulgando información sobre actividades y publicaciones específicas. Papelería y material promocional para seminarios, ruedas de prensa, reuniones, talleres, mesas y conferencia final, Cartas de presentación e invitaciones a empresarios y emprendedores.
- Medios de comunicación. Notas de prensa, Artículos o Introducción de noticias en el sitio web del proyecto.
- Actos y Eventos. Ferias académicas, charlas magistrales, etc.

10.7.9. Plan de Acción de Marketing primer año de ejecución (2020)

Concepto	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Segmentación												
Estudio de la Demanda Total												
Selección Criterios de Segmentación												
Determinación de Segmentos												
Elección de Segmentos												
Elegir estrategia de cobertura del mercado												
Establecer perfil del segmento												
Cuantificar Segmento												
Consumo de Medios del Segmento												
Diferenciación												
Generación Página Web Corporativa												
Personalización del Servicio												
Protocolos para la Atención a Clientes												
Establecimiento de Precios												
Posicionamiento												
Beneficios												
Colocación casos y experiencias en el sitio web												
Anuncio en Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram)												
Entrevistas a Clientes, incluir en Sitio Web y Redes Sociales												
Liderazgo												
Desarrollar estrategias innovadoras de mktg												
Actualizar tecnología utilizada												
Calidad												
Realizar consultoría del servicio												
Analizar e implementar recomendaciones de la consultoría												
Fidelización												
Diseño de logo de la marca												
Notas de prensa												
Generar bases de datos												
Evaluar compra de software												
Contratación de trabajador discapacitado												
Contratación de alumnos en práctica												
Online												
Creación de Foro y Blog en el Sitio Web												
Creación de Calendario Editorial												
Elección Software para Emailing												
Creación de Bases de Datos												
Creación botones y diseño del email												
Acciones SEO on page												
Creación de Perfiles en Redes Sociales												
Mantenimiento de Redes Sociales												

Tabla 10. Fuente: Elaboración Propia.

11 Plan de Recursos Humanos

11.1. Organización del Recurso Humano

El organigrama de “Eligetupostgrado” será el siguiente:

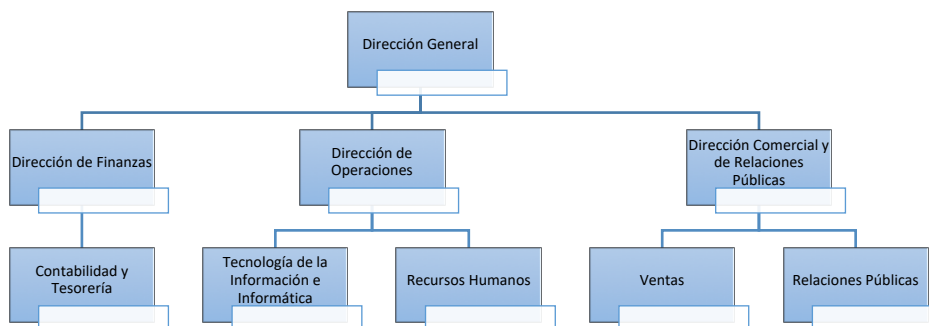


Figura 22. Fuente: Elaboración propia.

11.2 Política de Remuneraciones

Los principios en que nos ciñéremos para establecer las retribuciones a los empleados serán las siguientes:

- Equidad interna.
- Equidad externa.
- Equidad individual.

En cuanto al análisis de los cargos de trabajo, estos se deberán emplear para fijar salarios de forma objetiva, en función del mérito y características propias de cada puesto de trabajo. En este análisis se debe considerar el análisis de la estructura de cargos y la determinación de los deberes y responsabilidades.

11.3. Plan de Recursos Humano

Lineamientos del Plan de Recursos Humano:

- Prever la evolución según las necesidades que requieran nuestros objetivos estratégicos.
- Reaccionar rápidamente y con el menor costo ante cambios imprevistos en el mercado.

- Priorizar decisiones de subcontratación conociendo el costo.
- Mejorar la adecuación persona-puesto, evaluando su costo.
- Formación.
- Motivar al personal disminuyendo la incertidumbre por la previsión de acontecimientos.
- Aumento de beneficios de la empresa.

REMUNERACIONES		
CARGO	MONTO	UF ¹⁸
Director General	\$2.000.000 (1)	72.5
Director Administración y Finanzas	\$1.800.000 (1)	65.2
Director Comercial y relaciones Públicas	\$1.500.000 (6)	54.4
Dirección de Operaciones	\$1.400.000 (8)	50.7
Contabilidad y Tesorería	\$1.000.000 (8)	36.2
Tecnología de la Información e Informática	\$1.300.000 (1)	47.1
Recurso Humano	\$900.000 (12)	32.6
Ventas	\$900.000 (3)	32.6
Relaciones Públicas	\$900.000 (12)	32.6
Comisión por venta (1,5%)		
Sumatoria	\$57.600.000	

Tabla 11. Fuente: Elaboración Propia.

Premisas:

(1): Ingreso al trabajo desde el primer mes de operación.

(3): Ingreso al trabajo desde el tercer mes de operación.

(6): Ingreso al trabajo desde el sexto mes de operación.

(8): Ingreso al trabajo desde el octavo mes de operación.

(12): Ingreso al trabajo desde el duodécimo mes de operación.

Todos los montos se encuentran en calidad de brutos, es decir sin descuentos previsionales o de otra índole.

Incentivos de remuneraciones:

Las remuneraciones se incrementarán en un 7% anual.

¹⁸ UF observada al día 9 de Junio del 2019. UF. 27.593

Total: \$94.500.000
UF. 3428,8



Gráfico 3. Fuente: Elaboración Propia.

Total: \$543.444.836
UF. 19.695

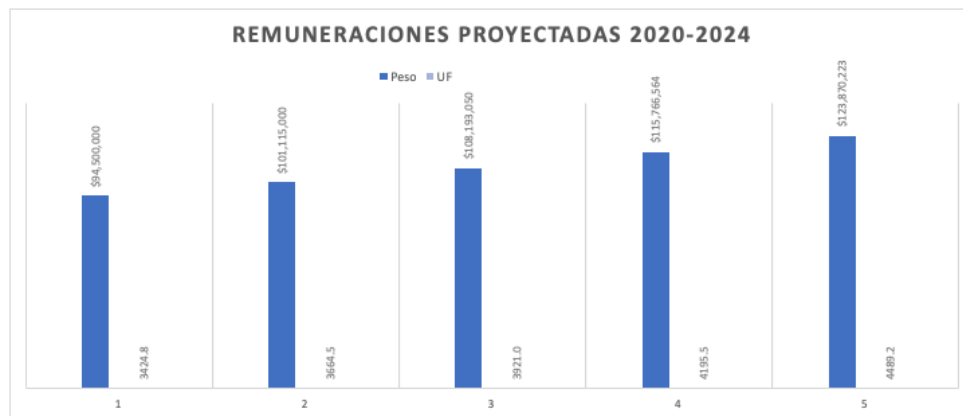


Gráfico 4: Fuente: Elaboración Propia.

12 Plan de Ventas

12.1. Proceso de Venta

El proceso de venta será directo con el cliente, ya sean Instituciones de educación superior o instituciones financieras. El contacto será mediante correo electrónico visitas a las instituciones, reuniones en nuestra oficina o bien vía telefónica. El proceso de venta será el siguiente:

PROCESO DE VENTAS	
Contacto con cliente: • Vía telefónica • Vía correo electrónico	Encargado(a) de ventas
Contacto con cliente: • Vía presencial • Vía video conferencia	Director General / Director de Administración y Finanzas
Una vez realizado el contacto, se envía cotizaciones de planes y programas.	Encargado(a) de ventas / Director de Administración y Finanzas
Si se acepta la cotización se hace envío de orden de compra con detalle de servicio.	Encargado(a) de ventas / Director de Administración y Finanzas
Aceptada la orden de compra se envía factura de ventas especificando formas de pagos.	Encargado(a) de ventas / Director de Administración y Finanzas
Realizar cobro del servicio	Encargado de contabilidad y tesorería / Director de Administración y Finanzas

Tabla 12. Fuente: Elaboración Propia.

Estrategia de Ventas:

El proceso de venta explicado con anterioridad será realizado en todo momento con la supervisión del Director de Administración y Finanzas. La estrategia de ventas que se realizará será de carácter personalizado, con atención en todo momento en los requerimientos e inquietudes del cliente, de manera tal de tener un acompañamiento directo para quienes contacten los servicios.

