



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

MBA

UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

REDISEÑO ESTRATÉGICO DE LA PROPUESTA DE VALOR EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS: EL CASO DE APTUS PARA LA MEJORA DE LA SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD

Tesina de Grado presentada por

Valeska Belén Larenas Fuentes

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina: Mg. Miguel Acevedo Müller

Agosto de 2025

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción):

Memoria o trabajo de título; Tesis de Postgrado.

Título del trabajo: REDISEÑO ESTRATÉGICO DE LA PROPUESTA DE VALOR EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS: EL CASO DE APTUS PARA LA MEJORA DE LA SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD.

Nombre del candidato(a): Valeska Belén Larenas Fuentes

Carrera / Grado: Magíster en Gestión Empresarial (MBA)

Campus: Santiago Vitacura; **Departamento:** Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Miguel Acevedo Müller, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

6 meses; 12 meses; 2 años; 3 años; 5 años; 10 años

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis: Miguel Acevedo Müller

Fecha: 12-08-2025; Firma: 

Estudiante o Candidato(a): Valeska Belén Larenas Fuentes

Fecha: 12-08-2025; Firma: 

TITULO DE TESINA: “REDISEÑO ESTRATÉGICO DE LA
PROPUESTA DE VALOR EN
ORGANIZACIONES EDUCATIVAS: EL CASO
DE APTUS PARA LA MEJORA DE LA
SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD”

AUTOR: Valeska Belén Larenas Fuentes

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA: Miguel Acevedo
Patricio Mansilla
Juan Tapia

Santiago, Agosto 2025

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: VALESKA BELÉN
LARENAS FUENTES

Fecha: 12 de Agosto de 2025

Resumen Ejecutivo

La educación en Chile enfrenta desafíos complejos y multifacéticos que requieren respuestas innovadoras, integrales y sostenibles para mejorar la calidad y equidad del sistema escolar. En este contexto, Aptus se destaca como una organización con una trayectoria consolidada en la formación docente, asesorías especializadas y desarrollo de herramientas pedagógicas, orientadas a fortalecer el desempeño y la gestión educativa en establecimientos vulnerables.

El presente trabajo tiene como objetivo principal el rediseño estratégico de la propuesta de valor de Aptus, buscando potenciar su relevancia, competitividad e impacto en el sector educativo chileno. Para ello, se realizó un diagnóstico exhaustivo que incluyó el análisis interno y externo de la organización, la evaluación crítica del modelo de negocio vigente y la revisión de teorías contemporáneas sobre propuesta de valor, innovación y modelos centrados en el cliente. Este enfoque permitió identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que configuran el entorno actual y futuro de Aptus.

Con base en este diagnóstico, se diseñó una propuesta de valor renovada que promueve la integración funcional y comercial de sus líneas de negocio recursos pedagógicos, asesorías y capacitaciones articulando una oferta coherente, centrada en la co-creación de valor con sus clientes y orientada a la generación de impacto educativo sostenible. Este diseño incorpora herramientas metodológicas avanzadas, como el Value Proposition Canvas, la lógica Jobs to Be Done y metodologías ágiles para la validación continua y adaptabilidad a las necesidades emergentes del sistema escolar.

Asimismo, se propone un plan de desarrollo e implementación a tres años que contempla transformaciones organizacionales, fortalecimiento de capacidades técnicas y comerciales, inversión tecnológica estratégica y la gestión del cambio cultural hacia una organización más integrada, innovadora y orientada al cliente. Este plan considera acciones concretas de capacitación, comunicación interna y externa, y mecanismos de monitoreo para garantizar la sostenibilidad y escalabilidad del nuevo modelo.

Los resultados esperados incluyen una mejora significativa en la fidelización y satisfacción de los clientes, un aumento en la eficiencia operativa, una mayor cobertura y penetración en el mercado objetivo, así como un impacto tangible en los aprendizajes y gestión escolar en los contextos atendidos por Aptus.

Finalmente, esta revisión estratégica reafirma la importancia de un enfoque dinámico y centrado en el cliente para que organizaciones sociales y educativas logren posicionarse y sostenerse en entornos complejos y competitivos. Este documento constituye una contribución valiosa para la reflexión estratégica en el sector educativo y para el fortalecimiento institucional de Aptus, orientando su crecimiento y evolución en los próximos años.

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	9
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO	10
3. OBJETIVOS.....	11
3.1 Objetivo General	11
3.2 Objetivos Específicos	11
4. METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	12
4.1 Diagnóstico Estratégico.....	12
4.1.1 Análisis Externo	12
4.1.2 Análisis Interno	13
4.2 Análisis de Segmentación	14
4.3 Diseño de la Propuesta de Valor Renovada	14
4.4 Formulación de Recomendaciones para la Implementación	15
5. ALCANCE DEL ESTUDIO.....	15
6. ESTADO DEL ARTE	17
6.1 Antecedente del Estado del Arte.....	17
6.1.1 Análisis externo.....	17
6.1.1.1 Análisis del Entorno Educativo (PESTEL).....	17
6.1.1.2 Análisis de la Competencia	18
6.1.1.2.1 Benchmarking Competitivo	19
6.1.1.2.2 Evaluación Estratégica según las Cinco Fuerzas de Porter	22
6.1.2 Análisis Interno	25
6.1.2.1 Modelo de Negocio Actual.....	25
6.1.2.1.1 Clientes	26
6.1.2.1.1.1 Segmentación de Clientes	26
6.1.2.1.1.2 Tamaño del Mercado y Market Share.....	28
6.1.2.1.2 Aptus	30
6.1.2.1.2.1 Productos y Servicios.....	32
6.1.2.1.2.2 Soporte Operacional	34
6.1.2.1.2.3 Venta Cruzada	35
6.1.2.1.3 Proveedores	37
6.1.2.2 Cadena de Valor.....	39
6.1.2.2.1 Actividades Primarias.....	40
6.1.2.2.2 Actividades de Apoyo.....	41
6.1.3 Análisis FODA.....	44

6.2 Marco Teórico del Estado del Arte	45
6.2.1 Conceptualización general de la propuesta de valor	46
6.2.2 Propuesta de valor centrada en el cliente.....	46
6.2.3 Propuesta de valor como co-creación de valor.....	47
6.2.4 Herramientas para el diseño y rediseño de propuestas de valor.....	47
7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	48
7.1 Revisión crítica del Modelo de Negocio Actual	49
7.2 Diseño de un Nuevo Modelo de Negocios	50
7.2.1 Socios Clave	51
7.2.2 Actividades Clave	52
7.2.3 Recursos Clave.....	53
7.2.4 Estructura de Costos	54
7.2.5 Relación con los clientes	55
7.2.6 Canales.....	56
7.2.7 Segmento de Clientes.....	57
7.2.8 Fuentes de Ingreso	59
7.2.9 Propuesta de Valor	60
7.3 Plan de desarrollo e implementación estratégica.....	61
7.4 Evaluación Plan de desarrollo e implementación estratégica	66
8. CONCLUSIONES	69
9. BIBLIOGRAFÍA	71

Tabla de Tablas

Tabla 1. Análisis comparativo de competidores	19
Tabla 2. Ranking Fuerzas de Porter	23
Tabla 3. Ranking Cadena de Valor	42
Tabla 4. Planificación Año 1	63
Tabla 5. Planificación Año 2	64
Tabla 6. Planificación Año 3	65
Tabla 7. KPIs medición Plan de Implementación Estratégica	67

Tabla de Gráficos

Gráfico 1. Evolución de ventas en el sector público por proveedor	21
Gráfico 2. Distribución de la cartera de establecimientos por línea de negocio.....	27
Gráfico 3. Distribución de establecimientos escolares según dependencia	28
Gráfico 4. Participación estimada del mercado objetivo de Aptus sobre el total de establecimientos escolares en Chile	29
Gráfico 5. Participación de Mercado de Aptus en su segmento objetivo (2025) ...	30
Gráfico 6. Distribución de Colegios según Categorías de Venta Cruzada	36

Tabla de Figuras

Figura 1. Modelo 5 Fuerzas de Porter	22
Figura 2. Modelo de Negocio Actual de Aptus	26
Figura 3. Organigrama Aptus	32
Figura 4. Cadena de Valor	39
Figura 5. Business Model Canvas	51
Figura 6. Resumen Plan de Implementación	62

1. Introducción

En los últimos años, el sistema educativo chileno ha experimentado profundas transformaciones derivadas de cambios normativos, nuevas demandas sociales y una creciente presión por demostrar impacto en el aprendizaje de los estudiantes. En este contexto, han emergido diversos actores que buscan aportar a la mejora de la calidad educativa, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad. Uno de estos actores es Aptus, una corporación sin fines de lucro que, desde el 2011, acompaña a establecimientos escolares mediante asesorías técnicas, formación docente y recursos pedagógicos estructurados, con un enfoque pedagógico fundamentado en las ciencias cognitivas.

Aptus se ha posicionado como un referente en el ámbito de la mejora escolar, desarrollando soluciones de alta calidad que han sido valoradas por cientos de establecimientos a lo largo del país. Sin embargo, el escenario actual presenta nuevos desafíos. Por una parte, los colegios enfrentan una mayor presión para justificar sus decisiones de inversión con resultados medibles en el aprendizaje; por otra, la competencia entre proveedores, las restricciones presupuestarias y los constantes cambios en la regulación educativa exigen a Aptus revisar y ajustar sus estrategias institucionales.

En este contexto, surge la necesidad de actualizar la propuesta de valor de Aptus, entendida como el conjunto articulado de beneficios que la organización entrega a sus clientes, la percepción que estos tienen de ella y la manera en que se diferencia en el mercado. Esta revisión resulta fundamental para fortalecer su posicionamiento, mejorar la coherencia entre su misión y sus acciones, y proyectar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

El trabajo se propone rediseñar esta propuesta de valor, a partir del análisis de su modelo de negocios vigente y del entorno en que se desenvuelve. Para ello, se estructura en cuatro etapas principales: (1) diagnóstico estratégico, (2) análisis de segmentación, (3) diseño de la propuesta renovada, y (4) formulación de recomendaciones para su implementación. Este enfoque integral permite abordar los desafíos internos y externos, asegurando que la propuesta final sea pertinente, diferenciadora y sostenible.

Este estudio aporta una perspectiva estratégica para la gestión de organizaciones educativas sin fines de lucro, demostrando cómo un enfoque basado en evidencia y análisis riguroso puede orientar la innovación y la adaptación institucional. Se espera que los resultados contribuyan a fortalecer la sostenibilidad y relevancia de Aptus, y sirvan como referencia para otras entidades que buscan maximizar su impacto en contextos educativos complejos.

Con esta orientación, se aspira a entregar a Aptus una herramienta estratégica sólida que refuerce su identidad institucional, mejore la experiencia de sus clientes y consolide su rol como un socio clave en los procesos de mejora educativa en Chile.

2. Origen y propósito del estudio

Este estudio se origina a partir de un análisis crítico del entorno educativo chileno y de una reflexión sobre los desafíos estratégicos que enfrentan organizaciones como Aptus, cuyo propósito es contribuir a la mejora sostenida de los aprendizajes en contextos de alta vulnerabilidad. En un escenario de alta complejidad, caracterizado por transformaciones curriculares, avances tecnológicos, exigencias normativas y creciente diversificación de los actores del sistema, se vuelve necesario repensar la forma en que estas organizaciones definen, comunican y entregan valor a sus comunidades educativas.

En este contexto, la revisión de la propuesta de valor de Aptus no responde únicamente a una necesidad táctica de actualización, sino que emerge como una condición estratégica para mantener su relevancia y sostenibilidad a largo plazo. El aumento de la competencia, tanto de entidades públicas como privadas, ha ampliado la oferta disponible para los colegios, elevando las expectativas en términos de pertinencia, efectividad e innovación. Esta nueva realidad exige a instituciones como Aptus desarrollar una identidad diferenciadora, y al mismo tiempo, una oferta integral y coherente que facilite a los establecimientos educacionales comprender el impacto potencial de trabajar con la organización.

Actualmente, la oferta de servicios de Aptus se encuentra desagregada en distintas líneas de acción, lo que puede generar una experiencia fragmentada para sus clientes y dificultar la percepción del valor total que la organización puede entregar. A esta situación se suman factores internos como la limitada integración entre áreas operativas, lo que restringe la generación de sinergias, y factores externos como la presión por resultados medibles, la competencia emergente y el cambio constante en las prioridades escolares. Estos elementos, en conjunto, configuran un escenario desafiante para la consolidación del vínculo con los establecimientos y para la fidelización de sus clientes.

Por otro lado, las necesidades de los colegios han evolucionado. Más allá del acompañamiento pedagógico tradicional, hoy se requiere una mirada sistémica que aborde la gestión institucional, el liderazgo educativo, el bienestar docente, la inclusión y la transformación digital. Esto obliga a rediseñar la propuesta institucional desde una lógica centrada en el cliente, que permita comprender sus contextos particulares, adaptar las respuestas organizacionales y entregar soluciones integrales con alto valor percibido.

Asimismo, la creciente demanda por evidencia de impacto obliga a repensar no solo el qué se ofrece, sino también el cómo se demuestra y comunica ese valor. Las organizaciones del sector deben incorporar herramientas de evaluación robustas, capaces de demostrar el aporte real de sus intervenciones al mejoramiento de los aprendizajes y al desarrollo de capacidades en los equipos escolares.

Frente a estos desafíos, el propósito central de este estudio es diseñar una propuesta de valor institucional renovada para Aptus, que permita fortalecer su

relación con los establecimientos educacionales, consolidar su rol como aliado estratégico en procesos de mejora escolar, y asegurar su sostenibilidad organizacional en un entorno cada vez más competitivo. Esta propuesta busca articular de forma coherente la experiencia acumulada por la organización con las necesidades actuales del sistema educativo, traduciéndose en una herramienta práctica para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Para ello, el estudio adopta un enfoque integral que combina el análisis del entorno y del mercado educativo, una evaluación crítica de la propuesta vigente, y la incorporación de referentes conceptuales y mejores prácticas en diseño de valor y gestión organizacional. De este modo, se espera construir un modelo adaptable, escalable y centrado en el cliente, capaz de responder a los desafíos actuales y futuros del sector educativo chileno.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

El presente estudio tiene como objetivo general diseñar una propuesta de valor renovada para Aptus, basada en una comprensión profunda de las necesidades actuales del mercado y en la aplicación de buenas prácticas en estrategia empresarial. Esta nueva propuesta busca mejorar la percepción de los servicios de la organización, fortalecer la fidelización de sus clientes y aumentar su impacto en los resultados organizacionales clave. El foco del trabajo no está únicamente en la mejora interna de la oferta, sino en su capacidad para generar valor sostenible y relevante en un entorno altamente dinámico y competitivo.

3.2 Objetivos Específicos

Para alcanzar este objetivo general, se plantean cinco objetivos específicos que orientan el desarrollo del estudio:

- Diagnosticar el posicionamiento actual de Aptus en el mercado, a través del análisis de su propuesta de valor vigente, identificando sus fortalezas, debilidades y brechas en relación con las expectativas del entorno. Este diagnóstico permitirá establecer una línea base desde la cual proyectar mejoras estratégicas
- Revisar modelos teóricos y buenas prácticas en el diseño de propuestas de valor, utilizados por organizaciones que operan en contextos similares, tanto en el ámbito nacional como internacional. Esta revisión permitirá incorporar enfoques innovadores y herramientas estratégicas que contribuyan a estructurar una propuesta sólida, diferenciada y centrada en el cliente.

- Elaborar una propuesta de valor rediseñada para Aptus, alineada con su propósito institucional, que fortalezca su posicionamiento competitivo, potencie su relevancia frente a otros actores del mercado y genere mayor impacto en los resultados esperados por sus clientes.
- Definir un conjunto de recomendaciones estratégicas para la implementación efectiva de la nueva propuesta de valor, abordando aspectos clave como la comunicación del valor al cliente, la gestión del cambio organizacional y la sostenibilidad de la propuesta en el mediano y largo plazo.

4. Metodología de Trabajo

La presente investigación adopta un enfoque metodológico cualitativo-documental con componentes descriptivos y aplicados, orientados a comprender de manera integral el contexto en el que opera Aptus, así como las dinámicas competitivas y las necesidades de sus principales grupos de interés. Esta elección metodológica responde al carácter estratégico del estudio, cuyo objetivo es diseñar una propuesta de valor renovada, adaptada a las condiciones actuales del mercado y alineada con las expectativas de los clientes actuales y potenciales.

El estudio se estructura en cuatro grandes etapas: (1) diagnóstico estratégico, (2) análisis de segmentación, (3) diseño de la propuesta de valor renovada y (4) formulación de recomendaciones para su implementación.

Cada etapa integra diversas técnicas y fuentes de información, lo que permite construir una visión robusta, profunda y alineada con las mejores prácticas en estrategia organizacional.

4.1 Diagnóstico Estratégico

La primera etapa se enfoca en el análisis exhaustivo del contexto externo e interno de Aptus, con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como comprender la posición competitiva y las dinámicas del sector educativo en Chile.

4.1.1 Análisis Externo

Se analizará el entorno competitivo del mercado educativo chileno, incluyendo una caracterización del sector, las principales tendencias, reformas y normativas vigentes, así como factores macroeconómicos que afectan la demanda de soluciones pedagógicas.

Para ello, se aplicará el modelo PESTEL, que permitirá examinar de manera estructurada los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que inciden en el entorno de Aptus. Este análisis contribuirá a identificar

variables externas críticas que deben considerarse en el diseño de la propuesta de valor, ya sea como oportunidades o amenazas.

Asimismo, se realizará un análisis competitivo a través del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, evaluando aspectos como la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la posibilidad de ingreso de nuevos actores. Este análisis permitirá identificar barreras de entrada, ventajas competitivas sostenibles y riesgos para la organización.

Complementariamente, se desarrollará un benchmarking de organizaciones y competidores clave, considerando sus propuestas de valor, estrategias comerciales, canales de comunicación y elementos diferenciadores. También se examinarán las mejores prácticas del sector.

Finalmente, se llevará a cabo un análisis de segmentación del mercado potencial, identificando los perfiles y necesidades de los establecimientos educacionales que constituyen los clientes actuales y los posibles clientes a captar. Este análisis permitirá detectar segmentos con mayores oportunidades de crecimiento y orientar la personalización de la oferta.

4.1.2 Análisis Interno

El análisis interno se basará en la revisión de documentos clave de la organización, tales como propuestas comerciales, material institucional, portafolio de productos y servicios, informes de impacto y presentaciones utilizadas en su vinculación con clientes. Estos documentos serán utilizados como insumo para describir la propuesta de valor vigente, identificar sus componentes principales y detectar posibles brechas o inconsistencias en su formulación y comunicación.

Además, se evaluará el modelo de negocio utilizando lo que facilitará la identificación de los elementos clave relacionados con la creación, entrega y captura de valor de Aptus. Este análisis abordará aspectos como los segmentos de clientes, canales, fuentes de ingreso, recursos clave y actividades estratégicas.

En paralelo, se aplicará el modelo de cadena de valor de Porter con el fin de identificar las actividades primarias y de apoyo que generan valor para la organización. Este enfoque permitirá reconocer procesos fundamentales para la creación y entrega de servicios, así como detectar oportunidades para optimizar recursos y mejorar la eficiencia operativa.

La integración de estos análisis culminará en la elaboración de un diagnóstico estratégico consolidado, que incluirá un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este FODA integrará los hallazgos de la revisión documental y los distintos enfoques analíticos, ofreciendo una visión crítica y estructurada de la situación interna de Aptus y su entorno inmediato. Este diagnóstico será clave para orientar el rediseño de la propuesta de valor,

potenciando fortalezas y oportunidades, y abordando de manera estratégica las debilidades y amenazas detectadas.