- En cuanto a los canales de ventas, estos serán mediante contacto telefónico, correo electrónico, contacto presencial en reuniones con los potenciales clientes y vía conferencia. El objetivo de estos canales será el de tomar contacto con los potenciales clientes y dar a conocer los servicios además de las condiciones de pagos de éstos. El contacto de manera presencial será realizado por el Director de Administración y Finanzas de la empresa o bien, por el Director General.
- Desde el punto de vista de los recursos asociados a cada canal, éstos están considerados en el presupuesto mensual y anual del proyecto, lo cual además forma parte de las actividades propias destinadas a las actividades laborales de cada trabajador vinculado a cada actividad.
- El tiempo de dedicación destinado a cada acción de venta dependerá de la demanda de estos. No obstante, el encargado de ventas dedicará su tiempo de manera completa a la acción de venta. Si bien el Director de Administración y Finanzas deberá en todo momento supervisar la acción de ventas, habrá contactos particulares con clientes en los que deberá acudir, como lo son las reuniones presenciales o vía conferencia.

En la misma línea, es importante señalar que relacionado intrínsecamente al proceso de venta estará el de difusión, el cual será principalmente mediante redes sociales. Es acá donde la alianza con los usuarios y clientes será fundamental para difundir los servicios del proyecto. Es por esto que, tal como se explicó en las estrategias de fidelización y recomendación, el hecho de contar con convenios con instituciones privadas y públicas, además de instituciones de educación y financieras permitirá que del “boca a boca” se promuevan los servicios y la fuerza de venta aumente.

12.2. Condiciones, valores de los servicios y estimaciones de ventas

En el proceso de venta, una vez tomado contacto con el cliente, aceptada la cotización y orden de compra, se procederá a realizar el contrato de la prestación de servicios y se acompañará la factura de ventas. En dicho contrato se especificarán los servicios prestados y la temporalidad de este con todo el detalle de la prestación.

Desde el punto de vista económico, el servicio se comenzará a prestar con un tiempo límite de pago de 30 días posteriores a la firma del contrato.

Se puede definir entonces que las condiciones de ventas serán:

1. Venta al día pago documentado.
2. Venta el día pago electrónico.
3. Venta al crédito documentado con cheque con plazo máximo a 30 días una vez firmado el contrato.
4. Ventas valorizadas en peso y UF. UF observada al día 9 de Junio del 2019. UF. 27.593

Valores de los Servicios de ventas:

VALORES SERVICIOS DE PUBLICIDAD Y DIFUSIÓN			
Instituciones de Educación Superior	Programa Full	• Publicidad wireframe central superior e inferior en portadas. • 10 correo electrónico al mes a base de datos completa. • Estar dentro de las primeras preferencias de búsqueda en el buscador • 10 apariciones mensuales en redes sociales (4 Facebook, 2 Twitter, 2 LinkedIn y 1 Instagram) • Nexa con 100% de eventuales clientes de empresas y organizaciones con convenios.	• Programa Anual: \$20.000.000 UF.724,8 • Programa Semestral: \$12.000.000 UF. 434,9
	Programa Medio	• Publicidad wireframe laterales superiores en portada.	• Programas Anual: \$16.000.000 UF. 579,9

		• 5 correo electrónico al mes a base de dato completa. • Estar dentro de las primeras preferencias de búsqueda en el buscador. • 5 apariciones mensuales en redes sociales (2 Facebook, 1 Twitter, 1 LinkedIn, 1 Instagram) • Nexa con 50% de eventuales clientes de empresas y organizaciones con convenios.	• Programa Semestral: \$9.000.000 UF. 326,17
	Programa Básico	• Publicidad wireframe en portada laterales inferiores. • 1 correo electrónico al mes a base de datos completa. • Estar dentro de las primeras preferencias de búsqueda en el buscador. • 2 apariciones mensuales en redes sociales (1 Facebook, 1 Twitter) • Nexa con 20% de eventuales clientes de empresas y organizaciones con convenios.	• Programa Anual \$10.000.000. UF. 362,4 • Programa Semestral \$6.000.000. 217,4
Instituciones Financieras	Programa Full	• Publicidad wireframe central superior e inferior en portadas. • 10 correo electrónico al mes a base de datos completa. • 10 apariciones mensuales en redes sociales (4 Facebook, 2 Twitter, 2 LinkedIn y 1 Instagram) • Nexa con 100% de eventuales clientes de empresas y organizaciones con convenios.	• Programa Anual: \$11.000.000. UF. 399 • Programa Semestral: \$8.000.000. UF. 289,9

	Programa Medio	• Publicidad wireframe laterales superiores en portada. • 5 correo electrónico al mes a base de dato completa. • 5 apariciones mensuales en redes sociales (2 Facebook, 1 Twitter, 1 LinkedIn, 1 Instagram) • Nexa con 50% de eventuales clientes de empresas y organizaciones con convenios.	• Programa Anual \$9.000.000. UF. 326,2 • Programa Semestral \$6.000.000. UF. 217,5
	Programa Básico	• Publicidad wireframe en portada laterales inferiores. • 1 correo electrónico al mes a base de datos completa. • 2 apariciones mensuales en redes sociales (1 Facebook, 1 Twitter) • Nexa con 20% de eventuales clientes de empresas y organizaciones con convenios.	• Programa Anual: \$7.000.000. UF. 253,7 • Programa Semestral \$4.000.000. UF. 145
Abierto	Correo electrónico masivo	• 1 correo electrónico masivo a base de datos.	• \$2.000.000. UF. 72,5
	Aparición en redes sociales	• 1 aparición mensual en redes sociales	• \$1.000.000. UF. 36,2
Abierto	Aparición en portada	• Aparición wireframe mensual en portada central superior.	• \$2.000.000 UF. 72,5
	Aparición en portada	• Aparición wireframe mensual en portada lateral superior mensual.	• \$1.500.000. UF. 54,36
	Aparición en portada	• Aparición wireframe mensual en portada lateral inferior	• \$800.000 UF. 29

Tabla 13. Fuente: Elaboración Propia.

El proyecto apunta al posicionamiento de los programas de Postgrado en el país, en esta línea, el programa se enfoca en promover el posicionamiento del Postgrado en las Instituciones de Educación Superior del país.

En cuanto al precio de venta establecido en los diversos planes, este se formuló de acuerdo al cobro de la competencia

Universia	Membresía anual más 11.000.000 anual por difusión
Coursera	5.000 USD anual más feed del 10% de las ventas
PhD Doctorado	4.000 USD anual por 10 programas
Emagister	2500 USD anual por 10 programas

Tabla 14. Fuente: Elaboración Propia.

Asimismo, se hizo una revisión a los estados financieros de educación superior de nuestro país para constatar in situ, cuanto éstas destinan a difusión y marketing, en esta línea se logro evidenciar lo siguiente:

Universidad	Gasto de Publicidad y Marketing	Evidencia
U. Tarapacá	\$320.404.000	https://www.uta.cl/transparencia/auditorias/2019/2019.3.pdf
U. Adolfo Ibañez	\$1.847.681.000	https://admission.uai.cl/assets/uploads/2018/12/estados-financieros-uai-2018.pdf
U. Andres Bello	\$3.707.371.000	http://transparencia.unab.cl/wp-content/uploads/2018/12/Estados-Financieros-UNAB-2017.pdf
U. Frontera	\$625.000.000	http://transparencia.ufro.cl/images/documentos/resultados/Informe-de-Estados-Financieros-Consolidados-de-la-Universidad-de-La-Frontera-y-filiales-al-31.12.2017.pdf
U. Talca	\$614.798.000	http://transparencia.otalca.cl/index.php?#
U. Magallanes	\$125.993.000	https://analisis.umag.cl/transparencia/documentos/aep_20190503.164025.pdf
U. Tecnológica Metropolitana	\$55.300.000	https://utem.cl/wp-content/uploads/2016/07/UTEM_EF_2016.pdf
U. de Concepción	\$764.505.200	http://www.udec.cl/finanzas/sites/default/files/Estados_financieros_consolidados_Corporacion_UdeC_2018.pdf
U. Antofagasta	\$622.980.000	http://transparencia.uantof.cl/index.php?action=plantillas_generar_archivo&ig=61&m=12&a=2018&ia=4964

Tabla 15. Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con lo expresado, en universidades que tienen un alto desarrollo del Postgrado, como, por ejemplo, la Universidad Andrés Bello, la Universidad de Talca, la Universidad Adolfo Ibáñez o Universidad de Concepción, en promedio, la adquisición de un programa full con Eligetupostgrado no representaría más allá del 5% de su gasto total en difusión y marketing.

Estimaciones de ventas:

ESTIMACIONES DE VENTAS			
AÑO	Nº SERVICIOS	SERVICIO	MONTO TOTAL
Año 1	57	3 Inst. de Ed. Superior full (3 anual)	3 x \$ 20.000.000 3 x 724,8 UF
		7 Inst. de Ed. superior básico (4 anual, 3 semestral).	4 x \$ 10.000.000 4 x UF. 362,4
			3 x \$ 6.000.000 3 x UF. 217,5
		7 Inst. bancarias medio (6 anual, 1 semestral)	6 x \$ 9.000.000 6 x UF. 326,2
			1 x \$ 6.000.000 1 x UF. 217,5
		5 Inst. bancarias básico (4 anual, 1 semestral)	4 x \$ 7.000.000 4 x UF. 253,7
			1 x \$ 4.000.000 1 x UF. 145
		35 publicaciones en portada central, lateral, correo masivo, redes sociales.	35 x \$1.400.000 35 x 50,7
		TOTAL	\$ 261.100.000 UF. 9.462,5
Año 2	71	25 %	\$ 326.375.000 UF. 11.828,2
Año 3	89	25 %	\$ 407.968.750 UF. 14.785,2
Año 4	102	15 %	\$ 469.164.063 UF. 17.003
Año 5	117	15 %	\$ 539.538.672 UF. 19.553,5

Tabla 16. Fuente: Elaboración Propia.

PLAN DE VENTAS PRIMER AÑO (PESO)												
CONCEPTO	Nº	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	SEP	OCT	NOV	DIC
Planes Instituciones de Educación Superior												
Ed. Superior I	3	\$20,000,000	\$0	\$20,000,000	\$0	\$0	\$20,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ed. Superior I	4	\$0	\$0	\$10,000,000	\$0	\$0	\$10,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$10,000,000
Ed. Superior I	3	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$6,000,000	\$6,000,000	\$6,000,000	\$0	\$0	\$0
Total ventas brutas		\$20,000,000	\$0	\$30,000,000	\$0	\$0	\$36,000,000	\$6,000,000	\$6,000,000	\$0	\$0	\$10,000,000
Planes Instituciones Bancarias												
Inst. Bancaria	6	\$9,000,000	\$0	\$9,000,000	\$0	\$0	\$9,000,000	\$0	\$0	\$9,000,000	\$0	\$9,000,000
Inst. Bancaria	1	\$0	\$6,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inst. Bancaria	4	\$7,000,000	\$0	\$0	\$0	\$7,000,000	\$0	\$7,000,000	\$0	\$7,000,000	\$0	\$0
Inst. Bancaria	1	\$0	\$0	\$4,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total venta brutas		\$16,000,000	\$6,000,000	\$13,000,000	\$0	\$7,000,000	\$9,000,000	\$7,000,000	\$0	\$16,000,000	\$0	\$9,000,000
Planes en poi	35	\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,333
Ventas Bruta		\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,333	\$4,258,337
Nº ventas tot	57											
Total ventas brutas		\$40,258,333	\$10,258,333	\$47,258,333	\$4,258,333	\$11,258,333	\$49,258,333	\$17,258,333	\$10,258,333	\$20,258,333	\$4,258,333	\$23,258,337

Figura 23. Fuente: Elaboración Propia.

PLAN DE VENTAS PRIMER AÑO (UF)												
CONCEPTO	Nº	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	SEP	OCT	NOV	DIC
Planes Instituciones de Educación Superior												
Ed. Superior I	3	\$724.82	\$0	\$724.82	\$0	\$0	\$724.82	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ed. Superior I	4	\$0	\$0	\$362.41	\$0	\$0	\$362	\$0	\$0	\$0	\$0	\$362
Ed. Superior I	3	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$217.45	\$217	\$217	\$0	\$0	\$0
Total ventas brutas		\$725	\$0	\$1,087	\$0	\$0	\$1,305	\$217	\$217	\$0	\$0	\$362
Planes Instituciones Bancarias												
Inst. Bancaria	6	\$326.17	\$0	\$326	\$0	\$0	\$326	\$0	\$0	\$326	\$0	\$326
Inst. Bancaria	1	\$0	\$217.45	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inst. Bancaria	4	\$253.69	\$0	\$0	\$0	\$254	\$0	\$254	\$0	\$254	\$0	\$0
Inst. Bancaria	1	\$0	\$0	\$144.96	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total venta brutas		\$580	\$217	\$471	\$0	\$254	\$326	\$254	\$0	\$580	\$0	\$326
Planes en poi	35	\$154.33	\$154.33	\$154.33	\$154.33	\$154.33	\$154.33	\$154.33	\$154.33	\$154.33	\$154.33	\$154.33
Ventas Bruta		\$154	\$154	\$154	\$154	\$154	\$154	\$154	\$154	\$154	\$154	\$154
Nº ventas tot	57											
Total ventas brutas		\$1,459	\$372	\$1,713	\$154	\$408	\$1,785	\$625	\$372	\$734	\$154	\$843

Figura 24. Fuente: Elaboración Propia.

Total: \$261.100.000
UF. 9.462,5

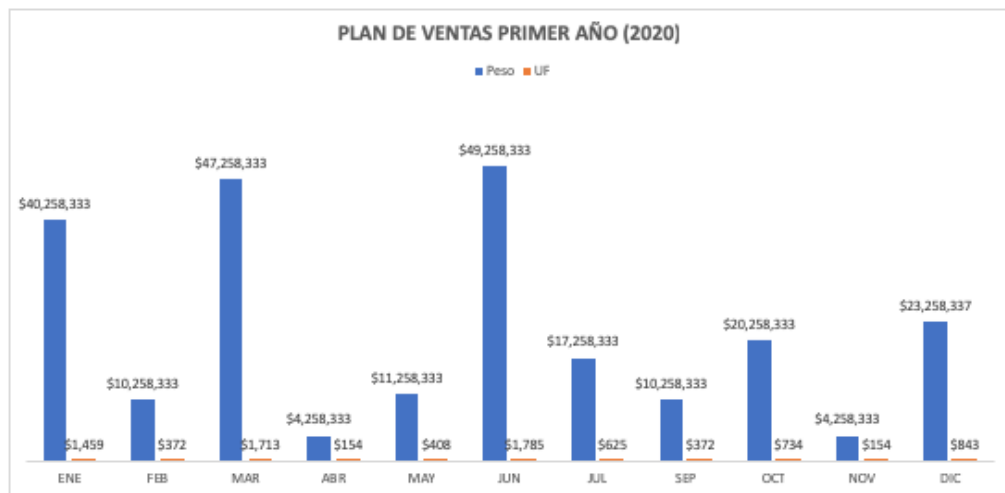


Gráfico 5: Fuente: Elaboración Propia.

Total: \$2.004.146.485
UF. 72.639,4



Gráfico 6: Fuente: Elaboración Propia

13. Plan Financiero

13.1 Premisas importantes

Las premisas para la confección del análisis financiero del proyecto son las siguientes:

- Inicio de la evaluación económica – financiera es enero 2020.
- Se empleará una conversión a UF para favorecer el cambio de la inflación. La UF utilizada es el valor observado al día 09 de junio del año 2019. \$27.593
- La tasa de impuesto a la renta para contribuyente de primera categoría utilizada es de un 27%, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Servicio de Impuestos Internos.
- El impuesto al valor agregado (IVA) utilizado, es de un 19%, tanto para compras y ventas. Cabe indicar que los servicios prestados por “Eligetupostgrado” son exentos de IVA, por lo que, las facturas de venta no serán gravadas con este impuesto.
- La distribución supuesta para el cobro de las ventas por los servicios será la siguiente:
 - Cobro a 30 días: 30%
 - Cobro a 60 días: 35%
 - Cobro a 90 días: 35%
- Personal tendrá una relación laboral establecida por un contrato de trabajo, dónde se ha estimado como monto para el pago de leyes sociales un total de 21% del sueldo bruto mensual.
- Las adquisiciones de mobiliarios, equipos informáticos y otros serán realizadas al contado, durante el mes de compra.
- El capital social enterado para la puesta en marcha de la empresa es de \$ 55.000.000.
- Las ventas brutas, se estimarán como una variación del año inmediatamente anterior, de acuerdo con el siguiente perfil:
 - 2021: 25%
 - 2022: 25%
 - 2023: 15%
 - 2024: 15%

- El costo de ventas se estimará como una variación del año inmediatamente anterior, de acuerdo con el siguiente perfil:
 - 2021: 20%
 - 2022: 20%
 - 2023: 20%
 - 2024: 20%
- Los gastos comerciales, tanto de publicidad como de ventas, se estimarán como una variación del año inmediatamente anterior, de acuerdo con el siguiente perfil:
 - 2021: 20% - 15%
 - 2022: 20% - 15%
 - 2023: 50% - 30%
 - 2024: 50% - 30%
- Los gastos generales, se estimarán como una variación del año inmediatamente anterior, de acuerdo con el siguiente perfil:
 - 2021: 15%
 - 2022: 15%
 - 2023: 15%
 - 2024: 15%
- Los costos de recursos humanos se estimarán como una variación del año inmediatamente anterior, de acuerdo con el siguiente perfil:
 - 2021: 10%
 - 2022: 10%
 - 2023: 10%
 - 2024: 10%
- Se considera una política de dividendos, que pagará a los socios un 33% del resultado neto del año inmediatamente anterior, siempre que dicho valor sea positivo.
- La tasa de descuento utilizada para la evaluación económica del proyecto es de un 12% anual.
- Los indicadores y ratios financieros se hizo en base a pesos.