4.2 Análisis de Segmentación

En esta segunda etapa del análisis metodológico, se evaluará la segmentación actual de Aptus en función de sus distintas líneas de negocio, con un enfoque en su desempeño comercial, participación de mercado (*market share*) y capacidad de crecimiento. Se realizará un análisis detallado de las oportunidades de venta ganadas y perdidas, identificando patrones de comportamiento y necesidades específicas de los distintos tipos de clientes. Asimismo, se buscará reconocer segmentos desatendidos o emergentes con alto potencial estratégico, tanto por su demanda latente como por su alineación con la propuesta de valor de la organización.

Este análisis no solo permitirá precisar los perfiles de clientes objetivo, sino también optimizar el enfoque comercial mediante una propuesta de valor más personalizada y efectiva para cada segmento. Además, servirá de insumo para fortalecer las decisiones estratégicas de posicionamiento, diversificación y fidelización, alineando los esfuerzos de las distintas áreas con las oportunidades reales del mercado.

4.3 Diseño de la Propuesta de Valor Renovada

En esta etapa, y a partir del diagnóstico estratégico, se procederá a la elaboración de una propuesta de valor renovada para Aptus que responda de manera precisa y diferenciada a las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y potenciales. La propuesta buscará fortalecer la fidelización de los clientes existentes y potenciar la captación de nuevos establecimientos educacionales, consolidando a Aptus como un socio estratégico indispensable en el sector educativo.

El diseño considerará una integración coherente de elementos estratégicos y operativos que permitan destacar atributos únicos y sostenibles de la oferta, asegurando su relevancia y competitividad en un entorno dinámico y exigente. Se priorizará el desarrollo de una propuesta que genere valor tangible para los clientes, facilitando una experiencia positiva y de largo plazo, y que al mismo tiempo potencie la diferenciación frente a competidores.

Para lograr esto, se emplearán herramientas de análisis estratégico y diseño de modelos de negocio Canvas que permitan estructurar de forma clara y sistemática la nueva propuesta, abarcando aspectos como la adecuación de la oferta de productos y servicios, canales de comunicación y distribución, modelos de relación con clientes, y mecanismos de entrega de valor. Además, se evaluará la alineación de esta propuesta con la visión, misión y capacidades internas de Aptus, garantizando su viabilidad y coherencia institucional.

El resultado esperado es una propuesta de valor integral, innovadora y adaptada, capaz de generar ventajas competitivas sostenibles, que permita a Aptus consolidar

y expandir su presencia en el mercado educativo, asegurando crecimiento, relevancia y sostenibilidad en el tiempo.

4.4 Formulación de Recomendaciones para la Implementación

Esta última etapa estará dedicada a elaborar un conjunto de recomendaciones estratégicas y operativas orientadas a facilitar la adopción efectiva de la nueva propuesta de valor en Aptus.

Estas recomendaciones contemplarán aspectos fundamentales como:

- La comunicación estratégica de la propuesta tanto hacia el mercado como internamente, para asegurar su comprensión y aceptación.
- La capacitación y alineación del equipo comercial, de desarrollo y atención al cliente, para mejorar la efectividad en la transmisión de valor.
- La adecuación y optimización de procesos comerciales y operativos que soporten la entrega eficiente y consistente de los nuevos servicios o productos.
- La incorporación de mecanismos de seguimiento y evaluación del impacto, para monitorear la aceptación del mercado, la fidelización de clientes y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como parte del diseño de este sistema de monitoreo, se propondrán indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan medir el grado de éxito de la propuesta en términos de crecimiento de cartera, satisfacción y retención de clientes, y sostenibilidad institucional. Este enfoque garantizará que la propuesta de valor no solo sea diseñada, sino que cuente con un plan realista y estructurado para su ejecución, facilitando la mejora continua y el ajuste en función de los resultados obtenidos.

5. Alcance del estudio

El presente estudio se enmarca en el ámbito de la estrategia organizacional, con un énfasis particular en el diseño y renovación de propuestas de valor orientadas a los clientes, aplicable a las tres líneas de negocio actuales de Aptus: recursos pedagógicos, asesoría y capacitaciones. Se trata de una investigación aplicada cuyo objetivo principal es desarrollar una propuesta de valor integrada y coherente, que permita superar la segmentación actual de dichas líneas y potencie la fidelización y captación de clientes. Esta propuesta estará diseñada para ser implementada y consolidada en un horizonte temporal de tres años, garantizando así su pertinencia y sostenibilidad en el mediano plazo.

Desde una perspectiva temática, el estudio aborda la propuesta de valor como un componente estratégico central para la articulación de la ventaja competitiva

sostenible de la organización. En línea con Kaplan y Norton (2004)¹, se reconoce que una propuesta de valor bien definida no solo comunica eficazmente la oferta a los clientes, sino que también guía los procesos internos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño organizacional. Asimismo, siguiendo los postulados de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014)², se entiende la propuesta de valor como el núcleo de cualquier modelo de negocio exitoso, constituyendo la promesa que la organización realiza a sus clientes sobre la manera en que atenderá sus necesidades y generará beneficios diferenciadores.

El alcance de esta investigación trasciende el análisis meramente comercial o de marketing, incorporando una mirada holística que integra dimensiones estratégicas, operativas y organizacionales. Se busca transformar la propuesta de valor en un eje estructurante para la relación con los clientes y para la diferenciación competitiva en un mercado caracterizado por su complejidad y dinamismo. Esta aproximación es particularmente relevante en el caso de Aptus, puesto que la actual segmentación de sus líneas de negocio recursos pedagógicos, asesoría y capacitaciones representa un desafío para la optimización de la oferta y la generación de sinergias comerciales que faciliten la venta cruzada y la expansión de la cartera de clientes.

Desde una perspectiva geográfica, el estudio se enmarca en el mercado chileno, con un enfoque específico en el segmento de colegios municipales y particular subvencionados, que representan el público objetivo principal de Aptus. La organización tiene presencia en diversas regiones del país y busca activamente ampliar su cobertura nacional, priorizando establecimientos con más de 100 estudiantes, ubicados tanto en zonas urbanas como rurales, donde las brechas de aprendizaje son más pronunciadas.

En cuanto a la dimensión temporal, el análisis proyecta un horizonte de tres años, período en el cual se contempla no solo el rediseño de la propuesta de valor, sino también su implementación progresiva y el monitoreo continuo de sus efectos. Este enfoque permite articular un proceso estratégico sostenido en el tiempo, que incorpore instancias de evaluación, retroalimentación y ajuste, con el objetivo de asegurar la pertinencia, efectividad y sostenibilidad de la propuesta frente a un entorno educativo dinámico y en constante transformación.

Finalmente, el alcance del estudio se delimita a las tres líneas de negocio mencionadas, con exclusión de otras áreas o proyectos de la organización que, si bien pueden ser tangencialmente relevantes, no forman parte del núcleo analítico de esta investigación. Se reconoce que, dada la naturaleza cualitativa y aplicada del estudio, los hallazgos no serán estadísticamente generalizables. Sin embargo, se

¹ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.

² Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.

entregarán lineamientos y recomendaciones concretas que facilitarán la implementación práctica, monitoreo y mejora continua de la propuesta, contribuyendo así al fortalecimiento competitivo y organizacional de Aptus en el contexto educativo chileno.

6. Estado del Arte

6.1 Antecedente del Estado del Arte

El presente apartado tiene por objetivo situar a Aptus dentro del contexto competitivo y organizacional en el cual opera, mediante un análisis exhaustivo que permita comprender tanto sus capacidades internas como el entorno externo en que se desarrolla. Para ello, se emplean herramientas estratégicas reconocidas, tales como el análisis FODA, análisis de cadena de valor, estudio del modelo de negocio vigente, evaluación del tamaño del mercado y participación (market share), así como un diagnóstico de la segmentación actual y las oportunidades comerciales disponibles. Este diagnóstico integral constituye la base para fundamentar el diseño de una propuesta de valor renovada y alineada con los objetivos estratégicos de Aptus.

6.1.1 Análisis externo

El análisis externo permite comprender las condiciones del entorno en el que opera Aptus, identificando las oportunidades y amenazas que influyen directa o indirectamente en su posicionamiento y sostenibilidad. En un contexto educativo dinámico como el chileno, marcado por reformas curriculares, mayor exigencia por resultados y la irrupción de nuevas tecnologías, se vuelve esencial examinar tanto los factores del macroentorno como aquellos del entorno competitivo.

Para ello, se utilizan herramientas clásicas del análisis estratégico, como el modelo PESTEL, que permite evaluar dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales; así como un benchmarking de actores clave en el ecosistema educativo. Esto último facilita el uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter para identificar amenazas competitivas, barreras de entrada, poder de negociación de clientes y proveedores, y la presión de productos sustitutos.

6.1.1.1 Análisis del Entorno Educativo (PESTEL)

- **Político-regulatorio:** El sistema educativo chileno se encuentra en un proceso constante de reforma. La Ley de Inclusión Escolar y el fortalecimiento del rol del Ministerio de Educación como regulador han generado cambios significativos en la gobernanza de los establecimientos. Además, hay una creciente fiscalización sobre los gastos en servicios externos, lo que obliga a proveedores como Aptus a justificar su valor con evidencia para respetar la normativa vigente.

- **Económico:** La educación subvencionada principal mercado de Aptus depende en gran medida de recursos estatales, lo que limita la capacidad de gasto de los colegios. Sin embargo, existen fondos concursables y programas públicos que permiten financiar servicios de asesoría y recursos educativos, abriendo espacios para alianzas o licitaciones. La inflación y restricciones presupuestarias recientes han afectado la continuidad de servicios externos en algunas escuelas.
- **Social:** Existe un consenso creciente sobre la urgencia de mejorar los aprendizajes, particularmente en lenguaje y matemática, donde las brechas postpandemia se han acentuado. Las comunidades educativas valoran cada vez más los servicios que entregan resultados concretos, herramientas prácticas y acompañamiento sostenido. La participación de apoderados y actores locales también ha crecido, influyendo en decisiones institucionales.
- **Tecnológico:** La digitalización ha transformado la enseñanza y ha impuesto nuevas exigencias a las organizaciones educativas. Las plataformas de gestión, los recursos digitales y las evaluaciones online son cada vez más utilizadas. Aptus debe adaptarse constantemente para integrar componentes digitales en su oferta, especialmente para mantener su pertinencia en el nuevo entorno híbrido.

6.1.1.2 Análisis de la Competencia

El análisis de la competencia constituye un componente esencial del diagnóstico estratégico, ya que permite posicionar a Aptus en relación con otros actores relevantes del sector educativo y comprender el entorno en el que opera. Esta dimensión resulta clave para identificar ventajas competitivas, desafíos del mercado y oportunidades de diferenciación.

Para abordarla de manera integral, se emplean dos herramientas analíticas complementarias. En primer lugar, se desarrollará un benchmarking competitivo, que permitirá identificar las principales prácticas, propuestas de valor, enfoques metodológicos y posicionamientos estratégicos de organizaciones similares en Chile. Esta comparación facilitará la detección de referentes, brechas y posibles áreas de innovación para Aptus.

En segundo lugar, se aplicará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, con el fin de analizar la estructura del sector y los factores que inciden en su rentabilidad y sostenibilidad. Este modelo considera variables como la intensidad de la competencia, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la presión de productos o servicios sustitutos.

La combinación de ambas herramientas busca ofrecer una visión estratégica y contextualizada del entorno competitivo de Aptus, aportando insumos clave para el

rediseño de su propuesta de valor y la toma de decisiones organizacionales informadas.

6.1.1.2.1 Benchmarking Competitivo

En Chile, existen actualmente más de 2.000 instituciones registradas como ATE (Asistencia Técnica Educativa) en el Registro Público del MINEDUC, las cuales están habilitadas para ofrecer servicios de asesoría y apoyo técnico-pedagógico a establecimientos escolares.

Sin embargo, la mayoría de estas entidades tienen alcance limitado, baja visibilidad pública o una oferta altamente focalizada, por lo que no todas compiten directamente en el mismo segmento o con el mismo nivel de escala que Aptus. En ese contexto, se identificaron organizaciones que destacan por su trayectoria, visibilidad y/o similitud en el tipo de servicios ofrecidos.

El análisis consideró variables como propuesta de valor, foco estratégico, elementos diferenciadores, cobertura en el sistema escolar y modalidad de intervención. Esta revisión sistemática permite situar a Aptus dentro del panorama competitivo actual, reconociendo tanto buenas prácticas como oportunidades para fortalecer su posicionamiento y propuesta institucional.

Tabla 1. Análisis comparativo de competidores

Competidor	Fortaleza	Debilidad	Diferenciación
Lirmi	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma tecnológica líder en gestión escolar. - Amplio uso en establecimientos subvencionados. - Desarrollo constante de funcionalidades digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfocado en gestión administrativa, con menor profundidad en asesoría pedagógica. - Requiere conectividad y competencias digitales. 	Solución digital integral que combina gestión, planificación, evaluación y seguimiento en línea.
Santillana Chile	<ul style="list-style-type: none"> - Extensa presencia nacional y reconocimiento en todo nivel escolar. - Foco en metodologías activas y gestión educativa. - Catálogo editorial robusto, y plataformas tecnológicas integradas a los textos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque fuertemente comercial, con menor énfasis en acompañamiento pedagógico. - Servicios de asesoría técnica menos desarrollados. - Riesgo de ser percibido como proveedor de “productos estándar”. 	Combinación de editorial robusta con tecnología educativa y servicios complementarios.
SM Chile	<ul style="list-style-type: none"> - Sólido respaldo de marca editorial 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa personalización en sus 	Ecosistema educativo digital robusto, que

	reconocida internacionalmente. - Foco en la innovación educativa. - Experiencia en producción de contenidos curriculares.	servicios. - Limitada articulación con asesorías. - Débil presencia en programas de mejora institucional.	integra gestión escolar, pedagogía y recursos digitales.
Napsis	- Plataforma consolidada de gestión escolar en Chile. - Alta penetración en establecimientos municipales y subvencionados. - Integración con otros sistemas institucionales.	- Foco centrado en gestión administrativa más que en asesoría pedagógica. - Limitado soporte formativo para docentes.	Solución digital de administración escolar con énfasis en eficiencia operativa.
Aptus	- Sustento teórico sólido basado en las ciencias cognitivas y evidencia educativa actualizada. - Experiencia en diseño e implementación de programas educativos con impacto comprobado.	- Recursos tecnológicos y de innovación aún en desarrollo para fortalecer la oferta digital. - Presencia limitada en canales digitales y poca visibilidad frente a plataformas tecnológicas consolidadas..	Enfoque personalizado en formación y acompañamiento docente, con énfasis en calidad educativa.

Fuente: Elaboración Propia

El presente benchmarking permite identificar que la principal ventaja competitiva de Aptus radica en su capacidad para articular asesoría técnica, formación docente y recursos pedagógicos en una propuesta coherente orientada a la mejora institucional, con un sustento teórico sólido basado en las ciencias cognitivas y un enfoque explícito en la mejora de los resultados de aprendizaje. Esta fortaleza distingue a Aptus en un mercado donde otros actores priorizan más el desarrollo tecnológico o la oferta editorial.

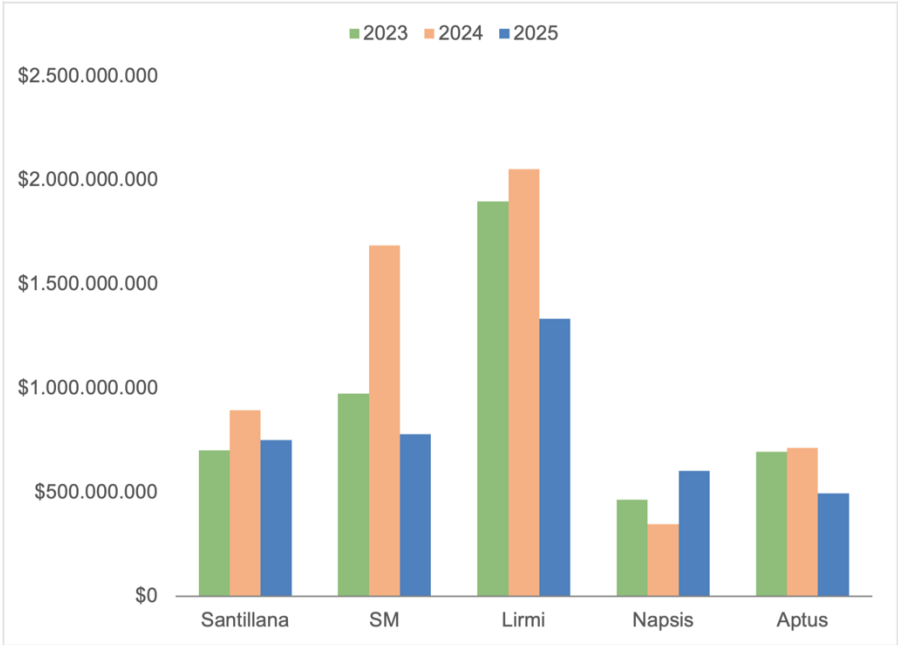
No obstante, se detectan debilidades relevantes que limitan su posicionamiento estratégico, tales como la fragmentación relativa de su oferta, la ausencia de una plataforma digital robusta e interactiva, y una comunicación institucional que podría ser más clara y efectiva para consolidar su propuesta de valor. Estas limitaciones contrastan con la oferta más integrada, especializada y tecnológicamente avanzada de algunos competidores directos, lo que dificulta la escalabilidad y alcance comercial de Aptus en un mercado cada vez más digitalizado y competitivo.

El análisis comparativo de las plataformas digitales utilizadas por los principales actores del sector revela enfoques diferenciados. Napsis y Lirmi se enfocan

principalmente en la gestión escolar integral y en facilitar la comunicación entre directivos, docentes y apoderados, con Lirmi además destacando por un acompañamiento pedagógico directo y formación docente presencial y virtual. En contraste, Aptus, Santillana y SM combinan contenidos digitales, formación docente y herramientas de evaluación, aunque Aptus carece aún de una plataforma tecnológica interactiva que potencie su propuesta pedagógica.

Para complementar este análisis cualitativo, a continuación se presenta un gráfico comparativo que ilustra la participación de estas organizaciones en el mercado de licitaciones públicas del sector educativo. Este ejercicio cuantitativo permite aproximarse al nivel de tracción comercial de cada actor, en función de las adjudicaciones obtenidas a través de plataformas como Mercado Público y LicitaLab.

Gráfico 1. Evolución de ventas en el sector público por proveedor



Fuente: *Elaboración Propia*

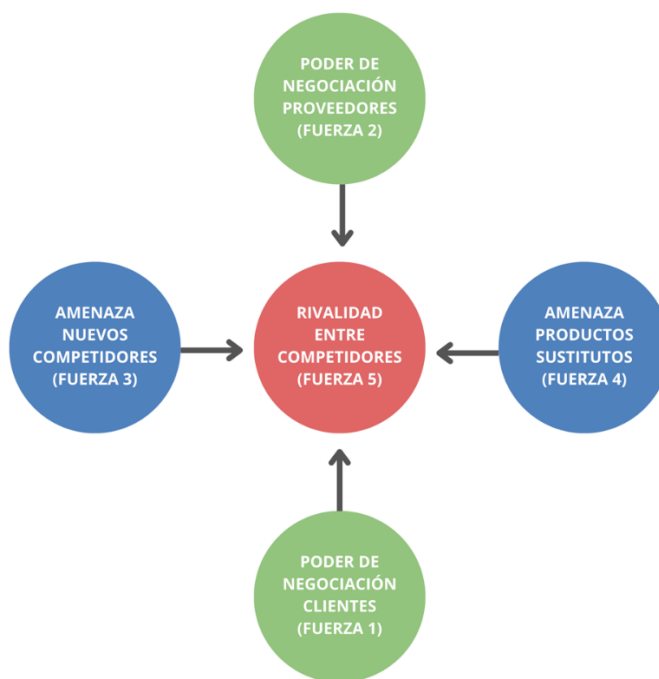
El entorno competitivo en el que se inserta Aptus está caracterizado por una amplia atomización de oferentes, pero con un grupo acotado de actores con mayor visibilidad, escalabilidad y diversificación de servicios. Frente a ellos, Aptus presenta ventajas relevantes en términos de calidad técnica, evidencia de impacto y experiencia en acompañamiento directo a comunidades escolares. Sin embargo, para consolidar y escalar su posición en el mercado, resulta clave avanzar hacia una propuesta más unificada, con una narrativa de valor clara y diferenciadora, que

logre posicionarla no solo como una ATE experta, sino como una aliada estratégica para la mejora educativa sostenida.