13.2 Plan de Inversión

PLAN DE INVERSIÓN (PESOS)					
Resumen de inversiones	2020	2021	2022	2023	2024
Escritorios	\$2,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Sillas	\$1,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Sala de reunión	\$3,500,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Moviliario	\$1,500,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadores	\$2,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Impresoras	\$1,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Fotocopiadora	\$1,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Dispositivos digitales	\$1,300,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Instalación casa matriz	\$4,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Inversiones	\$17,300,000				

Figura 25. Fuente: Elaboración Propia.

PLAN DE INVERSIÓN (UF)					
Resumen de inversiones	2020	2021	2022	2023	2024
Escritorios	72.5	\$0	\$0	\$0	\$0
Sillas	36.2	\$0	\$0	\$0	\$0
Sala de reunión	126.8	\$0	\$0	\$0	\$0
Moviliario	54.4	\$0	\$0	\$0	\$0
Computadores	72.5	\$0	\$0	\$0	\$0
Impresoras	36.2	\$0	\$0	\$0	\$0
Fotocopiadora	36.2	\$0	\$0	\$0	\$0
Dispositivos digitales	47.1	\$0	\$0	\$0	\$0
Instalación casa matriz	145.0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Inversiones	627.0				

Figura 26. Fuente: Elaboración Propia.

El plan de inversiones consiste en mobiliario y equipamiento informático para la puesta en marcha de la casa matriz (oficina) para la puesta en marcha de “Eligetupostgrado”.

13.3 Plan de Financiación

PLAN DE FINANCIAMIENTO (PESOS)							
		%	2020	2021	2022	2023	2024
Financiamiento total	\$55.000.000						
1 Capital	Ezequiel Mai	36%	\$20.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
2 Prestamo Bancario	Banco xxx	64%	\$35.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Total financiamiento			\$55.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0

Figura 27. Fuente: Elaboración Propia

PLAN DE FINANCIAMIENTO (UF)							
		%	2020	2021	2022	2023	2024
Financiamiento total	\$55.000.000						
1 Capital	Ezequiel Mai	36%	724.8	\$0	\$0	\$0	\$0
2 Prestamo Bancario	Banco xxx	64%	1268.4	\$0	\$0	\$0	\$0
Total financiamiento			1993.3	\$0	\$0	\$0	\$0

Figura 28. Fuente: Elaboración Propia

La inversión inicial estimada para el proyecto asciende a la suma de \$55.000.000. de esto, un 36% que equivale a \$20.000.000 será aportado por el principal socio, el resto se financiará mediante un crédito bancario de consumo, con una tasa de interés total al quinto de un 42% además de un interés mensual compuesto de un 0,8%.

INTERÉS BANCARIO (PESO)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Credito Bancario	\$35,000,000	\$7,000,000	\$7,000,000	\$7,000,000	\$7,000,000	\$7,000,000
Interés Bancario 42%		\$2,940,000	\$2,940,000	\$2,940,000	\$2,940,000	\$2,940,000
Total Credito Bancario		\$9,940,000	\$9,940,000	\$9,940,000	\$9,940,000	\$9,940,000
Total Bancario						\$49,700,000

Figura 29. Fuente: Elaboración Propia

INTERÉS BANCARIO (UF)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Credito Bancario	1268.4	253.7	253.7	253.7	253.7	253.7
Interés Bancario 42%		106.5	106.5	106.5	106.5	106.5
Total Credito Bancario		360.2	360.2	360.2	360.2	360.2
Total Bancario						1801.2

Figura 30. Fuente: Elaboración Propia

13.4 Presupuesto 5 años. 2020-2024

PRESUPUESTO MAESTRO (2020-2024) PESO						
CONCEPTO	Año 0	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Aporte de capital	\$55,000,000					
Inversión Inicial	\$17,300,000					
INGRESOS						
Planes Inst. Ed. Superior		\$118,000,000	\$147,500,000	\$184,375,000	\$212,031,250	\$243,835,938
Planes Inst. Bancarias		\$92,000,000	\$115,000,000	\$143,750,000	\$165,312,500	\$190,109,375
Planes en portada, Correos masivos y RR.SS.		\$51,100,000	\$63,875,000	\$79,843,750	\$91,820,313	\$105,593,359
Total Ingresos		\$261,100,000	\$326,375,000	\$407,968,750	\$469,164,063	\$539,538,672
EGRESOS						
Remuneraciones						
Sueldo Personal		\$94,500,000	\$101,115,000	\$108,193,050	\$115,766,564	\$123,870,223
Leyes Sociales		\$19,845,000	\$21,234,150	\$22,720,541	\$24,310,978	\$26,012,747
Total remuneraciones		\$114,345,000	\$122,349,150	\$130,913,591	\$140,077,542	\$149,882,970
Gastos operacionales y de administración						
Desarrollo web		\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000
Dominio web		\$4,000,000	\$4,000,000	\$4,000,000	\$4,000,000	\$4,000,000
Gasto Generales (gastos básicos)		\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000
Total gastos operacionales		\$7,700,000	\$7,700,000	\$7,700,000	\$7,700,000	\$7,700,000
Gastos de Marketing						
Publicidad Diarios		\$12,000,000	\$12,000,000	\$12,000,000	\$12,000,000	\$12,000,000
Publicidad Revistas		\$8,000,000	\$8,000,000	\$8,000,000	\$8,000,000	\$8,000,000
Publicidad Redes Sociales		\$6,000,000	\$6,000,000	\$6,000,000	\$6,000,000	\$6,000,000
Publicidad buscadores de Internet		\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000
Total gastos de Marketing		\$29,000,000	\$29,000,000	\$29,000,000	\$29,000,000	\$29,000,000
Gastos Financieros						
Crédito Bancario		\$7,000,000	\$7,000,000	\$7,000,000	\$7,000,000	\$7,000,000
Interés Bancario		\$2,940,000	\$2,940,000	\$2,940,000	\$2,940,000	\$2,940,000
Total gastos Financieros		\$9,940,000	\$9,940,000	\$9,940,000	\$9,940,000	\$9,940,000
Total Egresos		\$160,985,000	\$168,989,150	\$177,553,591	\$186,717,542	\$196,522,970
Resultados Brutos	\$37,700,000	\$100,115,000	\$157,385,850	\$230,415,160	\$282,446,520	\$343,015,702
Impuesto a la Renta (27%)		\$27,031,050	\$42,494,180	\$62,212,093	\$76,260,560	\$92,614,240
Resultados netos		\$73,083,950	\$114,891,671	\$168,203,066	\$206,185,960	\$250,401,462

Figura 31. Fuente: Elaboración Propia

PRESUPUESTO MAESTRO (2020-2024) UF						
CONCEPTO	Año 0	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Aporte de capital	1993					
Inversión Inicial	627					
INGRESOS						
Planes Inst. Ed. Superior		4276	5346	6682	7684	8837
Planes Inst. Bancarias		3334	4168	5210	5991	6890
Planes en portada, Correos masivos y RR.SS.		1852	2315	2894	3328	3827
Total Ingresos		9463	11828	14785	17003	19553
EGRESOS						
Remuneraciones						
Sueldo Personal		3425	3425	3425	3425	3425
Leyes Sociales		719	719	719	719	719
Total remuneraciones		4144	4144	4144	4144	4144
Gastos operacionales y de administración						
Desarrollo web		43	43	43	43	43
Dominio web		145	145	145	145	145
Gasto Generales (gastos básicos)		91	91	91	91	91
Total gastos operacionales		279	279	279	279	279
Gastos de Marketing						
Publicidad Diarios		435	435	435	435	435
Publicidad Revistas		290	290	290	290	290
Publicidad Redes Sociales		217	217	217	217	217
Publicidad buscadores de Internet		109	109	109	109	109
Total gastos de Marketing		1051	1051	1051	1051	1051
Gastos Financieros						
Crédito Bancario		254	254	254	254	254
Interés Bancario		107	107	107	107	107
Total gastos Financieros		360	360	360	360	360
Total Egresos		5834	5834	5834	5834	5834
Resultados Brutos	1366	3628	5994	8951	11169	13719
Impuesto a la Renta (27%)		980	1618	2417	3016	3704
Resultados netos		2649	4376	6534	8153	10015

Figura 32. Fuente: Elaboración Propia

13.5 Balance General proyectado

BALANCE PROYECTADO (PESOS)					
	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS CORRIENTES					
Disponible	\$ 174,495,217	\$ 250,007,496	\$ 345,727,500	\$ 414,988,204	\$ 495,314,602
Total activos corrientes	\$ 174,495,217	\$ 250,007,496	\$ 345,727,500	\$ 414,988,204	\$ 495,314,602
ACTIVOS NO CORRIENTES					
Moviliario	\$ 8,000,000	\$ 8,000,000	\$ 8,000,000	\$ 8,000,000	\$ 8,000,000
Equipamiento	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000
Dispositivos digitales	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000
Total activos no corrientes	\$ 13,300,000	\$ 13,300,000	\$ 13,300,000	\$ 13,300,000	\$ 13,300,000
Total activos	\$ 187,795,217	\$ 263,307,496	\$ 359,027,500	\$ 428,288,204	\$ 508,614,602
PASIVOS CORRIENTES					
Interés Bancario	\$2,940,000	\$2,940,000	\$2,940,000	\$2,940,000	\$2,940,000
Leyes Sociales	\$19,845,000	\$ 21,234,150	\$ 22,720,541	\$ 24,310,978	\$ 26,012,747
Impuesto a la renta	\$27,031,050	\$ 42,494,180	\$ 62,212,093	\$ 76,260,560	\$ 92,614,240
Total pasivo corriente	\$ 49,816,050	\$ 66,668,330	\$ 87,872,634	\$ 103,511,538	\$ 121,566,987
PASIVOS NO CORRIENTES					
Credito Bancario	\$7,000,000	\$7,000,000	\$7,000,000	\$7,000,000	\$7,000,000
Depreciaciones	\$ 1,079,167	\$ 1,079,167	\$ 1,079,167	\$ 1,079,167	\$ 1,079,167
Total pasivo no corriente	\$ 8,079,167	\$ 8,079,167	\$ 8,079,167	\$ 8,079,167	\$ 8,079,167
PATRIMONIO					
Capital	\$55,000,000	\$55,000,000	\$55,000,000	\$55,000,000	\$55,000,000
Resultado Ganancia	\$ 129,900,000	\$ 188,560,000	\$ 263,075,700	\$ 316,697,499	\$ 378,968,449
Total patrimonio	\$55,000,000	\$ 55,000,000	\$ 55,000,000	\$ 55,000,000	\$ 55,000,000
Total pasivos	\$ 187,795,217	\$ 263,307,497	\$ 359,027,501	\$ 428,288,204	\$ 508,614,603
RESULTADO GANANCIA					
Ingresos por ventas	\$261,100,000	\$ 326,375,000	\$ 407,968,750	\$ 469,164,063	\$ 539,538,672
Total ganancias	\$ 261,100,000	\$ 326,375,000	\$ 407,968,750	\$ 469,164,063	\$ 539,538,672
RESULTADO PERDIDA					
Costo de venta	\$5,200,000	\$5,200,000	\$5,200,000	\$5,200,000	\$5,200,000
Remuneraciones	\$94,500,000	\$ 101,115,000	\$108,193,050	\$ 115,766,564	\$ 123,870,223
Marketing	\$29,000,000	\$29,000,000	\$29,000,000	\$29,000,000	\$29,000,000
Gasto generales	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000
Total perdidas	\$ 131,200,000	\$ 137,815,000	\$ 144,893,050	\$ 152,466,564	\$ 160,570,223

Figura 33. Fuente: Elaboración Propia

BALANCE PROYECTADO (UF)					
	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS CORRIENTES					
Disponible	6323.9	9060.5	12529.5	15039.6	17950.7
Total activos corrientes	6323.9	9060.5	12529.5	15039.6	17950.7
ACTIVOS NO CORRIENTES					
Moviliario	289.9	289.9	289.9	289.9	289.9
Equipamiento	145.0	145.0	145.0	145.0	145.0
Dispositivos digitales	47.1	47.1	47.1	47.1	47.1
Total activos no corrientes	482.0	482.0	482.0	482.0	482.0
Total activos	6805.9	9542.5	13011.5	15521.6	18432.7
PASIVOS CORRIENTES					
Interés Bancario	106.5	106.5	106.5	106.5	106.5
Leyes Sociales	719.2	769.5	823.4	881.1	942.7
Impuesto a la renta	979.6	1540.0	2254.6	2763.8	3356.4
Total pasivo corriente	1805.4	2416.1	3184.6	3751.4	4405.7
PASIVOS NO CORRIENTES					
Credito Bancario	253.7	253.7	253.7	253.7	253.7
Depreciaciones	39.1	39.1	39.1	39.1	39.1
Total pasivo no corriente	292.8	292.8	292.8	292.8	292.8
PATRIMONIO					
Capital	1993.3	1993.3	1993.3	1993.3	1993.3
Resultado Ganancia	4707.7	6833.6	9534.1	11477.5	13734.2
Total patrimonio	1993.3	1993.3	1993.3	1993.3	1993.3
Total pasivos	6805.9	9542.5	13011.5	15521.6	18432.7
RESULTADO GANANCIA					
Ingresos por ventas	9462.5	11828.2	14785.2	17003.0	19553.5
Total ganancias	9462.5	11828.2	14785.2	17003.0	19553.5
RESULTADO PERDIDA					
Costo de venta	188.5	188.5	188.5	188.5	188.5
Remuneraciones	3424.8	3664.5	3921.0	4195.5	4489.2
Marketing	1051.0	1051.0	1051.0	1051.0	1051.0
Gasto generales	90.6	90.6	90.6	90.6	90.6
Total perdidas	4754.8	4994.6	5251.1	5525.6	5819.2

Figura 34. Fuente: Elaboración Propia

13.6 Indicadores y Análisis Financiero

INDICADORES						
1. Rentabilidad		2020	2021	2022	2023	2024
	Beneficio Neto v/s ingresos	16.9%	27.6%	32.4%	32.6%	32.8%
	ROA	50.5%	50.1%	49.1%	42.8%	38.4%
	ROE	44.6%	51.6%	47.7%	39.7%	34.6%
2. Solvencia						
	Capitalización	64,3%	74,7%	77,7%	80,7%	82,8%
	Garantía	2,8	4,2	4,6	5,3	5,9
3. Liquidez						
	Liquidez	64,3%	74,7%	77,7%	80,7%	82,8%
	Tesorería	2,8	4,2	4,6	5,3	4,9
4. Endeudamiento						
	Endeudamiento	0,6	0,3	0,3	0,2	0,2
5. Gestión						
	Rotación activo fijo	65,4	0,0	0,0	0,0	0,0
	Rotación circulante	1,7	1,3	1,1	1,0	0,9
	Rotación stocks	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Días cobro clientes	124,8	124,8	124,8	124,8	124,8
	Días pago proveedores	53,5	52,7	52,0	51,2	50,5

Figura 35. Fuente: Elaboración Propia

Indicadores de Rentabilidad

- La relación entre el beneficio neto y los ingresos es creciente, transitando de un 16,9% el año 2020 a un 32,8% el año 2024. Esto implica que, los beneficios percibidos ex post el descuento de todos los gastos que se generan en la actividad comercial es positiva y creciente en relación con los ingresos brutos percibidos por las ventas de los servicios.
- El ROA desde el año 2020 al año 2024 muestra un descenso de un 12%, transitando de un 50,5% a un 38,4% lo que conlleva, que la reducción de la rentabilidad de los accionistas con relación a los fondos invertidos es algo a tomar en consideración, si bien, el indicador sigue siendo positivo y atractivo, el retorno de los recursos propios invertido por los accionistas se ha visto mermado, aspecto que hay que considerar.
- El ROE al igual que el ROA muestra un descenso, este es de un 10% si comparamos el año 2024 en relación con el año 2020, pasando de 44,6% a 34,6%.

Lo anterior debido a que la institución poseería en el tiempo una menor capacidad para remunerar a sus accionistas, ya que la rentabilidad sobre los recursos propios se ve disminuida.

Indicadores de solvencia

- El indicador de capitalización muestra un ascenso de 64,3% a 82,2% lo que devela una altísima proporción de financiación propia por parte de la institución en relación con la financiación empresarial, lo que da cuenta de que el beneficio neto en relación con lo invertido alcanzaría un 82,2% al año 2024.
- El indicador de garantía al año 2020 es de 2,8 y avanza a 5,9 al año 2024, esto refleja que la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones con sus acreedores y prestamistas externos alcanza los 5,9 pesos por cada peso adeudado en el último año de análisis. Esto evidencia que la institución no tiene el menester de incurrir a créditos porque el capital de ésta es robusto y a lo que hay que apuntar, es a que éste no se muestre improductivo, es por ello por lo que hay que se deben estudiar acciones de manera tal de rentabilizar el dinero inmovilizado tras el empleo de algún mecanismo bursátil.

Indicadores de Liquidez

- Al no contar con inventarios, el cálculo de liquidez corriente y tesorería o capital de trabajo es el mismo, el cual muestra un incremento del 2,7 al 5,9 entre los años 2020 y 2024. Esto indica que, año tras año la institución percibe un aumento en su capacidad para cumplir con sus obligaciones y deudas a corto plazo, poseyendo por cada peso que debe 5,9 pesos al año 2024 para hacer frente a sus compromisos al corto plazo. Este aspecto es relevante de mencionar, toda vez que proyecta la capacidad de la institución de generar disponible necesario para cumplir con sus obligaciones y su actividad comercial sin necesidad de tener que recurrir a apalancamiento externo para la obtención de capital de trabajo.