6.1.1.2.2 Evaluación Estratégica según las Cinco Fuerzas de Porter

Para profundizar el análisis externo de la organización, se recurre al Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980), ampliamente reconocido en la literatura de estrategia por su utilidad para evaluar la dinámica competitiva de una industria. Esta herramienta permite identificar y categorizar las principales presiones que inciden sobre la rentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones, a través del análisis de cinco dimensiones clave: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

Figura 1. Modelo 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

La figura anterior presenta el modelo conceptual que guía este apartado. A continuación, se aplica dicho marco al contexto en el que opera Aptus, integrando los hallazgos del benchmarking competitivo y otros antecedentes del mercado. Esta evaluación permite establecer el grado de presión de cada una de las fuerzas en el sector de servicios pedagógicos y de formación docente, y detectar las principales amenazas y oportunidades que emergen para la organización.

La tabla siguiente resume los resultados del análisis, ordenando las fuerzas de mayor a menor intensidad, con el fin de orientar la toma de decisiones estratégicas en función de las condiciones más críticas del entorno.

Tabla 2. Ranking Fuerzas de Porter

N.º	Fuerza	Nivel	Amenazas	Oportunidades
1	Amenaza de productos sustitutos	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Proliferación de recursos gratuitos y digitales (plataformas, MINEDUC, municipalidades). - Creciente uso de herramientas basadas en IA que ofrecen recursos adaptativos. - Percepción de menor necesidad de contratar servicios pagados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Valor agregado en el acompañamiento y adaptación contextual de soluciones con apoyo IA. - Potenciar servicios con evidencia de efectividad y personalización. - Diferenciación mediante evidencia científica respaldada por análisis de datos y resultados medibles.
2	Poder de negociación de los compradores (colegios)	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Comparación fácil entre proveedores gracias a plataformas digitales y redes sociales. - Decisión basada en resultados, precios y experiencia. - Alta sensibilidad al costo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelización a través de relaciones de largo plazo y confianza. - Posibilidad de diseñar ofertas ajustadas a necesidades específicas. - Uso de analítica avanzada para demostrar impacto y optimizar costos, facilitando negociaciones basadas en valor.
3	Rivalidad entre competidores existentes	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Fragmentación del mercado con múltiples actores. - Propuestas especializadas y bien posicionadas. - Guerra de precios y sustitución de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación mediante una oferta integral y evidencia de impacto. - Posibilidad de destacar con una comunicación coherente y posicionamiento estratégico. - Desarrollo de alianzas estratégicas con startups de IA y EdTech para innovación conjunta.
4	Amenaza de nuevos entrantes	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación disruptiva en metodologías y herramientas educativas digitales. - Bajos costos de entrada gracias a la digitalización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputación, experiencia acumulada y red de contactos de Aptus. - Posibilidad de asociarse o absorber startups educativas.

5	Poder de negociación de los proveedores	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia por talento especializado. - Variabilidad en costos de prestación de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación y desarrollo de talento interno. - Consolidación de redes colaborativas para optimizar recursos y compartir conocimientos.
---	---	------	--	---

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado al entorno competitivo de Aptus evidencia que la amenaza de productos sustitutos representa la presión estratégica más significativa para la organización. Esta vulnerabilidad se ve exacerbada por la proliferación de recursos digitales gratuitos, plataformas educativas abiertas y programas ofrecidos por entidades públicas como el MINEDUC, que democratizan el acceso a herramientas formativas sin costo directo. Asimismo, el avance y la adopción creciente de tecnologías basadas en inteligencia artificial (IA) ha acelerado la disponibilidad de soluciones educativas adaptativas, evaluaciones automatizadas y asistentes virtuales que potencian el aprendizaje personalizado sin requerir servicios externos.

En este contexto, el desafío central para Aptus radica en consolidar una propuesta de valor distintiva, basada en la integración de servicios de acompañamiento pedagógico contextualizado, asesorías personalizadas y una sólida validación empírica de su efectividad, además de incorporar capacidades tecnológicas innovadoras como la IA para potenciar la personalización y escalabilidad. Solo a través de esta diferenciación podrá la organización evitar la commoditización y posicionarse de manera competitiva en un mercado cada vez más saturado y dinámico.

Paralelamente, el poder de negociación de los compradores, constituidos por los establecimientos educativos se sitúa en un nivel elevado. La transparencia en la comparación de ofertas, la sensibilidad creciente al costo y la exigencia por resultados medibles configuran un entorno de mercado caracterizado por la alta volatilidad y baja fidelización. Este escenario demanda que Aptus fortalezca sus relaciones comerciales mediante estrategias orientadas a la generación de confianza a largo plazo, la personalización de propuestas que respondan a las necesidades específicas de cada comunidad educativa y el desarrollo de vínculos sostenibles que trasciendan la mera transacción comercial.

Respecto a la rivalidad competitiva y la amenaza de nuevos entrantes, ambas fuerzas presentan una intensidad moderada. El mercado exhibe una alta fragmentación con actores que han logrado posicionamientos especializados y diferenciados, mientras que la irrupción de startups y consultoras ágiles capitaliza las oportunidades que la digitalización ofrece para innovar y escalar rápidamente. Sin embargo, Aptus cuenta con activos estratégicos relevantes como una trayectoria consolidada, reconocimiento institucional y una red de contactos robusta que constituyen barreras de entrada sustanciales y ventajas competitivas difíciles

de replicar. La organización puede potenciar estos activos mediante una estrategia deliberada de innovación continua, diferenciación basada en evidencia y alianzas colaborativas que amplíen su alcance y capacidad de respuesta.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, este se evalúa como bajo, aunque existen ciertos factores que generan presión, como la competencia por talento especializado y la variabilidad en los costos asociados a la prestación de servicios. Frente a ello, Aptus puede capitalizar sus redes profesionales ya establecidas, además de fortalecer sus capacidades internas mediante la formación y retención de equipos propios, asegurando así la continuidad y calidad de sus intervenciones.

En conjunto, este diagnóstico estratégico fundamentado en el marco de Porter orienta a Aptus hacia el diseño e implementación de estrategias centradas en la diferenciación basada en valor agregado, la fidelización activa y sostenida de sus clientes, y el impulso constante de la innovación como palanca clave para mantener y potenciar su competitividad en un sector altamente desafiante y en constante transformación.

6.1.2 Análisis Interno

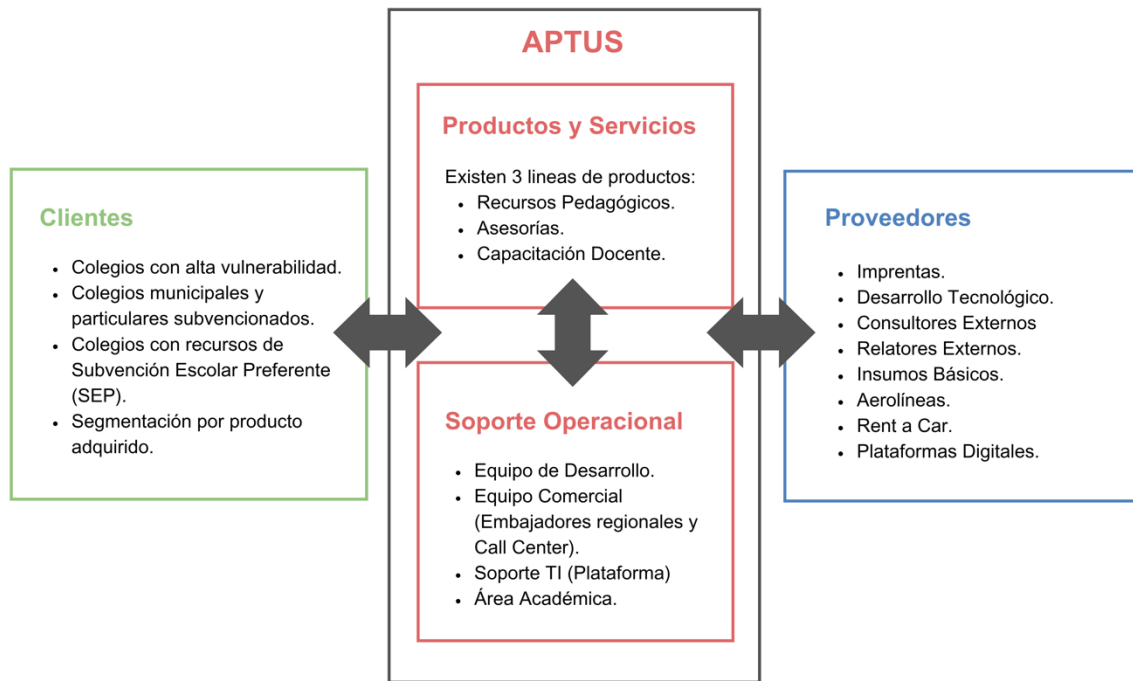
El análisis interno tiene por objetivo identificar las fortalezas y debilidades actuales de Aptus, considerando sus capacidades organizacionales, operativas, comerciales y estratégicas. Esta evaluación se realiza a partir de herramientas como la Cadena de Valor de Porter, el análisis del modelo de negocio y la evaluación del portafolio de servicios. Se busca comprender cómo está estructurada la propuesta de valor actual, cuáles son los principales procesos que la soportan y qué oportunidades existen para mejorar su eficiencia y articulación. Este ejercicio es clave para reconocer elementos diferenciadores, capacidades críticas y posibles áreas de mejora que inciden directamente en la competitividad y sostenibilidad de la organización.

6.1.2.1 Modelo de Negocio Actual

El modelo de negocio constituye una herramienta fundamental para comprender cómo una organización crea, entrega y captura valor en su entorno. En el caso de Aptus, este modelo permite analizar de forma estructurada las dinámicas internas y externas que dan forma a su funcionamiento actual, así como identificar áreas críticas para su renovación estratégica.

En este apartado se presenta el modelo de negocio vigente de Aptus, considerando sus principales actores y procesos, con el objetivo de aportar insumos concretos para el rediseño de su propuesta de valor. La estructura utilizada contempla las siguientes dimensiones clave: Clientes, Aptus (como núcleo del modelo, que integra productos, servicios y soporte operacional) y Proveedores, permitiendo así una mirada holística e integrada de la organización.

Figura 2. Modelo de Negocio Actual de Aptus



Fuente: Elaboración propia

6.1.2.1.1 Clientes

Aptus ha consolidado una relación directa y sostenida con establecimientos educacionales, principalmente aquellos que operan en contextos de alta vulnerabilidad socioeducativa. Estos clientes demandan soluciones integrales orientadas a la mejora de los aprendizajes, el desarrollo profesional docente y el fortalecimiento institucional, en línea con las prioridades estratégicas del sistema escolar chileno. Sin embargo, la gestión comercial actual presenta una segmentación fragmentada por línea de negocio, lo que genera desafíos para la fidelización y dificulta la implementación de estrategias de venta cruzada. Esta situación evidencia una oportunidad significativa para avanzar hacia una visión integrada del cliente, que permita construir relaciones de largo plazo basadas en valor agregado y personalización de la oferta.

6.1.2.1.1.1 Segmentación de Clientes

La segmentación precisa de la base de clientes constituye un factor crítico para la efectividad del modelo de negocio y el crecimiento sostenible de la organización. Una segmentación adecuada facilita la definición de estrategias comerciales focalizadas, optimiza la asignación de recursos y potencia la identificación de oportunidades comerciales adicionales. En Aptus, la oferta se compone de tres

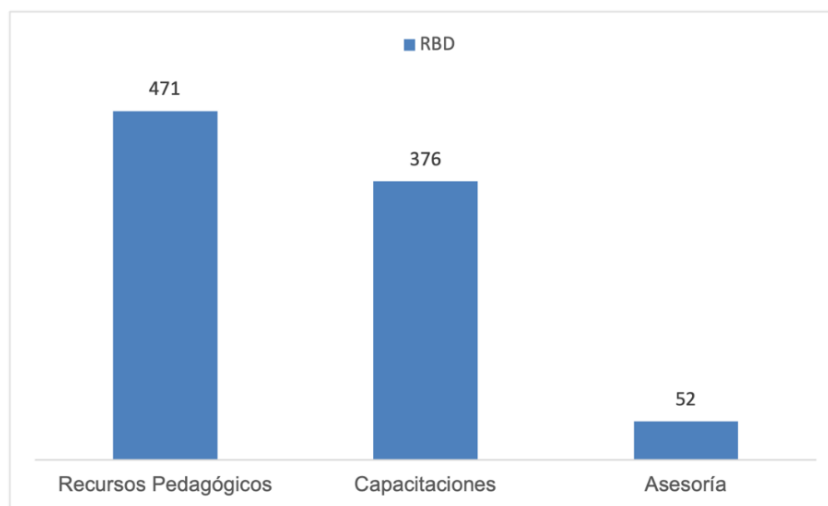
líneas de negocio complementarias: recursos pedagógicos, asesorías técnicas a establecimientos y programas de capacitación docente. El análisis del modelo de segmentación actual y la participación de mercado (market share) permiten diagnosticar áreas de mejora para consolidar una estrategia comercial más eficiente y cohesionada.

Actualmente, la cartera activa de Aptus refleja un alcance diverso entre sus tres líneas de negocio, con un total de 899 colegios atendidos a la fecha de este escrito para el año en curso. La línea de recursos pedagógicos presenta la mayor cobertura, con 471 establecimientos a nivel nacional que utilizan materiales estructurados, como cuadernos de trabajo y planificaciones clase a clase, alineados al currículum nacional y diseñados para facilitar una enseñanza efectiva.

La línea de capacitaciones docentes, que incluye programas formativos, cursos y acompañamientos puntuales, alcanza a 376 instituciones educativas anualmente. En tanto, la línea de asesorías técnicas a establecimientos, enfocada en el fortalecimiento sostenido de prácticas pedagógicas y de liderazgo, mantiene una cartera más acotada de 52 colegios, debido a la naturaleza intensiva, personalizada y de largo plazo de este servicio.

Cabe destacar que el número de colegios se expresa en RBD (Rol Base de Datos), identificador único que el Ministerio de Educación de Chile asigna a cada establecimiento educacional para efectos administrativos y estadísticos.

Gráfico 2. Distribución de la cartera de establecimientos por línea de negocio



Fuente: Elaboración Propia

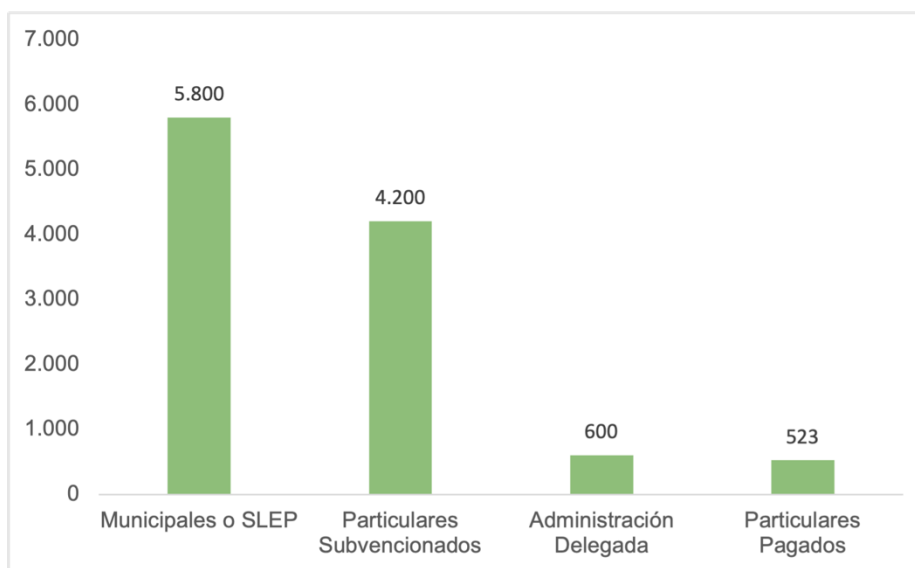
Las cifras revisadas no solo evidencian el impacto relevante de Aptus en el sistema escolar chileno, sino que también revelan un desafío estratégico estructural: la necesidad de capitalizar de forma más efectiva su posicionamiento en el mercado.

Aunque la organización ha logrado una penetración considerable, el análisis interno sugiere que una proporción significativa de establecimientos educacionales accede únicamente a una de sus líneas de negocio (capacitaciones, asesoría técnica o recursos pedagógicos). Esta realidad refleja una subutilización de la propuesta de valor integral diseñada por Aptus, lo que limita el potencial de generación de ingresos por cliente, reduce las sinergias entre líneas y diluye su ventaja competitiva frente a oferentes más integrados.

6.1.2.1.1.2 Tamaño del Mercado y Market Share

De acuerdo con información del Ministerio de Educación (MINEDUC, 2024), el sistema escolar chileno cuenta con un total de 11.123 establecimientos que imparten enseñanza básica y/o media. Estos establecimientos se agrupan en función de su dependencia administrativa en cuatro categorías: públicos (municipales o pertenecientes a los Servicios Locales de Educación Pública, SLEP), particulares subvencionados, de administración delegada y particulares pagados.

Gráfico 3. Distribución de establecimientos escolares según dependencia



Fuente: Elaboración Propia

Aptus define su mercado objetivo a partir de criterios estratégicos que le permiten orientar sus capacidades institucionales hacia segmentos con alto potencial de impacto educativo y sostenibilidad comercial. Esta segmentación considera tanto aspectos estructurales del sistema escolar chileno como el alineamiento con la misión social de la organización. Los criterios clave utilizados son los siguientes:

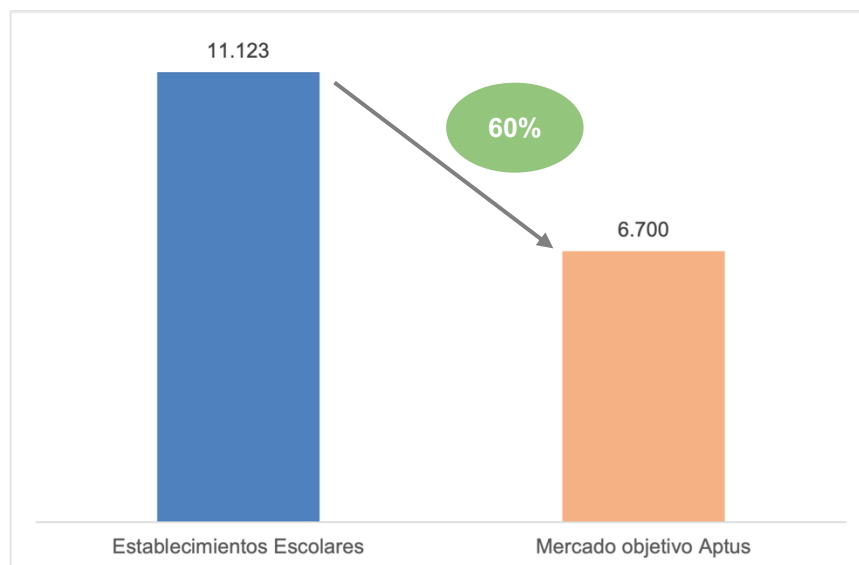
- **Tipo de dependencia administrativa:** se consideran establecimientos del sector público (municipales y Servicios Locales de Educación Pública, SLEP), particulares subvencionados y aquellos bajo administración

delegada, dado que concentran una alta proporción del alumnado y presentan mayores brechas de desempeño.