Indicadores de Endeudamiento

- El endeudamiento se reduce de un 0,6 el año 2020 a un 0,2 el año 2024. Lo anterior es producto del bajo apalancamiento financiero al que ha incurrido la institución, lo cual brinda una independencia financiera total, toda vez que no se depende de financiamiento externo y en el patrimonio de los dueños, no participan acreedores o proveedores con deuda asociada.

Para ser más analítico con el indicador, se puede decir que, al año 2020 por cada peso que compone el patrimonio existe una deuda de 0,6 pesos, lo cual se reduce a 0,2 pesos al año 2024, ratificando el grado de independencia financiera con acreedores y que los activos totales al año 2022 solo han sido financiado en un 20% por financiamiento externo.

Indicadores de Gestión

- La rotación de activos fijos solo muestra una variación el año 2020, con una actividad del 65,4 veces, lo que es propio de la inversión en activo fijo que se generó en ese año producto de la puesta en marcha del negocio. Como la actividad comercial no incluye aspectos productivos, es relevante considerar que los activos fijos representan más bien infraestructura en oficina y equipos computacionales, por lo que, este indicador no representa mucha utilidad para el negocio en comento. No obstante, desde el prisma de la inversión desplegada en activos fijo en el primer año, se puede señalar que los activos fueron empleados 65,4 veces para la obtención de ingresos.
- La rotación corriente disminuyó desde 1,7 el año 2020 a 0,9 el año 2024, lo que da cuenta de la eficacia de la empresa en la gestión de sus activos corrientes para generar ventas, toda vez que, la utilización de los activos corrientes para generar ingresos por ventas proyecta una disminución en el tiempo.
- Días de cobro de clientes se proyecta estable en 124,8 días desde el año 2020 al año 2024, esto dado a las políticas de pago que se han establecido con los clientes. En este indicador, se proyecta una estabilidad en el comportamiento de

cobro a los clientes en base a los compromisos establecidos con ellos en relación con la política de pago. Si bien el indicador puede parecer elevado, esto se salvaguarda con capital de trabajo y disponible permanente en las cuentas que permitan atender a esta situación sin impactar negativamente, primero en la capacidad de hacer frente a las obligaciones a corto plazo, lo cual incluye el análisis del indicador del periodo de pago a los proveedores.

- El indicador del día de pago a los proveedores va a la baja, proyectando un tiempo de pago de 53,5 el año 2020 a 50,5 el año 2024. Esto refleja que, la capacidad de la institución de liquidar sus deudas al corto plazo disminuiría en el tiempo, si bien el indicador es menor al periodo de cobro a los clientes, lo que presentaría una correlación prácticamente 3 a 1, incluyendo presión a la capacidad de pago, y no traspasándola a los proveedores o acreedores. Es importante considerar que, la guarición de recursos líquidos que cuenta permite hacer frente a esta situación, en donde el periodo de pago por parte de la empresa rota prácticamente a uno en relación con el cobro que se efectúa a los clientes.

ANÁLISIS DE INVERSIÓN					
	2020	2021	2022	2023	2024
VAN	-\$1,616,607	\$68,647,480	\$157,095,097	\$248,823,075	\$343,529,521
TIR	8.71%	92.12%	124.74%	136.61%	141.43%

ANÁLISIS DE INVERSIÓN UF					
	2020	2021	2022	2023	2024
VAN	-\$59	\$2,488	\$5,693	\$9,018	\$12,450
TIR	8.71%	92.12%	124.74%	136.61%	141.43%

Figura 36. Fuente: Elaboración Propia

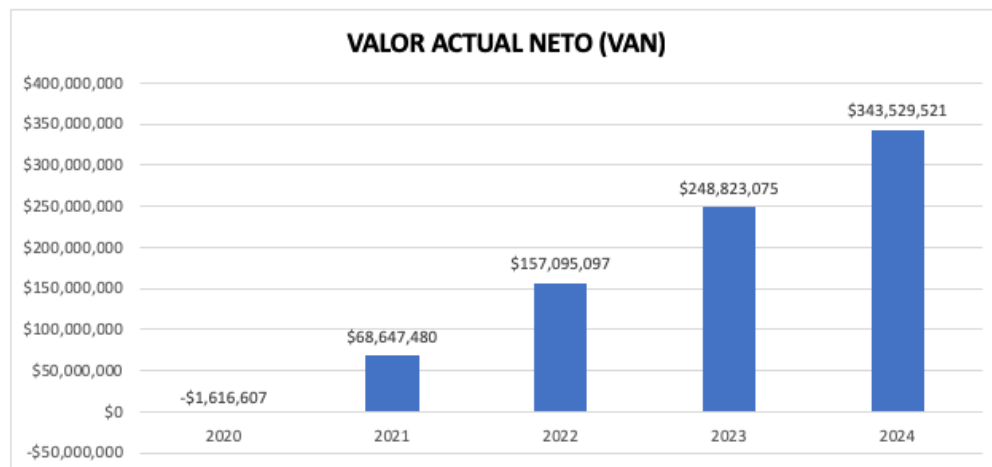


Gráfico 7: Fuente: Elaboración Propia.

El valor actual neto de los flujos futuros del proyecto es positivo a partir del año 2021, toda vez que la inversión inicial aportada al proyecto el año 2020 y la generación de ingresos a partir del segundo semestre de este, implicó que el incremento neto de la riqueza generado ese año lo lograra cubrir los costos de puesta en marcha y ejecución de este durante ese año.

El valor actual neto al año 2020 es de - \$ 1.616.607, lo cual se revierte sustancialmente al año 2021 en donde éste aumenta a \$ 68.647.480. El VAN del proyecto se vería incrementado en los años venideros alcanzando el monto proyectado de \$ 343.529.521, lo que convierte el proyecto en uno tremenda y absolutamente rentable con una capacidad creciente en cuanto a la generación de riqueza.

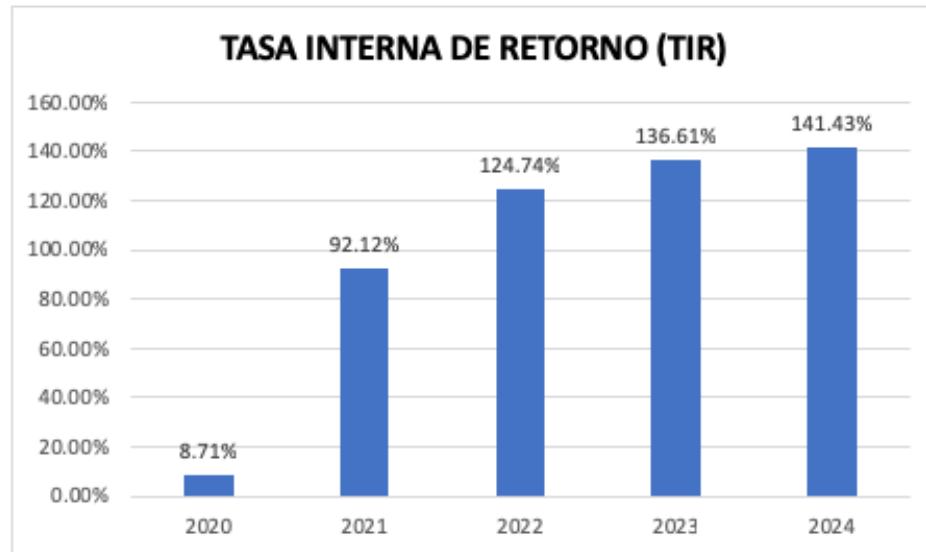


Gráfico 10: Fuente: Elaboración Propia.

La tasa interna de retorno da cuenta de la rentabilidad que ofrece el proyecto a la inversión empleada para el mismo, y existe beneficio de la inversión para las cantidades de utilidades que no se han retirado del proyecto. El indicador alcanza su valor más bajo el año 2020 con un 8,71% y se eleva a un 141,43% al año 2024.

Comparando el indicador con la inversión empleada que asciende a \$ 55.000.000 y la tasa de descuento que se aplicó de un 12%, por lo que el primer año el negocio en sí, no sería rentable, toda vez que el valor mínimo de la rentabilidad exigida está por sobre el indicador obtenido. No obstante, es pertinente mencionar que, el primer año de ejecución del negocio, se proyecta generación de ingresos a partir del segundo semestre, por lo que el resultado obtenido en la tasa interna de retorno se ha evaluado con relación a 6 meses de generación de ingresos por ventas.

En contraste a lo anterior, se observa que este al año 2021 se eleva al 92,12%, tasa de rendimiento interno que está muy por sobre la tasa de rentabilidad exigida al proyecto lo que lo convierte en uno altamente rentable.