- **Tamaño del establecimiento:** se priorizan colegios con más de 100 estudiantes matriculados, ya que este umbral asegura una escala mínima que permite una implementación costo-efectiva de los servicios ofrecidos, así como una mayor capacidad de gestión institucional.
- **Contexto socioeducativo:** se incluyen escuelas que atienden a estudiantes en contextos de mediana o alta vulnerabilidad, en coherencia con el propósito de Aptus de contribuir al cierre de brechas educativas y fortalecer la equidad en el sistema escolar.

A partir de la aplicación de estos filtros, se estima que el mercado potencial de Aptus está compuesto por aproximadamente 6.700 establecimientos educacionales en todo el país. Esta cifra representa cerca del 60 % del total de colegios que imparten enseñanza básica y/o media en Chile, lo que da cuenta de una amplia oportunidad de cobertura, diversificación de clientes y consolidación territorial.

Gráfico 4. Participación estimada del mercado objetivo de Aptus sobre el total de establecimientos escolares en Chile



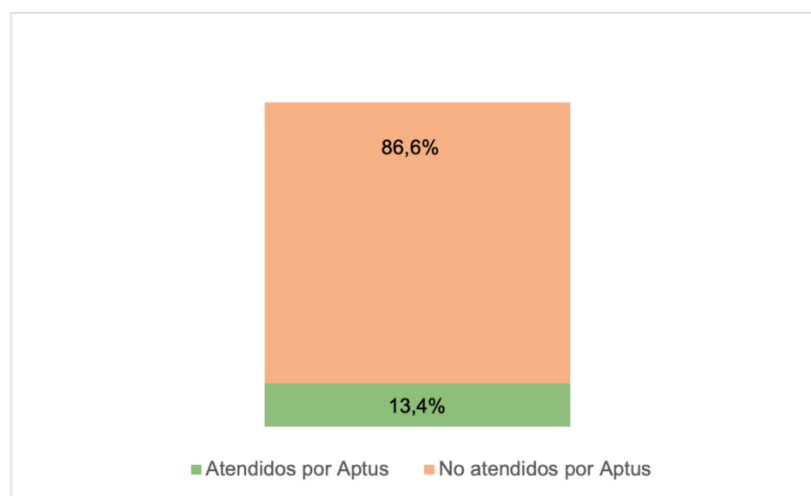
Fuente: Elaboración Propia

Actualmente, Aptus logra una cobertura aproximada de 900 establecimientos atendidos anualmente, considerando sus tres líneas de negocio: recursos pedagógicos, asesorías técnicas y capacitaciones docentes. Esta cifra, al contrastarse con el mercado potencial previamente estimado de 6.700 establecimientos, permite proyectar una participación de mercado (market share) situada entre un 12 % y un 14 % del segmento objetivo.

Este nivel de cobertura evidencia una presencia significativa en el ecosistema educativo, aunque todavía con un alto potencial de crecimiento no capitalizado. Dicho crecimiento podría ser acelerado si la organización fortalece su estrategia de fidelización de clientes, disminuye la actual fragmentación en la gestión comercial entre sus líneas de productos y servicios, y evoluciona hacia una propuesta de valor más integrada, coherente y diferenciadora frente a los principales actores del sector.

En el siguiente gráfico, se visualiza claramente la relación entre el tamaño del mercado objetivo y la cobertura actual de Aptus, lo que permite dimensionar con mayor precisión la brecha existente y el espacio para la expansión estratégica.

Gráfico 5. Participación de Mercado de Aptus en su segmento objetivo (2025)



Fuente: Elaboración Propia

Este análisis de tamaño de mercado y participación actual constituye una base clave para proyectar escenarios de expansión, definir objetivos estratégicos de cobertura y desarrollar propuestas de valor más alineadas con las necesidades emergentes del sistema educativo chileno, especialmente en el marco de una renovación estratégica con horizonte de mediano plazo (2025-2027).

6.1.2.1.2 Aptus

El modelo de negocio actual de Aptus se centra en la entrega de soluciones educacionales dirigidas a establecimientos escolares, con el propósito de mejorar la calidad del aprendizaje de los estudiantes mediante herramientas concretas y basadas en evidencia. Estas soluciones se estructuran en torno a una oferta que combina productos y servicios tales como asesorías técnicas, programas de desarrollo profesional docente, planes de enseñanza y evaluaciones estandarizadas.

La propuesta de valor de Aptus se distingue por estar profundamente anclada en evidencia proveniente de las ciencias del aprendizaje, así como en referentes internacionales reconocidos por su efectividad instruccional, tales como *Uncommon Schools* y otras organizaciones que promueven prácticas pedagógicas de alto impacto. Esta orientación hacia la evidencia no solo respalda el diseño de cada producto y servicio, sino que también asegura su alineación con prácticas educativas que han demostrado mejorar los resultados de aprendizaje a nivel internacional.

Desde el punto de vista comercial, la gestión de ventas se realiza de forma segmentada por línea de productos, sin una estrategia activa de *cross selling* o venta cruzada. Cada cartera está diferenciada según el tipo de solución ofrecida (por ejemplo, evaluaciones, planes de enseñanza o asesorías), lo que implica una estructura comercial especializada por área. Este enfoque permite una mayor focalización en el acompañamiento y la adecuación de cada oferta a las necesidades específicas del cliente, aunque también limita las sinergias comerciales entre las distintas líneas.

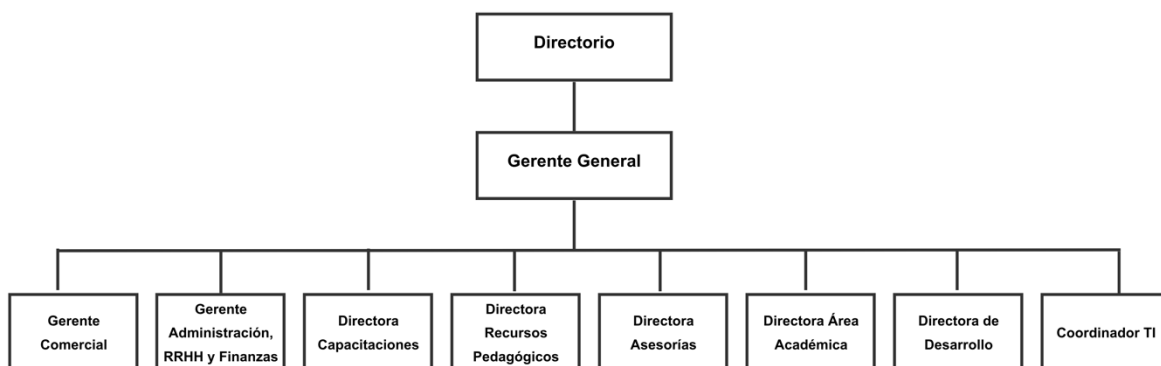
En términos organizacionales, Aptus cuenta con una estructura jerárquica liderada por un directorio y un gerente general. Desde esta gerencia se articulan directamente diversas áreas clave: coordinación de tecnología e informática (TI), gerencia comercial, gerencia de administración, recursos humanos y finanzas, así como las direcciones de asesorías, capacitaciones, recursos pedagógicos, desarrollo y área académica.

Cada una de estas áreas funciona de manera independiente, con sus propios equipos de trabajo, pero manteniendo una coordinación funcional cuando la naturaleza del trabajo lo requiere. Por ejemplo, el área de TI colabora estrechamente con la Dirección de Recursos Pedagógicos en el desarrollo y mantención de la plataforma digital que soporta los productos, así como con el Área Académica, responsable de diseñar y validar los materiales técnicos como cuadernos de trabajo, planificaciones y evaluaciones.

Por su parte, el Área de Desarrollo de Proyectos trabaja en coordinación con las áreas de Asesorías y Capacitaciones, ya que es la encargada de generar conocimiento técnico a partir de la sistematización de experiencias y datos, el cual es luego traducido en herramientas y metodologías para el acompañamiento a escuelas y procesos de formación.

Además, cada área cuenta con encargados de gestión interna, quienes monitorean aspectos operativos como pagos y facturación, en coordinación con el área de administración y finanzas. A nivel comercial, cada línea de productos (recursos pedagógicos, asesorías, capacitaciones) dispone de ejecutivos especializados en su venta, los cuales comenzaron a trabajar de manera más integrada con la gerencia comercial a partir de este año, con el objetivo de fortalecer una estrategia comercial unificada.

Figura 3. Organigrama Aptus



Fuente: Elaboración Propia

6.1.2.1.2.1 Productos y Servicios

El corazón del modelo está compuesto por las tres líneas de negocio principales:

- **Recursos pedagógicos**

Los recursos pedagógicos desarrollados por Aptus constituyen uno de los pilares fundamentales de su propuesta de valor. Se trata de materiales estructurados y estandarizados que buscan facilitar la planificación y ejecución de clases efectivas en el aula, alineadas con el currículum nacional chileno y con referentes internacionales de calidad educativa. Entre estos recursos se incluyen planes de enseñanza por nivel y asignatura, cuadernos de trabajo para estudiantes, material de evaluación formativa, y pruebas estandarizadas que permiten monitorear el progreso de los aprendizajes.

Estos insumos son elaborados por el equipo académico de Aptus con base en evidencia científica sobre prácticas instruccionales efectivas y responden a las necesidades concretas de los establecimientos educacionales, especialmente aquellos que enfrentan mayores desafíos de desempeño. La estandarización de estos materiales permite escalar su uso a múltiples contextos, favoreciendo la coherencia pedagógica a nivel institucional y reduciendo significativamente la carga de preparación para los docentes, al tiempo que se promueve una enseñanza más centrada en los aprendizajes prioritarios.

- **Asesorías**

La asesoría técnica de Aptus corresponde a un servicio especializado de acompañamiento que se brinda directamente a equipos directivos y docentes de

establecimientos escolares, con el objetivo de fortalecer sus capacidades de liderazgo pedagógico, gestión curricular y mejora continua. Este servicio se basa en una metodología estructurada y sistematizada, que considera el diagnóstico del contexto educativo, la planificación de acciones de mejora y la implementación de prácticas instruccionales alineadas con la evidencia.

Las asesorías pueden enfocarse en distintos ámbitos, como la mejora de resultados de aprendizaje, la implementación de estrategias de enseñanza diferenciada o la gestión efectiva del tiempo de instrucción. A diferencia de una consultoría puntual, la asesoría de Aptus implica un trabajo de mediano plazo con foco en el cambio organizacional y la instalación de capacidades sostenibles en los equipos directivos y líderes pedagógicos del establecimiento. Además, incorpora el uso de datos derivados de las evaluaciones aplicadas y de las observaciones en aula, lo que permite tomar decisiones pedagógicas informadas y ajustadas a la realidad de cada escuela.

- **Capacitaciones**

Las capacitaciones de Aptus están orientadas al desarrollo profesional de los docentes y directivos escolares, mediante talleres y cursos intensivos que combinan teoría pedagógica con estrategias prácticas para su aplicación en el aula. A diferencia de las asesorías, que suponen un acompañamiento personalizado y contextualizado, las capacitaciones se organizan como espacios formativos más acotados en el tiempo y centrados en temáticas específicas de interés educativo.

Estas instancias formativas pueden ser presenciales o virtuales y abordan temas como la planificación efectiva de clases, el uso de datos para la toma de decisiones pedagógicas, la retroalimentación efectiva, el manejo del aula, entre otros. Todas las capacitaciones están diseñadas en base a marcos teóricos reconocidos y a modelos de enseñanza efectivos, y buscan promover la reflexión docente, el trabajo colaborativo y la mejora continua. Asimismo, las capacitaciones sirven como punto de entrada para que nuevos establecimientos conozcan la propuesta de Aptus y se familiaricen con su enfoque basado en evidencia.

Cada una de estas unidades opera con relativa autonomía dentro de la organización, ofreciendo productos y servicios que han demostrado eficacia y valor en contextos escolares desafiantes. Esta especialización ha permitido a Aptus responder de manera concreta a diversas necesidades del sistema educativo, fortaleciendo su propuesta de valor basada en evidencia y orientada a resolver problemas reales en la sala de clases. Esta orientación le otorga una ventaja competitiva relevante en el mercado de soluciones educacionales. Sin embargo, para sostener y escalar este impacto, se vuelve fundamental revisar cómo se comunican, comercializan y entregan estas soluciones, buscando articularlas bajo una propuesta más integrada, coherente y diferenciadora.

Actualmente, las líneas de asesoría y capacitación presentan zonas de superposición, tanto en su contenido como en su propuesta formativa, lo que en la

práctica genera situaciones de competencia interna. Esta falta de coordinación no solo dificulta la colaboración entre equipos, sino que también representa una barrera para impulsar estrategias de venta cruzada (*cross selling*) que podrían aumentar el valor capturado por cliente y fortalecer el posicionamiento institucional. Avanzar hacia una mayor integración estratégica entre unidades permitiría no solo optimizar los recursos internos, sino también ofrecer a los establecimientos una experiencia más consistente y alineada con sus objetivos de mejora educativa.

6.1.2.1.2 Soporte Operacional

El funcionamiento interno de Aptus se sustenta en una estructura compuesta por equipos interdisciplinarios altamente especializados, respaldados por plataformas tecnológicas y prácticas de gestión del conocimiento. Esta configuración ha permitido a la organización desarrollar una oferta pedagógica técnicamente sólida, con capacidad de adaptación a diferentes contextos escolares y sostenida en evidencia. La existencia de unidades con funciones claramente diferenciadas ha favorecido el desarrollo de productos y servicios de calidad, permitiendo escalar ciertas líneas de trabajo de forma efectiva en el tiempo.

No obstante, este mismo grado de especialización ha dado origen a una segmentación interna funcional que presenta tensiones relevantes desde el punto de vista operativo y estratégico. En particular, la autonomía relativa con que operan las distintas líneas ha derivado en duplicación de esfuerzos, fricciones entre equipos y dificultades para articular una propuesta coherente y unificada ante los clientes.

A continuación, se describen las principales funciones de los equipos y plataformas de soporte que sostienen el funcionamiento actual de Aptus:

- **Equipo de Desarrollo**

El equipo de desarrollo tiene un rol estratégico en la implementación y evolución de los servicios de Aptus, a partir del conocimiento generado en contextos reales. Está conformado por tres equipos con funciones complementarias: un equipo de trabajo en terreno que acompaña gratuitamente a determinados establecimientos educacionales con el propósito de observar sus dinámicas y desafíos; un equipo de sistematización, encargado de analizar la información recogida, modelar buenas prácticas y estandarizar procesos; y un equipo de investigación y diseño, cuya labor se centra en la creación de contenidos y cursos formativos que posteriormente son aplicados por el área de capacitaciones.

- **Equipo Comercial**

El equipo comercial es responsable de la prospección, venta y fidelización de clientes. Una de sus principales figuras son los embajadores regionales, quienes mantienen un primer contacto con los establecimientos educacionales. Aunque su

perfil es principalmente comercial y no pedagógico, cumplen un rol clave en la vinculación inicial con las instituciones. Esta función se organiza actualmente de forma paralela para cada línea de negocio, lo que ha generado una estructura comercial segmentada, dificultando una visión integral del cliente y limitando las oportunidades de expansión dentro de una misma institución. Así también, el equipo cuenta con un call center que permite mantener un contacto directo con los colegios, dar seguimiento a campañas comerciales y fortalecer los procesos de difusión y promoción de los servicios.

- **Soporte TI**

Esta área es responsable del desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital que utilizan los establecimientos educacionales para cargar resultados de evaluaciones, visualizar datos y facilitar su análisis pedagógico. Además, cumple funciones clave de soporte técnico, control de calidad de los sistemas y resguardo de la información. A medida que la operación de Aptus ha crecido, el rol de este equipo se ha vuelto cada vez más crítico, especialmente en lo relativo a la integración de sistemas y la garantía de una experiencia de usuario fluida. Sin embargo, a la fecha de esta revisión, el área ha experimentado una reducción significativa en su dotación, lo que ha limitado sus funciones al soporte de las herramientas existentes y ha paralizado temporalmente el desarrollo de nuevos proyectos tecnológicos.

- **Área académica**

Este equipo constituye el núcleo técnico de la organización y es responsable de diseñar, validar y actualizar los contenidos pedagógicos que sustentan los recursos ofrecidos a los establecimientos educacionales. Entre sus principales funciones se encuentran la elaboración de planificaciones, evaluaciones y otros materiales didácticos, los cuales son objeto de un rediseño constante con el fin de mantener su pertinencia curricular y su valor en el aula. El equipo está compuesto por especialistas por asignatura, quienes traducen marcos conceptuales y evidencia internacional en propuestas concretas, adaptadas al contexto del sistema escolar chileno y alineadas con altos estándares técnicos.

6.1.2.1.2.3 Venta Cruzada

La venta cruzada, conocida en inglés como *cross-selling*, es una estrategia comercial que tiene como objetivo incrementar el valor entregado a los clientes y, simultáneamente, mejorar la rentabilidad de la organización. Esto se logra mediante la oferta coordinada de productos o servicios complementarios a aquellos que el cliente ya ha adquirido o contratado. En el contexto de organizaciones educativas y sociales como Aptus, esta práctica trasciende el ámbito financiero, contribuyendo también a fortalecer las relaciones con los establecimientos educacionales, al ofrecer soluciones integrales que responden de manera holística a sus diversas necesidades pedagógicas y organizativas.

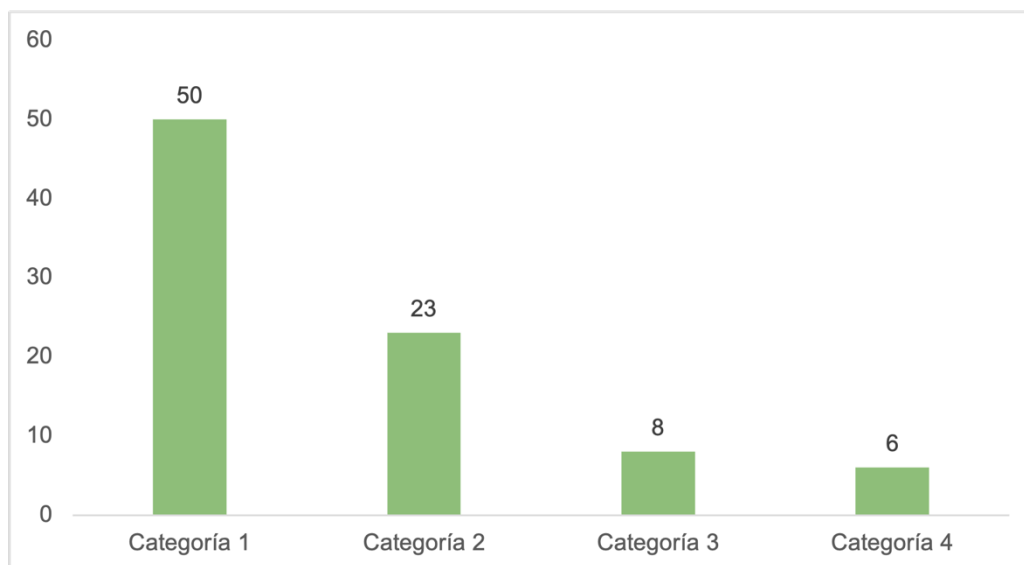
El análisis de las listas de establecimientos atendidos en las áreas de recursos pedagógicos, asesorías y capacitaciones revela oportunidades claras para el desarrollo de la venta cruzada. El cruce de estas bases de datos permitió identificar colegios y escuelas que acceden a una o dos líneas de servicio, así como aquellos que utilizan simultáneamente las tres, lo que evidencia la complementariedad existente en la oferta y el potencial para aumentar la penetración de productos y servicios en cada establecimiento.

Para facilitar el análisis, las escuelas se clasificaron en cuatro categorías, de acuerdo con la combinación de líneas de servicio que reciben:

- Categoría 1: Colegios que adquieren recursos pedagógicos y asesorías.
- Categoría 2: Colegios que adquieren recursos pedagógicos y capacitaciones
- Categoría 3: Colegios que adquieren capacitaciones y asesorías
- Categoría 4: Colegios que reciben los tres servicios, es decir, recursos pedagógicos, capacitaciones y asesorías.

Esta categorización permite visualizar la distribución y cantidad de establecimientos en cada grupo, lo que resulta fundamental para diseñar estrategias específicas orientadas a potenciar la venta cruzada. Por ejemplo, se podrían desarrollar campañas dirigidas a incentivar a los colegios que actualmente utilizan solo recursos pedagógicos para que incorporen asesorías o capacitaciones, incrementando así el valor percibido y la integración de la oferta.

Gráfico 6. Distribución de Colegios según Categorías de Venta Cruzada



Fuente: Elaboración Propia

Actualmente se identifican barreras estructurales que limitan el aprovechamiento del potencial de crecimiento evidenciado en el gráfico. Aunque Aptus atiende aproximadamente a 900 establecimientos, la venta cruzada entre sus líneas de negocio sigue siendo baja. Esta situación no solo representa una oportunidad desaprovechada, sino también una tensión estratégica, ya que la organización no está capturando de forma integral el valor que su propuesta podría generar mediante una gestión más articulada.

Uno de los principales obstáculos está en la separación operativa entre las distintas líneas de negocio. Esta estructura provoca que un mismo establecimiento pueda tener contacto con diferentes equipos comerciales o técnicos, recibiendo propuestas no coordinadas y mensajes institucionales que carecen de coherencia.

Esta experiencia fragmentada debilita la percepción de una oferta de valor integral, dificulta la construcción de relaciones de confianza sostenidas y se transforma en una barrera crítica en un entorno donde las escuelas buscan soluciones pedagógicas que sean consistentes, personalizadas y conectadas a lo largo del tiempo. Desde la perspectiva del marketing relacional, esta falta de integración limita la generación de capital relacional sólido, reduce la retención de clientes y restringe las oportunidades de escalar servicios o concretar ventas cruzadas (Payne & Frow, 2005).

A esta desconexión se suma una debilidad estructural adicional vinculada con la falta de estandarización en los sistemas de registro comercial y seguimiento de clientes. Aunque existen distintas bases de datos dentro de la organización, su uso es heterogéneo y no articulado entre las unidades, lo que dificulta el cruce de información y restringe la construcción de una visión comprensiva y única del cliente. Esta fragmentación impide realizar análisis robustos sobre el ciclo de vida del cliente, limita las capacidades de segmentación estratégica y restringe la identificación de zonas geográficas o perfiles institucionales con alto potencial de expansión.

A pesar de estas limitaciones, la información disponible permite delinear oportunidades de mejora que pueden traducirse en un mayor grado de venta cruzada, una experiencia más satisfactoria para los clientes y un mayor alcance territorial de las intervenciones educativas. Implementar estas acciones contribuirá no solo al crecimiento sostenible de la organización, sino también a fortalecer la calidad, coherencia y continuidad del apoyo entregado a las comunidades escolares, consolidando así relaciones integrales y de largo plazo.

6.1.2.1.3 Proveedores

El modelo de negocio de Aptus se apoya en una red diversificada de proveedores especializados que son fundamentales para la ejecución efectiva de sus servicios. Esta red incluye desde consultores y relatores externos, encargados de aportar conocimiento experto y experiencia pedagógica, hasta desarrolladores tecnológicos

que mantienen y actualizan la plataforma digital, así como imprentas que producen los recursos pedagógicos impresos y empresas de logística que gestionan traslados y hospedajes para actividades presenciales.

Esta red de proveedores es clave para garantizar la operación fluida y oportuna de los distintos servicios que ofrece Aptus. Sin embargo, representa también un punto crítico desde la perspectiva de gestión, ya que la calidad, costos y capacidad de respuesta de estos actores impactan directamente en la satisfacción del cliente y en la sostenibilidad del negocio. Asimismo, la dependencia de ciertos proveedores estratégicos puede limitar la escalabilidad y agilidad organizacional, por lo que resulta necesario gestionar activamente estas alianzas.

- **Consultores:** Profesionales externos especializados en temáticas pedagógicas y de gestión educativa, que aportan soporte técnico en asesorías y fortalecimiento institucional. Su trabajo complementa y amplía la capacidad interna, aportando experiencias actualizadas y prácticas adaptadas a contextos diversos.
- **Relatores:** Expertos que conducen las capacitaciones y talleres, facilitando procesos formativos presenciales o virtuales. Son piezas fundamentales para la transferencia de conocimiento y el desarrollo profesional de los equipos docentes y directivos.
- **Imprentas:** Empresas encargadas de la producción física de los recursos pedagógicos, desde cuadernos de estudiantes hasta evaluaciones impresas. Su labor asegura la calidad de los productos y la optimización de costos, impactando directamente en la experiencia final del usuario.
- **Traslados y hospedaje:** Proveedores logísticos que facilitan la movilidad y alojamiento para relatores, asesores y equipos internos durante actividades presenciales, contribuyendo a la organización eficiente de eventos y capacitaciones.
- **Otros proveedores:** Incluyen servicios complementarios como plataformas digitales, asesorías legales, comunicaciones, producción audiovisual, entre otros, que aportan soporte transversal a la operación.

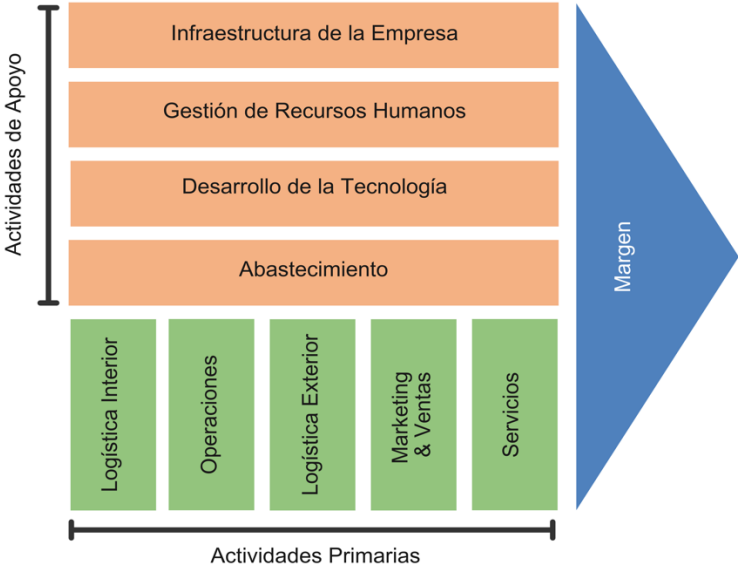
El análisis del modelo actual revela que la red de proveedores es un activo fundamental que permite a Aptus entregar servicios con calidad y especialización. La experiencia acumulada, la solidez técnica y la calidad pedagógica de sus productos y servicios son fortalezas claras que sustentan su posicionamiento. No obstante, la dependencia de proveedores externos también introduce riesgos vinculados a la variabilidad en estándares de calidad, incrementos en costos y limitaciones en la capacidad de escalar rápidamente las operaciones. Esto, sumado a la segmentación interna y a la necesidad de integración de sus líneas de servicio, evidencia la urgencia de fortalecer la gestión de alianzas estratégicas.

Un modelo de negocio renovado deberá incorporar mecanismos para diversificar proveedores críticos, establecer acuerdos claros que aseguren la calidad y puntualidad en la entrega, y generar una mayor sinergia entre las áreas internas y los socios externos. Estas acciones serán clave para sostener la escalabilidad, optimizar costos y mantener una propuesta de valor coherente y diferenciadora en un mercado competitivo y en evolución constante.

6.1.2.2 Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor, conceptualizado por Michael Porter (1985), constituye una herramienta estratégica fundamental para descomponer las actividades internas de una organización y evaluar cuáles de ellas generan valor sostenible y ventajas competitivas. Esta metodología facilita identificar puntos críticos de mejora y oportunidades para optimizar la propuesta de valor en mercados dinámicos y competitivos.

Figura 4. Cadena de Valor



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 3, se presenta un esquema simplificado de la cadena de valor tradicional, adaptado para mostrar cómo Aptus organiza y desarrolla sus actividades clave. La cadena está dividida en actividades primarias, que se relacionan directamente con la creación, producción y entrega de sus productos y servicios educativos, y actividades de apoyo, que proporcionan el soporte necesario para que las primeras funcionen eficazmente.

A continuación, se realiza un desglose de cada componente de la cadena de valor aplicada a Aptus, valorando su importancia relativa, fortalezas y debilidades, para luego establecer las bases de un modelo de negocio renovado y más integrado.

6.1.2.2.1 Actividades Primarias

- **Logística interna**

Corresponde a la planificación y coordinación de los recursos necesarios para preparar la entrega de productos y servicios educativos. En la línea de recursos pedagógicos, incluye la producción, almacenamiento y gestión de inventario en la bodega propia. En las líneas de asesorías y capacitaciones, abarca la organización de viajes y traslados de equipos, asegurando su disponibilidad y preparación para la ejecución en terreno. Esta actividad presenta una ejecución operativa eficiente, aunque con oportunidades de mejora en la integración de información logística y la trazabilidad de procesos, especialmente en contextos de alta demanda.

- **Operaciones**

Es el núcleo del proceso de generación de valor, donde se diseñan, desarrollan y actualizan los contenidos, metodologías y programas educativos. Implica también la sistematización de aprendizajes recogidos desde la práctica en terreno. La coordinación entre las áreas académica, tecnológica y comercial es clave para mantener la pertinencia de la oferta. Si bien existe una cultura de colaboración entre equipos, la falta de una planificación operativa centralizada puede generar duplicidades y limitar la eficiencia en la innovación de productos.

- **Logística externa / Entrega de servicios**

Incluye la distribución física de materiales pedagógicos a través de servicios tercerizados, así como la implementación presencial y virtual de asesorías y capacitaciones. La presencia nacional de Aptus y su red de relatores y mentores permiten una amplia cobertura territorial. Sin embargo, la estandarización de la experiencia del cliente aún enfrenta desafíos, especialmente en lo referido a la alineación de criterios de calidad y seguimiento en distintos contextos geográficos.

- **Marketing y ventas**

La gestión comercial está estructurada por línea de negocio, con equipos responsables de sus respectivas estrategias y acciones. Esta especialización ha favorecido la cercanía con los clientes, pero también ha fragmentado el enfoque comercial, dificultando la venta cruzada, la fidelización integral y la construcción de una propuesta de valor unificada. Aptus cuenta con un capital relacional importante y conocimiento profundo del sector, pero se requiere avanzar hacia un modelo de marketing más integrado, que potencie la captación y retención mediante una comunicación más clara y coherente del valor agregado de su oferta.

- **Servicios postventa**

Esta actividad también se encuentra segmentada por línea de negocio, lo que implica que cada equipo es responsable del seguimiento y evaluación de los servicios entregados dentro de su área. Incluye acciones como encuestas de satisfacción, medición de impacto y espacios de retroalimentación con los establecimientos educacionales, con especial énfasis en las asesorías. Si bien estas prácticas permiten recoger información valiosa para la mejora continua, su aplicación no siempre es sistemática ni coordinada entre líneas. Esta fragmentación limita la posibilidad de generar una experiencia postventa integrada y dificulta la consolidación de estrategias transversales de fidelización y ampliación de servicios para clientes actuales.

6.1.2.2.2 Actividades de Apoyo

- **Infraestructura organizacional**

La gestión administrativa, financiera y estratégica de Aptus proporciona una base sólida para el funcionamiento general de la organización. No obstante, persisten desafíos en términos de articulación transversal entre áreas y en el uso sistemático de datos para la toma de decisiones estratégicas. Se identifica la necesidad de robustecer la gobernanza institucional y los sistemas de información para permitir una gestión más integrada y basada en evidencia.

- **Gestión de recursos humanos**

El equipo de Aptus destaca por su especialización técnica en educación y acompañamiento docente. Este capital humano es una fuente clave de diferenciación. Sin embargo, el perfil de competencias actuales requiere ser complementado con capacidades en áreas como análisis de datos, gestión comercial y liderazgo estratégico, fundamentales para la sostenibilidad y escalabilidad de la organización en el largo plazo.

- **Desarrollo tecnológico**

Aptus ha desarrollado herramientas digitales propias que apoyan la operación educativa y el análisis de resultados, lo que representa una ventaja competitiva. Sin embargo, persiste una baja integración entre plataformas, y los procesos internos aún presentan un alto grado de manualidad. Esto limita la eficiencia operativa y la capacidad de escalar la propuesta de valor, especialmente en un contexto donde la digitalización del sector educativo es cada vez más acelerada.

- **Abastecimiento**

La organización opera con una red diversa de proveedores para servicios pedagógicos, logísticos y tecnológicos. Esta red permite flexibilidad y

adaptabilidad, pero también implica riesgos asociados a la dependencia de algunos actores clave. Se recomienda fortalecer los mecanismos de evaluación y control de proveedores, así como avanzar hacia una estrategia de diversificación que mitigue riesgos y asegure continuidad operacional sin comprometer calidad ni costos..

A partir del análisis interno de la cadena de valor de Aptus, se elaboró un ranking que clasifica las distintas actividades según su nivel de importancia estratégica para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la generación de valor para los establecimientos escolares. Esta evaluación considera tanto las fortalezas que potencian la propuesta de valor de la organización, como las debilidades que pueden limitar su sostenibilidad y capacidad de escalamiento.

La priorización de actividades permite identificar aquellas áreas críticas que requieren una atención preferente desde la gestión, ya sea por su impacto directo en la experiencia del cliente, por su influencia en la eficiencia operativa, o por su rol habilitante en el crecimiento futuro.

Tabla 3. Ranking Cadena de Valor

N.º	Actividad	Nivel	Fortalezas	Debilidades
1	Operaciones	Alto	Enfoque en la calidad y planificación de servicios educativos.	Fragmentación entre líneas de negocio; limita eficiencia y escalabilidad.
2	Logística externa / Entrega de servicios	Alto	Red consolidada de relatores y mentores con alta calidad pedagógica.	Falta de estandarización y cobertura territorial desigual.
3	Gestión de recursos humanos	Alto	Capital humano técnico altamente especializado.	Débil desarrollo de competencias en áreas estratégicas (comercial, tecnológica).
4	Marketing y ventas	Alto	Conocimiento del sector educativo y buena red de contactos.	Segmentación que dificulta venta cruzada y fidelización.
5	Desarrollo tecnológico	Moderado	Herramientas propias para análisis educativo.	Baja integración y escasa automatización; obstáculo para eficiencia y escalabilidad.
6	Infraestructura organizacional	Moderado	Soporte administrativo y legal consolidado.	Limitada articulación transversal y escaso uso sistemático de datos para la toma de decisiones.
7	Logística interna	Moderado	Coordinación efectiva con imprentas y proveedores logísticos.	Dependencia operativa y limitada flexibilidad ante cambios en la demanda.
8	Servicios postventa	Moderado	Recoge información valiosa mediante encuestas y seguimiento.	No se traduce en estrategias sistemáticas de fidelización ni crecimiento comercial.

9	Abastecimiento	Bajo	Red diversa de proveedores especializados.	Falta de mecanismos robustos de evaluación y riesgos por dependencia de ciertos actores.
---	----------------	------	--	--

Fuente: Elaboración Propia

El análisis interno de la cadena de valor de Aptus permite identificar las funciones estratégicas clave que generan mayor valor para los establecimientos escolares y, a la vez, aquellas que limitan la eficiencia, escalabilidad y fidelización. La clasificación de las actividades se basa en su impacto en los objetivos institucionales, la calidad del servicio entregado y la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

Las actividades de alta prioridad estratégica corresponden principalmente a aquellas vinculadas a la implementación y entrega de los servicios educativos: operaciones, logística externa y gestión de recursos humanos. Estas funciones inciden directamente en la experiencia de los usuarios, pues determinan la calidad, pertinencia y oportunidad del servicio prestado. Si bien presentan importantes fortalezas, como el compromiso técnico y pedagógico del equipo, así como una red consolidada de relatores, también arrastran debilidades estructurales que afectan la eficiencia y la percepción de valor, como la fragmentación por línea de negocio y la falta de estandarización de procesos. Avanzar hacia modelos más integrados y coordinados no solo mejoraría la eficiencia operativa, sino que también permitiría una experiencia más fluida y coherente para los establecimientos.

En este mismo grupo de alta prioridad, se encuentra la función de marketing y ventas, fundamental para la sostenibilidad organizacional. Hoy, esta actividad está fragmentada por línea de negocio, lo que impide visualizar una oferta unificada y limita las oportunidades de venta cruzada. El rediseño de esta función, mediante una estrategia comercial integrada y centrada en el cliente, permitiría no solo mejorar la captación, sino también robustecer la fidelización, mejorando así significativamente la experiencia del usuario desde los primeros puntos de contacto.

Entre las funciones de soporte, destacan el desarrollo tecnológico, la infraestructura organizacional y la logística interna. Aunque su impacto en la experiencia directa del cliente es menos visible, estas áreas son habilitantes clave para el crecimiento y la sostenibilidad. En particular, la transformación digital mediante la integración de plataformas, automatización de procesos y uso estratégico de datos, representa una oportunidad concreta para mejorar la trazabilidad, la personalización y la eficiencia en la entrega de servicios, lo que se traduciría en una experiencia más proactiva, ágil y ajustada a las necesidades de cada establecimiento.

Por último, funciones como el abastecimiento y postventa, aunque de menor prioridad relativa, cumplen un rol relevante. En el caso de la postventa, el seguimiento actual no se traduce aún en estrategias efectivas de fidelización ni de expansión comercial, desaprovechando información clave levantada desde los propios usuarios. Profesionalizar y sistematizar este proceso permitiría cerrar el

ciclo de servicio con mayor calidad, retroalimentar el diseño de la oferta y aumentar la satisfacción del cliente.

Como resultado del análisis, la priorización de funciones a partir de la cadena de valor permite definir un foco claro para la gestión organizacional: fortalecer las actividades que inciden directamente en la propuesta de valor y experiencia del cliente, reducir las ineficiencias derivadas de la segmentación, y habilitar capacidades tecnológicas y organizacionales que sustenten la escalabilidad y sostenibilidad futura del modelo de Aptus.

6.1.3 Análisis FODA

El análisis estratégico de Aptus, basado en la combinación de diagnósticos internos y externos, permite identificar con claridad los factores clave que condicionan su posicionamiento competitivo en el sector educativo chileno. Este enfoque holístico facilita no solo la comprensión de las fortalezas y debilidades inherentes a la organización, sino también la identificación de oportunidades y amenazas externas que inciden directamente en su capacidad para crecer y adaptarse a un entorno en constante transformación.

Aptus cuenta con fortalezas importantes, principalmente su capital humano altamente especializado, capaz de articular conocimiento pedagógico técnico con la implementación práctica en terreno, lo cual constituye un activo intangible clave para la calidad y relevancia de sus servicios. Esta experticia técnica, junto con una infraestructura administrativa estable, ha permitido la continuidad operativa necesaria para enfrentar la creciente complejidad de la organización. Su modelo de negocio, basado en una oferta educativa contextualizada y fundamentada en evidencia, le otorga reconocimiento y confiabilidad ante sus clientes.

Sin embargo, la evaluación interna revela desafíos estructurales significativos. La organización presenta una marcada fragmentación y segmentación entre líneas de negocio y áreas funcionales, lo que genera duplicidades, desconexiones y falta de coordinación efectiva. Esta realidad se ve potenciada por un organigrama centralizado, donde un solo gerente general supervisa directamente múltiples áreas con niveles equivalentes, dificultando la comunicación transversal y la gestión integrada. La ausencia de procesos internos estandarizados y la limitada sistematización en áreas clave como marketing, ventas y postventa obstaculizan la venta cruzada, la fidelización y la agilidad para responder a las demandas dinámicas del mercado educativo. Además, la escasa automatización tecnológica limita la eficiencia operativa y la escalabilidad del modelo.