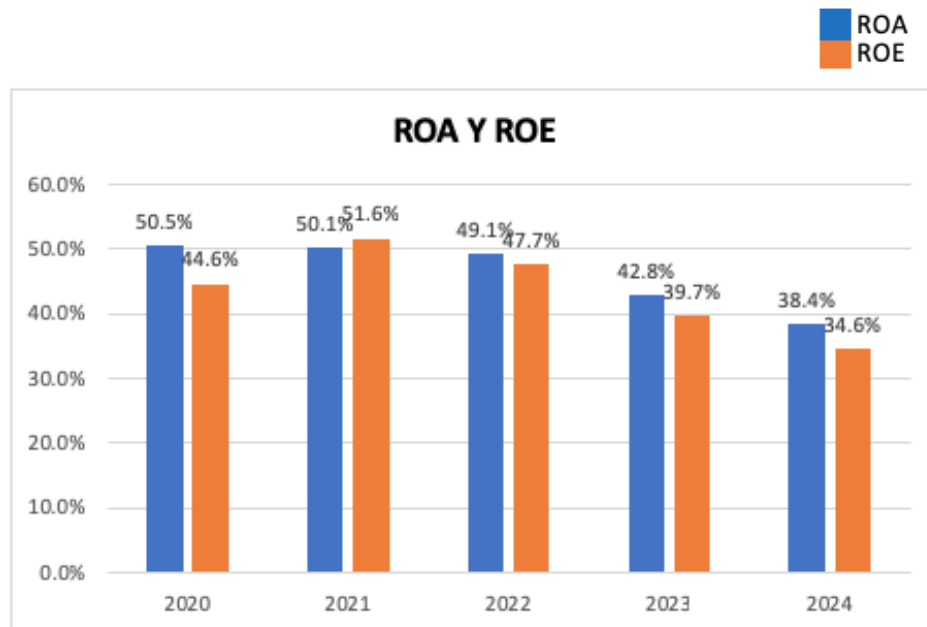


Gráfico 11: Fuente: Elaboración Propia.

La rentabilidad sobre los activos (ROA) y la rentabilidad sobre el capital invertido (ROE) es positivo pero tendiente a la baja; el ROA muestra un descenso de un 12% el año 2024 en comparación al año 2020, lo que da cuenta de una disminución en la rentabilidad para los accionistas en lo relativo a los fondos invertidos. Por otro lado, el ROE decae en un 10% el año 2024 con relación al año 2020, lo que evidencia que la institución poseería en el tiempo una menor capacidad para remunerar a sus accionistas ya que la rentabilidad sobre los recursos propios se verá mermada.

Si se hace el cruce entre ambos indicadores y se proyecta en función a la rentabilidad, se puede observar que, exceptuando el año 2021, el ROA en todos los demás años es superior al ROE, lo que demuestra que en el quinquenio y de manera general la financiación por parte del activo con deuda ha posibilitado el crecimiento de la rentabilidad financiera (ROE) a excepto del año 2021, en donde el costo medio de la deuda es superior a la rentabilidad económica.

14. Conclusiones

Esta Tesina se basó en la formulación de un Proyecto de negocios manifestada en la fundación y desarrollo de una organización con base tecnológica denominada “Eligetupostgrado”, la cual, dispone como principal herramienta de acción, un sitio web “eligetupostgrado.cl”, la que, potenciada con el aporte de redes sociales, medios de comunicación masivos, ponencias y ferias de postgrado, se constituye como un instrumento que integra toda la oferta dispuesta a nivel de postgrado en el país, además de antecedentes relevantes a considerar al momento de tomar la decisión de cursar estudios superiores de estas característica.

Si nos situamos en el por qué desarrollar un proyecto de negocios de este tipo, podemos mencionar un reciente estudio realizado en un medio de difusión nacional (La Tercera), este señala que un 70% de las jefaturas de empresas en nuestro país cuenta con estudios de postgrado ¹⁹. En complemento, al año 2017, los resultados de la Encuesta Suplementaria de Ingresos del Instituto Nacional de Estadística (INE)²⁰ arrojó que los profesionales con postgrados pueden obtener hasta un 50% más de ingresos en relación con quienes no cuentan con estudios de este tipo.

De lo anteriormente expuesto, se puede conjeturar que las empresas están apostando por contratar cada vez más capital humano avanzado que cuente con este tipo de formación, lo cual sin lugar a duda interpone una barrera sustantiva para poder optar a este tipo de cargos. Otro aspecto relevante, es que en la actualidad existe una enorme cantidad de programas de postgrados, sean estos Diplomados, Magíster, Doctorados, Especialidades Médicas y Odontológicas. que se ofrecen en el país, muchos de ello con dudosa calidad docente, curricular y disciplinar.

En este sentido, podemos sustentar, que de acuerdo a la necesidad de formación de capital humano avanzado, es pertinente Desarrollar un Proyecto de Negocios con el cual se pueda evaluar de manera integral variables estratégicas, técnicas y económicas para desarrollar un emprendimiento con base tecnológica representado por “Eligetupostgrado”, la cual, integrara toda la oferta de Postgrado ofertada en el País,

¹⁹<http://diario.latercera.com/edicionimpresa/la-importancia-de-un-posgrado-en-el-desarrollo-del-ejecutivo-chileno/>

²⁰ <https://capitalhumano.emol.com/5764/profesionales-posgrado-pueden-ganar-mas/>

además de las alternativas de financiamiento dispuestas para que profesionales puedan cursar este tipo de programas.

Por este motivo, se empleó un estudio exploratorio y descriptivo del como evaluar técnica, estratégica y económicamente un emprendimiento a través del desarrollo de un Proyecto de Negocio que permita, el desarrollo de una empresa denominada “Eligetupostgrado” la cual integre toda la oferta de postgrado existente en el país, lo anterior, a nivel de Doctorados, Magíster, Especialidades Médicas y Especialidades Odontológicas, además de las diversas alternativas de financiamiento para los estudiantes que deseen cursar este tipo de programas.

Para este efecto, se empleó un análisis acabado de las diversas variables que son sustantivas al momento de evaluar un proyecto de este tipo como lo es, un completo estudio de la idea de negocio propuesta, el análisis del modelo de negocios y las variables de innovación que en él pueden impactar, los aspectos declarativos del emprendimiento, el detalle del servicio a prestar, estudio del mercado actual y potencial, análisis de la competencia, desarrollo de un Análisis Estratégico (interno y externo), Plan de Ventas, Plan de Operaciones, Plan Financiero y presupuestario, Plan de Recursos Humanos, aspectos legales y societarios, entre otros. Considerando estas variables, se pretende culminar con un documento formal que contenga un análisis pormenorizado del emprendimiento propuesto, el cual plasme con evidencia sustantiva todos aquellos aspectos estratégicos, técnicos y económicos necesarios para poder ejecutar una iniciativa empresarial que sea atractiva para clientes y usuarios pero también, para eventuales inversionistas los cuales se espera que visualicen aquí, un proyecto innovador, escalable y rentable en el cual poder depositar su confianza y recursos.

La metodología empleada en esta Tesina fue de carácter exploratoria y descriptiva, realizando un primer acercamiento en base al problema propuesto y recabando la mayor cantidad de información para al comienzo, familiarizarnos con la problemática y solución a desarrollar. En esta línea, se procuró que el documento entregase un panorama global con información general, para luego continuar con una profundización tal que permita elucubrar un proyecto de negocios acabado y que responda a los requerimientos esenciales del alcance y objetivos definidos en el documento.

Junto a ello, mediante un proceso descriptivo se pretendió desarrollar un análisis mediante las distintas etapas y procesos definidos en el Plan de Negocios de manera tal de establecer las aproximaciones apropiadas en el contenido de los acápites del documento.

Asimismo, con la metodología definida, se procedió a realizar un análisis interno, de carácter estratégico, en el cual se empleó un FODA describiendo las principales fortalezas y debilidades del proyecto, con énfasis en el desarrollo de ventajas competitivas. De igual manera, se desarrolló un análisis externo con el objeto de evidenciar amenazas y oportunidades para proyectar las potencialidades de riesgos del negocio.

A continuación, se empleó la metodología del Modelo de Negocio Canvas para delinear los aspectos centrales del modelo de negocio con énfasis en la formulación de la propuesta de valor, además del empleo de la metodología del Design Thinking para conocer los elementos centrales del negocio. Con todo este análisis interno y del modelo de negocios, fue posible delinear y formular nuestra propuesta de valor: “Proporcionar mediante el uso de herramientas democráticas de difusión, información especializada de la oferta académica, financiera y de carácter general a nivel de postgrados en el país, de manera tal de incrementar el acceso a la formación de profesionales y estudiantes de educación superior en dichos programas.

Situados en el contexto externo, se empleó la metodología del análisis PESTA, en la cual fue posible constatar aquellos elementos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales que pueden impactar negativamente en el negocio.