El entorno externo presenta oportunidades relevantes que Aptus puede capitalizar. La demanda creciente por servicios educativos personalizados, basados en resultados medibles y acompañamiento contextualizado, constituye un espacio para consolidar su diferenciación. La digitalización acelerada y la proliferación de nuevos actores tecnológicos ofrecen oportunidades para optimizar la oferta, mejorar la

experiencia del usuario y ampliar la cobertura geográfica con costos marginales reducidos. Asimismo, el establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones tecnológicas, académicas y sociales puede potenciar la innovación, el alcance y la sostenibilidad financiera de la organización.

No obstante, Aptus también enfrenta amenazas que requieren una respuesta estratégica sólida. La presión competitiva derivada de productos sustitutos gratuitos o de bajo costo, impulsada por avances en inteligencia artificial, junto con la sensibilidad al precio del mercado objetivo, limita los márgenes y desafía la retención de clientes. La irrupción de nuevos entrantes digitales, con estructuras operativas más ágiles y costos reducidos, demanda un esfuerzo constante de innovación y mejora. La incertidumbre normativa y los cambios en políticas públicas educativas agregan un nivel de riesgo que exige capacidad de adaptación proactiva. Además, la dispersión geográfica y los retos logísticos para una cobertura homogénea representan desafíos operativos adicionales.

En conclusión, la sostenibilidad y crecimiento de Aptus dependerán de su capacidad para superar las barreras internas de segmentación y fragmentación, mediante una reorganización que facilite la integración operativa y comercial. Se recomienda implementar una gestión transversal que unifique áreas clave como marketing, ventas y postventa para maximizar sinergias y mejorar la experiencia integral del cliente. Además, es fundamental impulsar una transformación digital focalizada, que automatice procesos, sistematice datos y habilite una oferta escalable y personalizada.

Paralelamente, se debe fortalecer el desarrollo de competencias comerciales y digitales dentro del equipo y promover mecanismos de retención y formación continua. La innovación debe consolidarse en torno a la diferenciación basada en evidencia y acompañamiento contextualizado, generando barreras competitivas sostenibles. Finalmente, el establecimiento de alianzas estratégicas y una gestión proactiva del entorno serán claves para anticipar riesgos y capitalizar oportunidades emergentes, asegurando así la resiliencia y el crecimiento sostenido de Aptus.

6.2 Marco Teórico del Estado del Arte

La propuesta de valor se ha consolidado como un concepto fundamental en la teoría y práctica de la gestión empresarial, representando el eje articulador entre las necesidades de los clientes y las capacidades organizacionales para satisfacerlas de manera diferenciada y sostenible. Su evolución conceptual refleja la creciente complejidad y dinamismo de los mercados actuales, donde las organizaciones deben ir más allá de la simple oferta de productos o servicios para construir relaciones significativas y experiencias integrales que generen valor tangible e intangible. En este contexto, la propuesta de valor no solo define qué se ofrece y a quién, sino que también implica una comprensión profunda del cliente, un proceso colaborativo de creación de valor y una constante adaptación estratégica a través de herramientas metodológicas innovadoras. El presente marco teórico aborda

estos aspectos clave, integrando enfoques clásicos y contemporáneos que permiten un análisis riguroso y actualizado del constructo, con especial énfasis en su diseño, co-creación y aplicación en modelos de negocio.

6.2.1 Conceptualización general de la propuesta de valor

Originada en el marketing estratégico y la teoría de la ventaja competitiva, la propuesta de valor fue inicialmente definida como una declaración explícita y diferenciadora que comunica los beneficios específicos que una organización entrega a segmentos de mercado definidos (Lanning & Michaels, 1988; Kaplan & Norton, 2004). Esta definición clásica articula no solo qué se ofrece y a quién, sino también cómo la organización genera una entrega superior o única en comparación con sus competidores, cimentando así la base para una ventaja competitiva sostenible.

Porter (1985) planteó que la estrategia empresarial debe orientarse a opciones genéricas como liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, situando a la propuesta de valor como la manifestación concreta del posicionamiento elegido. Esta debe ser clara, difícil de imitar y funcionalmente alineada para reforzar y perpetuar la ventaja competitiva. No obstante, esta perspectiva ha sido revisada en pos de una mayor flexibilidad y orientación hacia la innovación y el cliente. Kim y Mauborgne (2005), a través de la teoría del Océano Azul, impulsan una visión dinámica donde la propuesta de valor se convierte en un instrumento para crear espacios de mercado inéditos, trascendiendo la competencia tradicional mediante la innovación en valor y la satisfacción de necesidades latentes.

En la era actual, Osterwalder y Pigneur (2010) posicionan la propuesta de valor en el centro del Business Model Canvas, reconociéndola como el nexo fundamental entre los segmentos de clientes, recursos y canales de entrega. Esta visión la concibe no como un enunciado estático, sino como un componente dinámico que orienta la coherencia interna y la configuración estratégica de la organización.

6.2.2 Propuesta de valor centrada en el cliente

La tendencia contemporánea en el diseño de propuestas de valor enfatiza un enfoque genuinamente centrado en el cliente, que requiere comprender en profundidad sus necesidades, deseos y tareas específicas, conocidos como “jobs to be done” (Christensen et al., 2003). Este enfoque implica analizar las dificultades (“pains”) y los beneficios deseados (“gains”) para desarrollar ofertas que realmente resuelvan problemas o potencien resultados relevantes para el cliente (Osterwalder et al., 2014).

Payne y Frow (2005) y Grönroos (2011) amplían esta visión al concebir el valor como un fenómeno co-creado a través de la interacción entre la organización y el cliente, donde se combinan elementos tangibles como la calidad y funcionalidad del producto, con factores intangibles como la confianza, la experiencia emocional y la alineación ética. Este planteamiento subraya la importancia de establecer

relaciones significativas y duraderas, donde la percepción de valor se construye en función de la experiencia total y no solamente en el atributo aislado del producto o servicio.

6.2.3 Propuesta de valor como co-creación de valor

La lógica dominante del servicio o Service-Dominant Logic, formulada por Vargo y Lusch (2004), redefine el valor como un proceso relacional y continuo, en el que el valor no se “entrega” simplemente, sino que se co-crea en el contexto del consumo o uso del servicio. Este enfoque resalta la importancia de considerar el ciclo completo de la experiencia del cliente, incluyendo momentos de interacción, retroalimentación y ajuste mutuo.

Este paradigma es especialmente relevante en sectores intensivos en servicios y en organizaciones con misiones sociales o de alto impacto, donde factores simbólicos, emocionales y éticos juegan un rol decisivo para la diferenciación competitiva (Kandampully, Zhang & Bilgihan, 2015). La co-creación fomenta un aprendizaje organizacional abierto y continuo, facilitando la innovación colaborativa y la adaptación a contextos cambiantes. Asimismo, autores como Chesbrough (2003) y Prahalad y Ramaswamy (2004) destacan que la innovación abierta y la participación activa del cliente son determinantes para el éxito en mercados complejos, promoviendo un modelo de valor co-construido.

6.2.4 Herramientas para el diseño y rediseño de propuestas de valor

El desarrollo efectivo de propuestas de valor competitivas requiere el uso de metodologías estructuradas que permitan capturar y validar las necesidades del cliente, así como iterar soluciones con agilidad. El Value Proposition Canvas (Osterwalder et al., 2014) representa una herramienta clave para mapear y alinear las características de la oferta con las expectativas y tareas del cliente. Complementariamente, técnicas como la creación de customer personas, el mapeo del customer journey, las entrevistas etnográficas y el design thinking promueven una comprensión empática y holística del usuario (Brown, 2009; Liedtka, 2014).

El enfoque Lean Startup (Ries, 2011) introduce una perspectiva ágil, orientada a la experimentación continua y el aprendizaje validado a partir de la construcción de productos mínimos viables (MVP). Esta metodología es fundamental para minimizar riesgos y acelerar la adaptación de la propuesta de valor en entornos dinámicos e inciertos. En conjunto, estas herramientas configuran un proceso iterativo y participativo que favorece la innovación abierta y la mejora constante, elementos críticos para la sostenibilidad y escalabilidad organizacional.

Una propuesta de valor bien definida trasciende el ámbito operacional y de producto para influir profundamente en el posicionamiento organizacional, la cultura interna y la percepción externa. Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017) argumentan que las marcas contemporáneas deben establecer conexiones multidimensionales con sus audiencias, articulando propuestas funcionales (solución de problemas),

emocionales (experiencias significativas) y sociales (representación de valores). En este sentido, la propuesta de valor actúa como un vector que moldea la identidad organizacional, guía la toma de decisiones y genera comunidades y alianzas estratégicas duraderas.

En entornos donde los recursos son escasos y la competencia por la atención es intensa características habituales en organizaciones sociales, educativas o startups, una propuesta de valor ajustada al encaje problemático y validada en el mercado (problem-solution fit y product-market fit) se vuelve condición sine qua non para la escalabilidad y la sostenibilidad del proyecto. Como advierte Blank (2013), la causa principal de fracaso en numerosas iniciativas radica en la desconexión entre la propuesta y las necesidades reales del mercado, más que en deficiencias en la ejecución.

En conclusión, la propuesta de valor debe concebirse como un constructo dinámico, multidimensional y centrado en el cliente, que articula los recursos y capacidades de la organización con las necesidades reales y cambiantes de sus usuarios. La co-creación emerge como un paradigma indispensable para generar valor sostenible, especialmente en sectores donde la interacción y la experiencia del cliente son determinantes.

El diseño y rediseño continuo de la propuesta de valor, apoyado en metodologías robustas y enfoques ágiles, constituye un imperativo estratégico para las organizaciones que buscan diferenciarse y mantener ventajas competitivas en mercados complejos y competitivos. Para instituciones educativas y sociales, esta visión resulta aún más crítica dado el carácter heterogéneo de sus usuarios y la necesidad de alinear misión, impacto y sostenibilidad económica. Por ende, el desarrollo de propuestas de valor efectivas requiere no solo rigor conceptual, sino también sensibilidad estratégica, empatía profunda y una cultura organizacional orientada a la innovación abierta y la adaptación permanente, condición sine qua non para la escalabilidad y éxito a largo plazo.

7. Desarrollo de la propuesta

En un contexto educativo chileno marcado por profundas transformaciones sociales, tecnológicas y económicas, las organizaciones que proveen servicios de apoyo pedagógico enfrentan la necesidad imperiosa de adaptarse y renovarse para mantener su relevancia, sostenibilidad y capacidad de impacto. Aptus, como actor consolidado en la mejora educativa en contextos vulnerables, se encuentra en una coyuntura estratégica donde su modelo de negocio vigente evidencia tanto fortalezas significativas como limitaciones que obstaculizan su pleno potencial competitivo y operativo.

La propuesta de desarrollo estratégico que aquí se plantea busca dar respuesta a este desafío mediante un análisis crítico y sistemático del modelo actual, sustentado en herramientas reconocidas de gestión estratégica y diseño de modelos de

negocio, y en el profundo conocimiento del entorno interno y externo que atraviesa la organización. Este análisis permitirá formular un nuevo modelo de negocio y una propuesta de valor robusta, coherente e integrada, que maximice la complementariedad de sus líneas de servicio recursos pedagógicos, asesorías técnicas y capacitaciones, y que responda de manera eficaz a las necesidades emergentes del sistema escolar chileno.

Asimismo, la propuesta incluye un plan de implementación para un horizonte de tres años (2025-2027), que articula objetivos concretos, cambios organizacionales, desarrollo de competencias, innovación tecnológica y estrategias comerciales alineadas con una gestión del cambio orientada a garantizar la adopción y sustentabilidad de las transformaciones propuestas. Se busca así no solo mejorar la oferta y la experiencia del cliente, sino también fortalecer la cultura organizacional, la eficiencia operacional y la capacidad de Aptus para escalar su impacto social en un mercado cada vez más competitivo y exigente.

Este proceso estratégico se fundamenta en la premisa de que la propuesta de valor debe evolucionar desde una visión fragmentada hacia una comprensión holística y centrada en el cliente, integrando tanto elementos tangibles como intangibles del valor, y reconociendo el rol activo de los clientes en la co-creación de valor a lo largo de toda la relación comercial y de servicio. En este sentido, la renovación de la propuesta de valor y el modelo de negocio es no solo un ejercicio de innovación, sino también un compromiso ético y estratégico con las comunidades educativas que Aptus sirve, potenciando su contribución al desarrollo educativo nacional.

7.1 Revisión crítica del Modelo de Negocio Actual

El análisis detallado del modelo de negocio vigente de Aptus, ha permitido identificar no solo sus fortalezas, sino también limitaciones sustanciales que afectan su desempeño estratégico y operativo. Si bien la organización cuenta con una oferta reconocida por su calidad técnica y respaldo en evidencia científica; la segmentación de su oferta en tres líneas de negocio revela una fragmentación que obstaculiza una experiencia de cliente integrada y coherente. Esta fragmentación se traduce, según Osterwalder y Pigneur (2010), en una pérdida significativa de sinergias comerciales y operativas, que son fundamentales para la escalabilidad y fidelización en entornos competitivos.

Asimismo, la propuesta de valor actual se enfoca primordialmente en atributos funcionales, tales como la mejora en aprendizajes y la formación técnica, sin profundizar en la creación de valor a nivel relacional, emocional o simbólico. Autores contemporáneos, como Payne y Frow (2005), enfatizan que el valor percibido por el cliente es un constructo multidimensional, donde elementos intangibles como la confianza y la experiencia co-creada son tan determinantes como los atributos tangibles del producto o servicio. En este sentido, la actual propuesta de Aptus podría estar subestimando un potencial competitivo clave la construcción de vínculos sólidos y duraderos con sus clientes, que trasciendan la mera transacción.

En términos de canales y relaciones con clientes, la organización aún opera con estructuras tradicionales de atención y vinculación, lo que limita su capacidad de adaptación a contextos cada vez más digitalizados y con clientes que esperan experiencias más personalizadas, ágiles y continuas. El escaso desarrollo de herramientas de automatización de marketing, segmentación avanzada o seguimiento del ciclo de vida del cliente refleja una oportunidad importante para transitar hacia un enfoque de gestión más centrado en el usuario.

Este desafío se vincula con la limitada integración tecnológica y la falta de estandarización en los procesos internos, que no solo generan ineficiencias operativas, sino que impiden el uso estratégico de datos para mejorar la toma de decisiones, personalizar ofertas y anticipar necesidades.

De acuerdo con Ries (2011), organizaciones que operan en entornos complejos y en rápida evolución requieren incorporar metodologías ágiles que permitan aprender rápido del mercado, iterar sobre la base del feedback del cliente y rediseñar continuamente su propuesta de valor. La estructura actual de Aptus, en cambio, presenta cuellos de botella para este tipo de aprendizajes organizacionales, lo que puede comprometer su capacidad de innovación continua.

Finalmente, la revisión de capacidades clave evidencia una brecha entre la propuesta de valor aspiracional y las capacidades organizacionales actuales, particularmente en lo que respecta a innovación tecnológica y desarrollo comercial. A diferencia de nuevos actores del sector educativo con fuertes componentes digitales y modelos escalables, Aptus aún no ha desarrollado plenamente competencias organizacionales vinculadas a la innovación abierta, el diseño centrado en el usuario (Brown, 2009) y el uso intensivo de datos para mejorar su desempeño. Superar esta brecha no solo requerirá inversiones en tecnología, sino también transformaciones culturales y estructurales que promuevan la colaboración interdisciplinaria, la experimentación y el aprendizaje continuo.

7.2 Diseño de un Nuevo Modelo de Negocios

Frente a los desafíos estructurales que enfrenta el sector educativo, tales como la fragmentación de la oferta, la creciente exigencia de personalización de los servicios y la necesidad de responder a estándares de calidad y sostenibilidad, se plantea un rediseño estratégico del modelo de negocios, utilizando como marco conceptual el Business Model Canvas desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010). Esta herramienta permite visualizar, diagnosticar y transformar de manera integrada los nueve bloques fundamentales del modelo, facilitando la alineación entre propuesta de valor, estructura operativa y generación de impacto.

El rediseño aquí propuesto no solo busca subsanar brechas operativas detectadas en el modelo actual, sino también anticiparse a tendencias del entorno, redefiniendo las interacciones con los distintos grupos de interés, fortaleciendo las capacidades institucionales y promoviendo una oferta de valor más pertinente, diferenciadora y sostenible en el tiempo. A continuación, se presenta un análisis detallado de cada

componente del modelo, evidenciando su estado actual y las principales transformaciones sugeridas en función de los objetivos estratégicos del proyecto.

Figura 5. Business Model Canvas



Fuente: Elaboración Propia

7.2.1 Socios Clave

Actualmente, las alianzas estratégicas son de naturaleza reactiva, fragmentadas y mayormente vinculadas al cumplimiento de proyectos específicos o licitaciones puntuales, sin una planificación estructurada ni una lógica de continuidad. Estas colaboraciones suelen estar limitadas en alcance, duración e impacto, y no necesariamente se alinean con la visión a largo plazo de la organización.

Adicionalmente, se identifican brechas importantes en cuanto a alianzas con unidades u organizaciones que permitan co-financiar proyectos, lo que reduce la capacidad de escalar intervenciones a mayor número de establecimientos educativos, particularmente en contextos de alta vulnerabilidad. La falta de este tipo de vínculos restringe el acceso a nuevas fuentes de financiamiento y limita la expansión territorial y programática.

Se propone desarrollar un portafolio estratégico de alianzas diversificadas y proactivas, con foco en la creación de valor compartido, expansión territorial y sostenibilidad financiera. Este portafolio debe incluir:

- Actores del sector público, como ministerios, municipalidades, servicios locales de educación pública (SLEP) y corporaciones.
- Universidades y centros de investigación, que aporten validación técnica y conexión con innovación educativa.

- Fundaciones filantrópicas y corporativas, nacionales e internacionales, que dispongan de fondos para iniciativas de impacto social.
- Startups y empresas edtech, para impulsar soluciones tecnológicas conjuntas y abrir espacios de innovación abierta.
- Empresas privadas, especialmente aquellas con estrategias de RSE (responsabilidad social empresarial) alineadas al objetivo de desarrollo sostenible (ODS) 4 (Educación de Calidad), interesadas en alianzas de impacto colectivo.

Además, se plantea ampliar la red a organizaciones particulares, donantes institucionales y fondos concursables, que permitan cofinanciar el diseño, ejecución y escalamiento de proyectos, generando sinergias entre impacto pedagógico y sostenibilidad económica.

Según Powell, Koput y Smith-Doerr (1996), las redes colaborativas son fundamentales para innovar en contextos dinámicos y complejos, ya que permiten compartir conocimiento, recursos y riesgos. A su vez, la teoría de la ventaja competitiva relacional (Dyer & Singh, 1998) sostiene que el valor diferencial de una organización puede originarse en la calidad y profundidad de sus vínculos con otros actores.

En este sentido, el fortalecimiento del bloque de socios clave no solo permite ampliar cobertura y diversificar la base financiera, sino también catalizar la transformación organizacional hacia modelos más abiertos, adaptativos y orientados a la innovación sistémica.

7.2.2 Actividades Clave

Las actividades clave se concentran en el diseño, ejecución y seguimiento de programas de formación docente, asesorías técnicas y desarrollo de recursos pedagógicos estructurados. No obstante, estos procesos presentan bajos niveles de estandarización y escasa documentación formal, lo que genera una alta dependencia del conocimiento tácito de profesionales específicos. Esta situación introduce riesgos operativos, variabilidad en la calidad de los servicios entregados y dificultades para escalar de manera consistente.

Se propone una redefinición integral de las actividades clave con tres focos estratégicos: estandarización operativa, innovación centrada en el cliente (colegios) y gestión basada en datos. Para ello, se recomienda:

- **Sistematización y documentación de procesos**

Diseñar e implementar procesos estandarizados mediante protocolos, guías operativas y herramientas compartidas que aseguren la coherencia metodológica en todas las líneas de servicio. Esto no solo mejora la eficiencia y la calidad de la entrega, sino que también incrementa la confianza de los

establecimientos educativos, al recibir servicios consistentes, replicables y de alto estándar.