En cuanto a la definición de los servicios que entregará “Eligetupostgrado”, este se define como una organización que entrega información y asesoría integral a los profesionales y estudiantes del país que estén en la búsqueda de un postgrado. Los antecedentes se difundirán vía sitio web, redes sociales, medios de comunicación masivos, ponencias y ferias de postgrados, de manera tal de poder proporcionar una herramienta que integre toda la oferta dispuesta a nivel de postgrado, facilitando la toma de decisiones del postulante. Sumado a lo anterior, se desarrollará un círculo de cooperación estratégica entre: instituciones de educación superior, organizaciones privadas y públicas, además

de entes financieras, de manera tal de facilitar el acceso de profesionales a estudiar un postgrado con alternativas preferentes y reales de financiamiento, generando un beneficio recíproco para los actores involucrados.

En complemento, se elaboraron diversos planes funcionales bajo la metodología de un proyecto de negocios, tales como: Plan de Recurso Humano, Plan de Marketing, Plan de Venta y Plan Financiero.

En cuanto al Plan de recurso humano, se proyectó la contratación al primer año de 10 profesionales, con una política de remuneraciones acorde a las proyecciones de ventas del negocio.

En lo relativo al Plan de Marketing, se planteó el plan de fidelización de clientes, de promoción y difusión de la empresa, además de un plan de actividades para el posicionamiento de Eligetupostgrado. En relación al Plan de Ventas, se proyectan acciones y ventas efectivas crecientes durante el primer año y los próximos 15 años, con un crecimiento de un 25% el segundo año, 25% el tercer año y un 15% en el año tercero y cuarto año, lo anterior, sustentado de acuerdo al estudio del mercado actual, considerando datos proporcionados por SIES²¹, la oferta de programas de magíster en universidades para el año 2016 llega a los 1.580 programas, lo que representa un crecimiento de 52,5% en relación con el año 2010, en que se ofrecieron 1.036 programas, es decir, en solo seis años la oferta aumentó en 544 programas en este nivel de formación.

El crecimiento de la oferta en este nivel de formación se ha concentrado preferentemente en las universidades privadas nuevas creadas con posterioridad a 1981. En el período 2010-2016, la oferta de programas impartidos en instituciones pertenecientes al CRUCH pasó de 701 a 836, es decir, creció en un 19,3%, mientras que en el sector privado esta oferta aumentó en el mismo período de 331 programas a 744, lo que representa un crecimiento del 124,8%.

Por su parte, la matrícula en estos programas también ha crecido significativamente. El año 2000 se registran 6.632 estudiantes matriculados en programas de magíster, cifra

²¹ Sistema de Información para la Educación Superior. Ministerio de Educación. <http://www.mifuturo.cl/sies/>

que para 2010 alcanza a 29.330 estudiantes y en el 2016 a los 42.039 estudiantes en todo el sistema. Vale decir, en los últimos 16 años la matrícula aumentó en un 533,9%. En el año 2000, las universidades privadas representaban un 18% de la matrícula total de programas de magíster, mientras que el año 2010 un 38,8%. Con esto, podemos afirmar que existe un potencial de crecimiento sustantivo en la matrícula del postgrado lo cual da sustento a las crecientes iniciativas que han desarrollado las instituciones de educación superior del país para captar estudiantes en este tipo de programas.

En relación al Plan Financiero y los indicadores relacionados a este, da cuenta de un potencial de rentabilidad importante al corto y largo plazo, con una recuperación de la inversión dentro de los primeros 6 meses de ejecución y con la generación de capital de trabajo suficiente para dar sustentabilidad al negocio sin el menester de recurrir a financiamiento externo, esto es propiciado además, por el relativamente bajo requerimiento de capital inicial que compromete el negocio de sus inversionistas.

Con todo, podemos concluir, que el proyecto presentado, da cuenta de una iniciativa innovadora, con base tecnológica y que, en el análisis del modelo de negocios además de las diversas áreas funcionales de una organización, a saber, área de recursos humanos, área de marketing y área de finanzas. De este análisis fue posible evidenciar que, “Eligetupostgrado” es un proyecto innovador, disruptivo desde el punto de vista del potencial de impacto social y el cambio de paradigma en la forma de ofertar estudios académicos que en la actualidad se realiza en Chile, con fácil escalamiento nacional y potencial escalamiento internacional, que en base a una estimación esencialmente conservadora y realista desde el punto de vista de la escalabilidad y crecimiento financiero, promete un potencial de rentabilidad sugerente para cualquier inversionista.

15. Glosario

- **AFD:** Aporte Fiscal Directo (aporte directo que hacen el Estado a las universidades Públicas, estatales y privadas tradicionales).
- **AFI:** Aporte Fiscal Indirecto (Aporte que hace el estado a las universidades Públicas, estatales y privadas tradicionales. Esto se hace de acuerdo al logro de ciertos indicadores).
- **ARCUSUR:** Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias.
- **AUR:** Asociación de Universidades Regionales.
- **CNED:** Consejo Nacional de Educación.
- **CNA:** Comisión Nacional de Acreditación.
- **CRUCH:** Consejo de Rectores de las Universidades de Chilenas.
- **CUECH:** Consorcio de Universidades del Estado de Chile.
- **CUP:** Corporación de Universidades Privadas.
- **CUPA:** Corporación de Universidades Privadas Acreditadas.
- **G9:** Grupo de las 9 Universidades Públicas no Estatales.
- **IES:** Instituciones de Educación Superior. (pueden ser Universidades, Centros de Formación Técnicas e Institutos Profesionales).
- **MINEDUC:** Ministerio de Educación
- **Naming:** onjunto de criterios, reglas y directrices que se conforman de acuerdo a una arquitectura de marca determinada, y que tienen el objetivo de **unificar y cohesionar la asignación de nombres de las marcas** de una compañía.
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.
- **ROA:** Rentabilidad sobre los activos.
- **ROE:** Retorno sobre la inversión.
- **RR. SS:** Redes Sociales.
- **SINACES:** Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad para el Educación Superior.
- **VAN:** Valor Actual Neto.
- **TIR:** Tasa Interna de Retorno.

16. Bibliografía

- Ries, Eric (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing. p. 103.
- ¿Qué es la gestión de la innovación y la tecnología? Miller y Morris, 1999, p.6.
- Innovación, competitividad y Desarrollo sustentable. Albomaz y Fernández, 1997.
- Visser, W. 2006, *The cognitive artifacts of designing*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Tim Brown. Design Thinking. Harvard Business Review, June 2008.
- Business Model Generation, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, and 470 practitioners from 45 countries, self published, 2010.
- Escardino Benlloch, Agustín. Reflexiones sobre la I+D, la universidad y las empresas Industriales. Universidad Jaime I. Castelló de la Plana, setembre 27 de 1995.
- Rosenberg, Nathan (1976), "On technological Expectations", *Economic Journal*, 86(343):523-535.
- Saloner, G. y A. Shepard (1995), "Adoption of Technologies with Network Effects: an Empirical Examination of the Adoption of Automated Teller Machines", *RAND Journal of Economics*, 26(3), 479-501.
- Sirilli, G. y R. Evangelista (1998). "Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys". *Research Policy*, 27/9, pp. 881-899.
- Solow, R. M. (1957), "Technical change and the aggregate production function", *Review of Economics and Statistics*, 34: 312-320.
- Sundbo, J. y F. Gallouj (1998). *Innovation in Services*. SI14S Project Synthesis, WP 3-4.
- Torres, X. y M. Jacob (2001): «La Innovación en Servicios» en *Innovación Tecnológica. Ideas Básicas* (E. Revilla Gutiérrez). Colección Innovación Práctica, Fundación Cotec, Madrid. ISBN: 84-95336-17-0
- UNCTAD (1992), *World Investment Report*, United Nations, Nueva York.
- Jacob, M., Tintoré, J., Aguiló, E., Bravo, A. y Mulet, J. (2003): "Innovation in the tourist sector: Results from a pilot study in the Balearic Islands", *Tourism Economics*, vol 9, nº 3, pp. 279-295.
- Mansfield, E. (1963), "The speed of response of firms to new techniques", *Quarterly Journal of Economics*, 77: 290-311.

- Miles, I. (1994). "Innovation in Services". Part 2: Sectoral and Industrial Studies of Innovation en *The Handbook of Industrial Innovation*. M. Dodgson y R. Rothwell (editores), pp. 243-256. Edward Elgar, Gran Bretaña.
- OECD (1999). *Mobilising Human Resources for Innovation*, OECD, Paris.
- Filion, L.; Cisneros, L. y Mejía-Morelos, J. (2011). *Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Parson Educación.
- Hisrich, R. (2005). *Entrepreneurship. Emprendedores*. 6ta Edición. España: McGraw-Hill.
- Shepherd, C.; Ahmed, P. y Ramos, L. (2012). *Administración de la Innovación*. México: Pearson Educación.

Bibliografía Web

- <https://repositorio.usm.cl/handle/11673/22588>
- <https://repositorio.usm.cl/handle/11673/22583>
- <https://repositorio.usm.cl/handle/11673/21837>
- <https://repositorio.usm.cl/handle/11673/22588>
- http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115293/cf-valenzuela_pt.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/230/1/91234.pdf>
- <https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis91.pdf>