- **Adopción de metodologías ágiles y centradas en el cliente**

Integrar enfoques como Design Thinking, Scrum y Lean Service Design, que permiten desarrollar soluciones iterativas, co-creadas con los propios colegios y adaptadas a su contexto. Este enfoque transforma la relación con los establecimientos: de receptores de un servicio a colaboradores activos en el diseño y mejora de la intervención, promoviendo una mayor pertinencia y apropiación de los resultados.

Incorporar metodologías de calidad como el ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act), promoviendo una cultura de revisión y aprendizaje constante. Esta práctica permite alinear mejor los servicios con los cambios en políticas públicas, nuevos estándares pedagógicos o prioridades institucionales del cliente, mostrando flexibilidad y orientación estratégica.

- **Comunicación activa con el cliente**

Incluir actividades sistemáticas de retroalimentación con los colegios, mediante encuestas, entrevistas estructuradas o sesiones de revisión conjunta. Esto no solo refuerza el vínculo relacional, sino que permite ajustar los servicios en tiempo real según la experiencia y percepción del cliente, elevando el valor percibido y la fidelización.

Este rediseño de las actividades clave transforma a la organización en un partner estratégico para los colegios, capaz de entregar soluciones contextualizadas, basadas en evidencia y con procesos sólidos que garantizan calidad y continuidad. Desde una perspectiva organizacional, se avanza hacia una estructura más resiliente, escalable y alineada con las expectativas del ecosistema educativo actual, fortaleciendo la propuesta de valor y la ventaja competitiva sostenible (Teece, 2010; Nonaka & Takeuchi, 1995; Ries, 2011).

7.2.3 Recursos Clave

El recurso principal de la organización lo constituye un equipo profesional altamente comprometido, con una sólida experiencia en el ámbito pedagógico y educativo. Sin embargo, se evidencia una limitada complementariedad de perfiles, particularmente en áreas clave como tecnología educativa, análisis de datos, diseño de experiencia de usuario, marketing digital y gestión estratégica. Esta falta de diversidad funcional restringe la capacidad de adaptación a nuevas demandas del sistema escolar y limita la innovación transversal. Asimismo, la infraestructura tecnológica actual es fragmentada, con herramientas aisladas y escasa interoperabilidad, lo que dificulta la eficiencia operativa, el seguimiento de resultados y la toma de decisiones basada en datos.

Se propone avanzar hacia una arquitectura de recursos clave más robusta y multidisciplinaria, que integre capacidades técnicas, pedagógicas, comerciales y de análisis estratégico. La incorporación de perfiles especializados en ciencia de datos, diseño instruccional digital, experiencia de usuario (UX), desarrollo tecnológico y gestión de alianzas permitirá fortalecer la propuesta de valor desde múltiples frentes. Esta configuración no solo permitirá diseñar soluciones educativas más pertinentes y personalizadas, sino también escalar su impacto y diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo.

Asimismo, se hace necesario invertir en plataformas tecnológicas integradas, que permitan recopilar, procesar y visualizar datos en tiempo real, mejorando los sistemas de seguimiento y evaluación. La adopción de tecnologías interoperables y sostenibles como CRM (Customer Relationship Management), LMS (Learning Management System) personalizados y sistemas de analítica avanzada facilitará la gestión del ciclo completo de relación con los colegios, desde la captación hasta la fidelización. Esto permitirá construir relaciones de mayor valor agregado con los establecimientos educacionales, adaptando la oferta a sus necesidades específicas y fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencia.

Desde una perspectiva de recursos estratégicos (Barney, 1991), esta reconfiguración permite construir ventajas competitivas difíciles de imitar, al combinar conocimiento pedagógico profundo con capacidades tecnológicas y de gestión de datos. A su vez, según Amit y Zott (2001), una arquitectura de recursos bien alineada con la propuesta de valor y con mecanismos de captura de valor sostenibles es clave para el éxito de modelos de negocio en entornos dinámicos.

7.2.4 Estructura de Costos

La estructura de costos está dominada por una alta proporción de costos fijos, particularmente asociados al personal (alrededor del 60%), producción de materiales impresos (20%) y logística para la ejecución presencial (15%). Esta configuración limita la flexibilidad financiera y restringe la capacidad de expansión hacia nuevos territorios o segmentos, especialmente en contextos de alta incertidumbre.

Se plantea una optimización de la estructura de costos, orientada a la eficiencia y la adaptabilidad, sin perder de vista las preferencias del cliente. Para ello, se propone:

- Fortalecer las sinergias entre áreas, evitando duplicidades operativas y promoviendo un uso compartido de recursos transversales (soporte, coordinación, diseño instruccional), lo que podría reducir los costos administrativos en un 10-15%.
- Automatizar tareas repetitivas en gestión de proyectos y seguimiento de programas, permitiendo un ahorro de tiempo y una reasignación más estratégica de capacidades humanas.

- Tercerizar funciones no estratégicas, como la logística o el soporte técnico, con el fin de transformar ciertos costos fijos en variables y mejorar la eficiencia operativa.
- Optimizar la producción de materiales, manteniendo la impresión como formato principal pero aplicando criterios de escalabilidad y tirajes ajustados por segmento, lo que permitiría una reducción de hasta un 20% en esos costos mediante planificación más precisa.

Este enfoque busca reducir la proporción de costos fijos al entorno del 30%, permitiendo una asignación más flexible de recursos, mayor margen operativo y una estructura más adecuada para escenarios de expansión o diversificación (Kaplan & Norton, 2004). Sin alterar sustancialmente el producto final percibido por los establecimientos, se busca así lograr una organización más ágil y sostenible.

7.2.5 Relación con los clientes

El modelo de relacionamiento con los establecimientos educativos se caracteriza por ser principalmente transaccional. El vínculo se activa al momento de la compra y se focaliza en la entrega puntual del servicio contratado, con escasas instancias posteriores de acompañamiento, retroalimentación o evaluación conjunta. Si bien se están desarrollando herramientas como un canal de WhatsApp y un centro de ayuda en el sitio web, su uso ha sido limitado debido a que muchos colegios no suelen investigar o buscar activamente información, prefiriendo una atención más personalizada y directa.

Además, un mismo establecimiento puede ser contactado por distintas áreas de Aptus, comercial, asesorías, recursos o capacitaciones, sin una coordinación unificada ni una figura clara de referencia. Esta fragmentación en la comunicación genera confusión, dificulta la construcción de una relación sólida y coherente, y debilita la percepción institucional de Aptus como un socio estratégico.

Se plantea una transición hacia un modelo relacional de largo plazo, basado en la confianza, la colaboración y la co-construcción de valor. Bajo el enfoque de *Service-Dominant Logic* (Vargo & Lusch, 2008), se reconoce que el valor no reside únicamente en el producto entregado, sino que emerge de la interacción continua entre la organización y el cliente. Los colegios no deben ser vistos solo como consumidores, sino como socios estratégicos en un proceso de mejora educativa compartido.

Para avanzar en esta dirección, se propone:

- Diseñar estrategias activas de fidelización, que incluyan seguimientos personalizados post-servicio, ciclos regulares de retroalimentación y sistemas de alertas para identificar oportunidades de reenganche.

- Asignar ejecutivos de cuenta o coordinadores de vínculo institucional, que funcionen como rostro único de Aptus frente al colegio, integrando la información de todas las áreas y facilitando una comunicación clara, cercana y eficaz.
- Diseñar rutas de acompañamiento diferenciadas, adaptadas al perfil, nivel de madurez institucional y tipo de servicios contratados, combinando lo presencial y lo digital, lo técnico y lo relacional.
- Evitar la sobre fragmentación del contacto, estableciendo protocolos de comunicación interna que aseguren coherencia en el trato con el cliente y promuevan una visión integrada de cada establecimiento.

Este rediseño busca aumentar el valor percibido, mejorar la retención de clientes, fortalecer la reputación institucional de Aptus y facilitar la venta cruzada de servicios, al posicionar a la organización no solo como un proveedor de soluciones, sino como un aliado confiable y consistente en el proceso de desarrollo institucional de cada colegio.

7.2.6 Canales

La entrega de productos y servicios de Aptus se realiza principalmente a través de canales tradicionales como visitas presenciales, correos electrónicos o contactos indirectos gestionados por intermediarios institucionales (como sostenedores, redes de colegios o instituciones asociadas). Esta estrategia ha sido funcional en contextos con baja madurez digital, permitiendo un trato personalizado y directo. Sin embargo, presenta limitaciones importantes en términos de escalabilidad, eficiencia y adaptabilidad, dificultando la respuesta oportuna ante urgencias, solicitudes asincrónicas o cambios acelerados en el entorno (como los observados durante la pandemia).

Adicionalmente, la falta de integración entre los canales existentes genera pérdida de trazabilidad, duplicación de esfuerzos y experiencias fragmentadas para los usuarios. Por ejemplo, una misma solicitud puede quedar sin respuesta si el canal utilizado no es monitoreado por el área correspondiente, o si no existe un sistema de registro unificado de interacciones.

Se propone desarrollar e implementar una estrategia omnicanal, orientada a generar valor de forma coherente y complementaria en tres dimensiones clave: comunicación, entrega y postventa (Kotler et al., 2017). Esta estrategia articula múltiples puntos de contacto, tanto digitales como presenciales, para maximizar la cobertura, mejorar la experiencia de usuario y fortalecer la fidelización.

Los pilares del rediseño son:

- Integración tecnológica mediante un CRM (Customer Relationship Management): Plataforma centralizada para registrar, coordinar y gestionar

todas las interacciones con clientes, asegurando trazabilidad, continuidad del servicio y personalización de las respuestas.

- Diversificación de canales digitales, tales como:
 - Aplicaciones móviles orientadas a usuarios frecuentes (como docentes o coordinadores pedagógicos).
 - Redes sociales profesionales (especialmente LinkedIn) como canal de contenido estratégico y relacionamiento con directivos y tomadores de decisión.
 - Webinars y talleres virtuales para difusión de servicios, formación continua y activación de redes colaborativas.
 - Plataforma web renovada y centrada en la experiencia del usuario, con autoatención, recursos descargables y tutoriales.
- Fortalecimiento de la red territorial, manteniendo equipos regionales que puedan operar de forma sinérgica con los canales digitales, permitiendo un acompañamiento híbrido (presencial–virtual) adaptado a las preferencias y capacidades de cada colegio.
- Sistema de atención asincrónica, mediante centros de ayuda digitales y bots conversacionales que permitan responder dudas frecuentes fuera del horario laboral o sin intervención humana directa.
- Protocolos de escalamiento y respuesta, que aseguren una gestión eficaz de incidentes o requerimientos urgentes, alineada con niveles de servicio predefinidos.

Este modelo omnicanal busca ampliar la capacidad de respuesta, reducir los costos de transacción, y fortalecer la percepción de Aptus como una organización ágil, moderna y centrada en el cliente. Al combinar accesibilidad con trazabilidad y personalización, se sientan las bases para una relación más robusta, resiliente y escalable con los establecimientos educacionales.

7.2.7 Segmento de Clientes

La segmentación actual en Aptus se basa principalmente en criterios retrospectivos y transaccionales, clasificando a los establecimientos educacionales según la línea de producto adquirida en el período anterior, y diferenciando a los colegios nuevos para efectos de gestión comercial. Si bien este enfoque permite ciertas proyecciones operativas a corto plazo y facilita la organización de tareas comerciales, presenta limitaciones relevantes para una toma de decisiones estratégicas orientada al crecimiento sostenido.

En particular, este modelo no considera variables clave que permiten comprender el valor real y potencial de cada cliente, tales como su tamaño, nivel de desarrollo institucional, capacidad de pago, o su propensión a adoptar soluciones integrales.

Esta visión parcial restringe la posibilidad de diseñar estrategias de retención, fidelización y escalamiento efectivas.

Se propone avanzar hacia una segmentación más robusta y multidimensional, basada en criterios estructurales, estratégicos y comportamentales. Este modelo permitiría priorizar esfuerzos comerciales y de acompañamiento según el potencial de impacto y profundización de la relación con cada cliente. Entre los criterios clave a considerar, destacan:

- **Cantidad de estudiantes:** Este indicador funciona como un proxy de la capacidad financiera del establecimiento, ya que la mayoría de los casos el financiamiento proviene de subvenciones estatales (como la Subvención Escolar Preferencial, SEP). Además, permite estimar el impacto potencial de la intervención educativa en términos de cobertura.
- **Nivel de integración de servicios contratados:** Considerar la combinación de líneas de negocio contratadas (recursos pedagógicos, formación docente, asesoría institucional) permite identificar a los clientes con relaciones más maduras y comprometidas. Esta variable también aporta a estimar su nivel de satisfacción y fidelidad.
- **Resultados en evaluaciones estandarizadas:** Incorporar resultados SIMCE u otras métricas objetivas de aprendizaje permite segmentar según el grado de necesidad o urgencia del establecimiento, alineando la propuesta de valor con sus desafíos reales.

Este modelo de segmentación proactiva no solo permite identificar a los clientes actuales, sino también anticipar cuáles podrían evolucionar hacia categorías de mayor valor, siempre que se gestione estratégicamente su desarrollo dentro de la cartera. En particular, se propone fomentar un proceso de escalamiento en la relación comercial, promoviendo la migración de colegios que actualmente solo consumen recursos pedagógicos o capacitaciones hacia servicios de asesoría integral, con lo cual se consolidan vínculos más profundos, sostenibles y de impacto sistémico.

Adicionalmente, esta segmentación permite identificar clientes estratégicos potenciales, como aquellos establecimientos de mayor tamaño (según matrícula) o con asignaciones presupuestarias específicas para programas de mejoramiento escolar. Estos clientes poseen una mayor disposición a invertir y una demanda más diversificada, lo que representa una oportunidad significativa para ampliar el alcance y la rentabilidad de la oferta.

Desde la perspectiva teórica, esta propuesta se sustenta en la teoría del valor percibido (Zeithaml, 1988), que destaca la importancia de entender cómo los clientes valoran la oferta en función de sus necesidades específicas. Asimismo, se apoya en el concepto de ciclo de vida del cliente (Payne & Frow, 2005), que enfatiza la gestión segmentada y dinámica de la cartera para maximizar el valor a largo

plazo. Esta segmentación refinada permite diseñar estrategias diferenciadas por grupo, optimizando recursos comerciales, mejorando la personalización de la oferta y fortaleciendo la gestión relacional orientada a la retención, la fidelización y el desarrollo sostenible del valor del cliente (Customer Lifetime Value, CLV).

7.2.8 Fuentes de Ingreso

La principal fuente de ingresos de la organización proviene de contratos por prestación de servicios dirigidos a instituciones educativas y entidades públicas. Estos ingresos, de naturaleza lineal y transaccional, son mayoritariamente no recurrentes y están sujetos a la disponibilidad presupuestaria y ciclos administrativos de los clientes.

Por otro lado, actualmente se utiliza un sistema de emisión de boletas internas entre las áreas que no está completamente integrado con los sistemas contables ni de gestión comercial, lo que genera pérdidas significativas de ingresos por falta de trazabilidad, errores y dificultades en el seguimiento de cobros. Esta fragmentación limita la previsibilidad financiera y restringe la capacidad de la organización para realizar inversiones sostenidas en innovación, desarrollo tecnológico y expansión territorial.

Se propone estructurar una arquitectura de ingresos diversificada que permita equilibrar estabilidad, escalabilidad y alineación estratégica con los objetivos educativos y sociales. Los componentes clave de esta arquitectura incluyen:

- **Servicios premium dirigidos a sostenedores y fundaciones**, orientados a requerimientos avanzados de gestión, asesoría personalizada y soporte integral. Estos servicios generan márgenes superiores y consolidan relaciones estratégicas a largo plazo.
- **Modelos de suscripción digital**, que facilitan el acceso permanente y escalable a herramientas, contenidos educativos y plataformas de formación. Esta modalidad permite ingresos recurrentes, mejora la fidelización y apoya la actualización continua de los usuarios.
- **Alianzas público-privadas**, apalancadas a través de fondos de innovación, programas de impacto social y cofinanciamiento de proyectos. Estas colaboraciones amplían la base financiera y fortalecen la legitimidad institucional en el ecosistema educativo.
- **Esquemas de pago por resultados**, que vinculan los ingresos a metas pedagógicas y de mejora de aprendizajes, promoviendo la accountability y la alineación de incentivos entre la organización y los establecimientos educativos. Este enfoque fomenta la generación de valor tangible y medible, facilitando la justificación de inversión y la sostenibilidad a largo plazo.

- **Integración tecnológica de la gestión comercial y financiera**, eliminando el uso de sistemas fragmentados como el actual de boletas internas. Esta integración permitirá una trazabilidad completa de las operaciones, reducción de pérdidas, mayor control y transparencia, fortaleciendo la capacidad de cobro y el flujo de ingresos.

Esta diversificación se alinea con las mejores prácticas de sostenibilidad financiera y gestión estratégica en organizaciones de impacto social (Teece, 2010). Al gestionar activamente la volatilidad inherente al financiamiento público y ampliar las fuentes de ingreso hacia esquemas innovadores y recurrentes, la organización mejora su resiliencia financiera y capacidad de adaptación, asegurando continuidad y escalamiento en su misión educativa.

7.2.9 Propuesta de Valor

La propuesta de valor vigente en Aptus presenta una oferta segmentada y poco integrada, donde los servicios de formación docente, asesorías técnicas y materiales pedagógicos estructurados funcionan como unidades aisladas. Esta fragmentación limita la generación de valor real y sostenible, pues no considera las interdependencias entre las necesidades educativas ni favorece una experiencia fluida para los clientes, quienes perciben los productos como soluciones independientes y desconectadas.

Se plantea una propuesta de valor integral, que articula de manera coherente y sinérgica los tres pilares fundamentales formación, asesoría y recursos pedagógicos para crear una solución educativa holística, adaptable y centrada en el cliente. Esta integralidad no solo responde a la complejidad del entorno educativo, sino que también amplifica el impacto y la relevancia de la oferta, generando valor en múltiples dimensiones y niveles.

Los aspectos clave que sustentan esta propuesta integral son:

- **Interdependencia y sinergia de componentes**
Cada elemento de la oferta se conecta y potencia mutuamente. La formación docente se enriquece con recursos pedagógicos contextualizados y asesorías personalizadas que acompañan la implementación y mejoran la efectividad. Esta sinergia facilita que las intervenciones no sean episodios aislados, sino parte de un proceso continuo y coherente que fortalece la capacidad institucional de manera sostenida.
- **Personalización y flexibilidad en función del contexto**
La propuesta integral permite adaptar las combinaciones de servicios según las características, necesidades y madurez de cada colegio o comunidad educativa, reconociendo que no existe una solución única para todos. Mediante el uso de tecnologías de analítica educativa y monitoreo continuo, se ajustan las estrategias para maximizar la pertinencia y efectividad de las intervenciones.

- **Generación de valor compartido a largo plazo**
Al construir relaciones basadas en la co-creación, la confianza y el acompañamiento, la oferta integral trasciende la transacción y se convierte en un motor para el desarrollo sistémico. Los clientes dejan de ser receptores pasivos y se transforman en aliados activos, potenciando el impacto pedagógico y la sostenibilidad de las mejoras.
- **Medición rigurosa del impacto integral**
La propuesta incluye sistemas de evaluación y monitoreo que capturan no solo resultados de aprendizaje específicos, sino también indicadores de desarrollo institucional, engagement docente y satisfacción de la comunidad educativa. Esta visión amplia permite evidenciar el valor real generado y ajustar la oferta de manera dinámica.

Este enfoque integral posiciona a Aptus como una organización capaz de ofrecer soluciones educativas que abordan la complejidad desde múltiples ángulos, alineando procesos, recursos y relaciones en un modelo cohesionado. De esta manera, se responde a las exigencias de un entorno VUCA, potenciando la capacidad de adaptación, innovación y generación de impacto profundo y sostenible, conforme a los lineamientos teóricos de Kandampully et al. (2015) y Prahalad & Ramaswamy (2004).

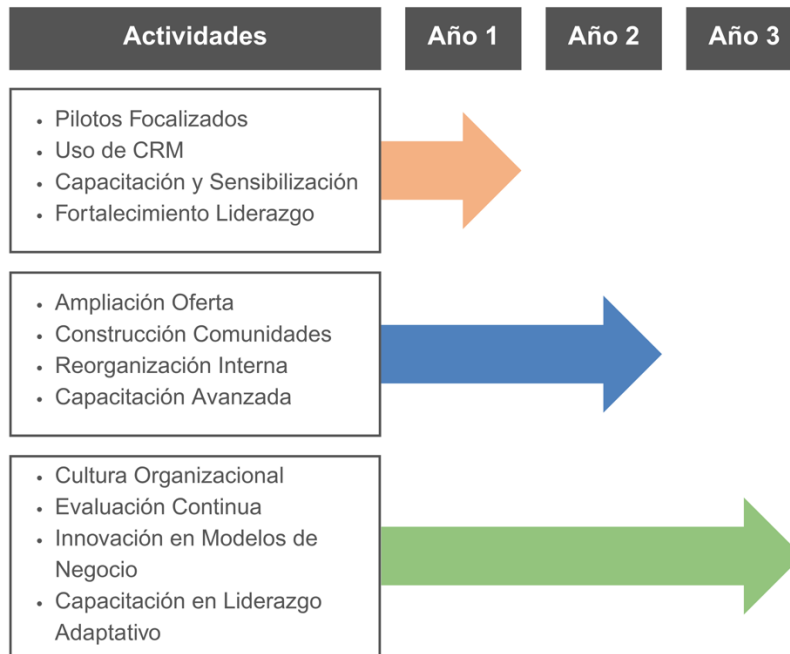
7.3 Plan de desarrollo e implementación estratégica

El rediseño de la propuesta de valor y del modelo de negocio de Aptus requiere un plan estratégico de implementación que garantice un avance progresivo, sostenible y adaptativo. Para ello, se adopta una lógica de gestión del cambio escalonada, basada en la validación continua de hipótesis, el escalamiento controlado de iniciativas exitosas y la consolidación de una cultura organizacional orientada a la innovación y el aprendizaje constante.

Este enfoque se alinea con los principios de la gestión ágil y el aprendizaje organizacional descritos por Ries (2011) y Kotter (1996), quienes enfatizan la importancia de combinar rapidez con rigor, y el involucramiento activo de las personas en procesos transformacionales. El plan se estructura en tres fases anuales consecutivas, cada una con objetivos específicos que, aunque distintos, se complementan para asegurar una evolución coherente y efectiva de la cadena de valor.

Para facilitar la comprensión y seguimiento del proceso de transformación del modelo de negocio y la propuesta de valor de Aptus, se presenta un resumen ejecutivo de las principales actividades distribuidas en tres años, que reflejan las prioridades y focos de trabajo en cada etapa. Este resumen permite visualizar de manera clara y sintética el avance planificado, el cual se despliega en detalle a continuación con los objetivos, acciones clave y desafíos específicos de cada fase:

Figura 6. Resumen Plan de Implementación



Fuente: Elaboración Propia

Durante el primer año de implementación, la organización debe centrarse en la consolidación de capacidades internas, la validación de la propuesta de valor y la preparación organizacional para el cambio. En esta etapa, se prioriza la ejecución de pilotos estratégicos que permitan testear la nueva propuesta de valor en segmentos clave del mercado, generando evidencia para su posterior escalamiento. Asimismo, resulta fundamental avanzar en la estandarización y adopción del uso de Salesforce (CRM), con el objetivo de integrar y profesionalizar los procesos de vinculación y seguimiento comercial.

De forma complementaria, se recomienda iniciar procesos de formación en metodologías ágiles y diseño centrado en el usuario, con el propósito de promover una cultura organizacional orientada al cliente, flexible y adaptable. En paralelo, se debe fortalecer el liderazgo institucional para facilitar la gestión del cambio, impulsando una cultura abierta a la experimentación, la innovación y la mejora continua.

Este primer año podría presentar desafíos asociados a la resistencia al cambio y a la existencia de brechas tecnológicas, los cuales deben ser gestionados mediante estrategias de comunicación bidireccional efectivas y la incorporación progresiva de soluciones tecnológicas escalables y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 4. Planificación Año 1

Consolidación, Validación y Preparación Organizacional	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Validar la nueva propuesta de valor y modelo de negocio en segmentos piloto. • Establecer bases tecnológicas mínimas para la gestión integrada de clientes (CRM). • Desarrollar capacidades iniciales en diseño centrado en el cliente y metodologías ágiles. • Promover un liderazgo que facilite la apertura al cambio y fomente una cultura de experimentación.
Acciones Clave	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotos Focalizados: Selección estratégica de clientes que representen diversidad de segmentos para la prueba de la oferta integrada. Esta aproximación busca confirmar la hipótesis de encaje entre propuesta y necesidad (product-market fit) y recoger aprendizajes para ajustes rápidos. • Estandarización de Salesforce: Formalización del uso de Salesforce como CRM institucional, integrando protocolos para la gestión de clientes y orientando su aplicación hacia una oferta integral y personalizada. • Capacitación y Sensibilización: Diseño y ejecución de talleres orientados a equipos comerciales, pedagógicos y de innovación para internalizar conceptos de customer centricity, design thinking y trabajo ágil. • Fortalecimiento del Liderazgo: Programas dirigidos a mandos medios y altos para desarrollar habilidades en gestión del cambio, comunicación efectiva y coaching organizacional, esenciales para derribar resistencias y alinear equipos.
Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio: Se recomienda implementar canales de comunicación bidireccional y espacios de participación para involucrar a los colaboradores en el proceso y generar sentido de pertenencia. • Limitaciones tecnológicas: Adoptar soluciones tecnológicas escalables y modulares que puedan crecer con las necesidades.

Fuente: Elaboración Propia

El segundo año del plan de implementación se orienta al escalamiento y consolidación de la propuesta de valor integral. La oferta se expande hacia nuevos segmentos y territorios, incorporando mecanismos de adaptación a la diversidad de contextos y necesidades locales.

Se impulsa la conformación de comunidades de práctica y redes colaborativas con actores clave, con el objetivo de fortalecer la co-creación de valor entre la organización, sus clientes y aliados estratégicos. A nivel interno, se proyecta una transición hacia una estructura organizacional de tipo matricial, que facilite el trabajo

transversal, potencie la colaboración interáreas y aumente la capacidad de respuesta ante entornos dinámicos.

Durante esta fase, se intensifican las acciones formativas mediante programas especializados en innovación, análisis de datos y gestión del cambio, fortaleciendo así las competencias organizacionales clave para esta etapa de crecimiento. Los principales desafíos se relacionan con la gestión de la complejidad derivada de múltiples iniciativas en paralelo y el eventual desgaste del equipo. Para abordarlos, se recomienda la adopción de metodologías ágiles y el diseño de políticas de bienestar organizacional que aseguren sostenibilidad operativa y salud del equipo en el mediano plazo.

Tabla 5. Planificación Año 2

Escalamiento y Profundización de la Propuesta	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Expandir la implementación a un rango amplio y heterogéneo de clientes. Consolidar comunidades de práctica y redes colaborativas con clientes y socios. Avanzar hacia una estructura organizacional matricial que facilite la integración transversal. Fortalecer capacidades analíticas y de innovación continua.
Acciones Clave	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación de la Oferta: Ajuste y despliegue de la oferta integrada en nuevos segmentos, considerando las variaciones regionales y contextuales, para aumentar la cobertura y diversificar la base de clientes. Construcción de Comunidades: Establecimiento de plataformas virtuales y espacios presenciales que faciliten el intercambio de experiencias, co-creación y aprendizaje colaborativo entre usuarios, alineado con la visión de valor co-creado (Vargo & Lusch, 2004). Reorganización Interna: Revisión de procesos y responsabilidades para adoptar estructuras matriciales que promuevan la colaboración interdepartamental, eliminando silos y facilitando respuestas ágiles. Capacitación Avanzada: Programas en innovación abierta, análisis avanzado de datos educativos y gestión del cambio para consolidar competencias organizacionales clave.
Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la complejidad: Implementación de metodologías ágiles y gestión por proyectos para administrar la diversidad de iniciativas. Desgaste de equipos: Políticas de bienestar y reconocimiento para mantener la motivación y evitar la rotación.

Fuente: Elaboración Propia

El tercer año se orienta al fortalecimiento de la sostenibilidad, la institucionalización de capacidades clave y la consolidación de una cultura organizacional centrada en

el cliente y orientada a la innovación continua. En esta etapa, se promueve la integración sistémica de procesos de mejora continua mediante la implementación de sistemas de evaluación y monitoreo de impacto social y educativo, los cuales permiten generar retroalimentación oportuna y basada en evidencia para la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, se exploran y pilotean modelos de negocio innovadores que contribuyan a la sostenibilidad financiera, tales como esquemas de pago por resultados, modelos de suscripción y otras formas de monetización vinculadas al valor generado. Estas estrategias permiten diversificar las fuentes de ingreso, reducir la dependencia de financiamiento tradicional y alinear incentivos con los resultados obtenidos.

En paralelo, se fortalece el liderazgo organizacional mediante programas de formación en liderazgo adaptativo, con el objetivo de desarrollar capacidades para gestionar entornos caracterizados por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). Entre los principales desafíos de esta etapa se encuentran la necesidad de sostener la capacidad de innovación en el tiempo y ampliar la base financiera de la organización, elementos esenciales para asegurar su relevancia, escalabilidad y competitividad en el largo plazo.

Tabla 6. Planificación Año 3

Sostenibilidad, Institucionalización y Mejora Continua	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalizar la cultura centrada en el cliente y orientada a la innovación. • Formalizar mecanismos sistemáticos de evaluación y retroalimentación. • Establecer alianzas estratégicas de largo plazo para sostenibilidad y escalabilidad. • Explorar esquemas innovadores de financiación y evaluación de impacto.
Acciones Clave	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura Organizacional: Consolidación de prácticas, rituales y espacios de aprendizaje que refuercen el enfoque en el cliente, la adaptabilidad y el liderazgo colaborativo. • Evaluación Continua: Implementación de sistemas de medición que permitan monitorear el impacto social y educativo, incluyendo indicadores de satisfacción, resultados de aprendizaje y eficiencia operativa. • Innovación en Modelos de Negocio: Pilotos para adoptar esquemas de pago por resultados y modelos de suscripción que alineen incentivos y promuevan la sostenibilidad financiera. • Capacitación en Liderazgo Adaptativo: Formación continua para líderes en habilidades de gestión en entornos VUCA (Volatilidad,

	Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad), fortaleciendo la resiliencia organizacional.
Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la innovación: Fomentar un ecosistema de innovación permanente y aprovechar el feedback sistemático para generar nuevas propuestas. • Financiamiento: Diversificar fuentes y diseñar propuestas de valor que generen ingresos recurrentes.

Fuente: Elaboración Propia

La implementación exitosa del plan estratégico de desarrollo y del rediseño de la propuesta de valor de Aptus exige, más allá de la ejecución de acciones puntuales, una gestión integral del cambio organizacional, concebida desde un enfoque sistémico y orientado a la transformación cultural. Este proceso requiere movilizar a todos los actores institucionales y operativos relevantes, promoviendo su participación activa en torno a una visión compartida de futuro.

La comunicación estratégica, entendida como un proceso bidireccional y permanente, junto con instancias de formación continua y el ejercicio de un liderazgo comprometido y distribuido, se constituyen en pilares fundamentales para abordar resistencias al cambio y favorecer la construcción de una cultura organizacional abierta a la innovación, la experimentación y la mejora continua. En este sentido, la capacidad de la organización para monitorear el avance del plan, evaluar el impacto de las intervenciones y ajustar la estrategia en función de aprendizajes emergentes y cambios contextuales, será clave para sostener su vigencia y competitividad en un entorno altamente dinámico.

Finalmente, el fortalecimiento de relaciones colaborativas con los distintos grupos de interés, a través de mecanismos formales de participación, retroalimentación y co-creación, permitirá que el proceso de transformación se mantenga alineado con las necesidades y expectativas de sus beneficiarios y aliados estratégicos. Esto contribuirá a consolidar a Aptus como una organización innovadora, confiable y comprometida con la mejora sostenida de la calidad educativa.

7.4 Evaluación Plan de desarrollo e implementación estratégica

Con el fin de monitorear el progreso y eficacia del plan estratégico de implementación a tres años, se han definido indicadores clave de desempeño (KPIs) directamente alineados con los objetivos y acciones estratégicas de cada fase.

Estos KPIs facilitan la evaluación cuantitativa y cualitativa del avance, permitiendo identificar oportunidades de mejora y promover una toma de decisiones basada en evidencia. De esta forma, se asegura que la implementación del nuevo modelo organizacional sea efectiva, sostenible y adaptable a las necesidades cambiantes del sector educativo.

Durante el primer año, centrado en la consolidación, validación y preparación organizacional, los KPIs están orientados a medir la efectividad de los pilotos estratégicos, el grado de adopción y calidad del uso del sistema CRM, la cobertura y participación en los programas de capacitación inicial, así como la disposición cultural al cambio. Estos indicadores permiten monitorear simultáneamente el progreso técnico y el alineamiento organizacional, dos dimensiones críticas para una transformación institucional exitosa.

En el segundo año, enfocado en el escalamiento y la profundización de la propuesta, los KPIs se orientan a evaluar la expansión territorial y segmentada de la oferta, el grado de consolidación de comunidades de práctica, la implementación operativa de estructuras matriciales, y el fortalecimiento de capacidades organizacionales avanzadas. Se incorpora además la medición del clima organizacional como variable preventiva clave, permitiendo anticipar posibles riesgos asociados al desgaste del equipo y garantizar la continuidad del proceso con altos niveles de compromiso y desempeño.

Finalmente, en el tercer año, cuya orientación está en la institucionalización, mejora continua y sostenibilidad del modelo, los KPIs permiten monitorear el nivel de madurez organizacional respecto a la orientación al cliente, la sistematización de los ciclos de retroalimentación y aprendizaje, el impacto educativo y social alcanzado, así como la estabilidad financiera expresada en ingresos recurrentes y la capacidad instalada para innovar de manera sostenida. Esta integración de indicadores operativos, estratégicos y de impacto permite evaluar de manera holística la consolidación del modelo y su proyección a largo plazo.

A continuación, se expone la matriz de indicadores clave de desempeño que estructuran el seguimiento del plan estratégico a lo largo de sus tres etapas. Cada KPI ha sido seleccionado en función de su capacidad para reflejar los avances y resultados específicos de cada fase, asegurando una evaluación integral y orientada a la mejora continua.

Tabla 7. KPIs medición Plan de Implementación Estratégica

Año	Nombre del KPI	Fórmula / Cálculo	Descripción	Periodo de Medición
1	% Clientes con datos completos en CRM	$(\text{N}^\circ \text{ clientes con info completa} / \text{N}^\circ \text{ total clientes}) \times 100$	Evalúa la calidad y cobertura de la gestión centralizada de clientes.	Trimestral
	% Participación en capacitaciones iniciales	$(\text{N}^\circ \text{ asistentes a capacitaciones} / \text{N}^\circ \text{ invitados}) \times 100$	Indica la cobertura y compromiso de los equipos con la formación.	Trimestral
	Nivel de disposición al cambio	Resultado promedio de encuesta interna sobre apertura al cambio	Mide la actitud y predisposición cultural para la transformación.	Semestral
2	% Cobertura oferta en nuevos segmentos	$(\text{N}^\circ \text{ nuevos clientes activos} / \text{N}^\circ \text{ clientes objetivo}) \times 100$	Mide la expansión de la oferta integrada en nuevos mercados.	Trimestral / Anual

	Nº comunidades de práctica activas	Conteo de comunidades o redes con actividad comprobada	Refleja la consolidación de espacios colaborativos y de co-creación.	Trimestral / Anual
	% Procesos rediseñados bajo modelo matricial	$(\text{N}^\circ \text{ procesos ajustados} / \text{N}^\circ \text{ procesos totales}) \times 100$	Evalúa el avance en la integración organizacional transversal.	Semestral / Anual
	% Participación en capacitación avanzada	$(\text{N}^\circ \text{ asistentes a capacitaciones avanzadas} / \text{N}^\circ \text{ invitados}) \times 100$	Mide el nivel de formación especializada para innovación y gestión.	Trimestral / Anual
	Índice de satisfacción laboral	Resultado promedio de encuesta de clima laboral	Detecta riesgos de desgaste y satisfacción del equipo.	Semestral
3	Índice de madurez organizacional	Evaluación cualitativa basada en criterios de customer centricity	Mide el grado de institucionalización del enfoque centrado en el cliente.	Anual
	Nº ciclos de retroalimentación con acciones	Conteo de ciclos implementados con seguimiento activo	Mide la sistematicidad y efectividad de la mejora continua.	Trimestral / Anual
	% Mejora en resultados educativos/sociales	$(\text{Resultado actual} - \text{Resultado base}) / \text{Resultado base} \times 100$	Evalúa el impacto real de las intervenciones en aprendizajes y contexto social.	Anual
	% Ingresos recurrentes sobre total ingresos	$(\text{Ingresos recurrentes} / \text{Total ingresos}) \times 100$	Indica la estabilidad y sostenibilidad financiera del modelo.	Trimestral / Anual
	Nº nuevas soluciones o mejoras generadas	Conteo de innovaciones o mejoras implementadas	Refleja la capacidad de innovación y adaptación de la organización.	Anual

Fuente: Elaboración Propia

En síntesis, la implementación de un sistema integral de indicadores clave de desempeño (KPIs) es fundamental para la gestión efectiva del proceso de transformación organizacional de Aptus, alineando el monitoreo cuantitativo y cualitativo con las mejores prácticas en gestión estratégica y cambio organizacional (Kaplan & Norton, 1996; Neely, 2005). Este enfoque permite evaluar no solo el cumplimiento de metas operativas, sino también la evolución cultural, el impacto social y educativo, así como la sostenibilidad financiera y la capacidad de innovación continua, factores críticos para la competitividad y resiliencia en entornos dinámicos y complejos como el sector educativo (Teece, 2010; Vargo & Lusch, 2008).

La gestión basada en datos facilita la detección temprana de brechas y oportunidades, promoviendo ajustes ágiles y fundamentados que aseguran el alineamiento con los objetivos estratégicos y la creación de valor compartido a largo plazo (Ries, 2011; Kotter, 1996). De esta forma, Aptus se posiciona para consolidar su rol como referente innovador y confiable, capaz de generar impacto sistémico y sostenible en la mejora educativa.

8. Conclusiones

La revisión estratégica desarrollada en esta tesina ha permitido alcanzar una comprensión integral y crítica del contexto organizacional y competitivo de Aptus, junto con una evaluación rigurosa de sus capacidades internas y de su propuesta de valor actual.

La aplicación de marcos analíticos como PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, el Benchmarking competitivo y el análisis FODA permitió construir una visión sistémica del entorno en que se desenvuelve la organización, caracterizado por alta complejidad, creciente competencia y demandas sociales cada vez más sofisticadas por soluciones educativas integrales, personalizadas y basadas en evidencia.

Desde la perspectiva interna, el diagnóstico evidenció que, si bien Aptus cuenta con importantes ventajas competitivas como una trayectoria reconocida, un portafolio alineado con los objetivos curriculares nacionales y una robusta capacidad técnica, también enfrenta limitaciones significativas en su modelo de negocios actual. Entre ellas destacan una fuerte segmentación de clientes, la dispersión de sus líneas de negocio, una limitada articulación tecnológica y, especialmente, la ausencia de una estrategia comercial integrada que permita capturar el valor pleno de sus relaciones con los establecimientos educativos.

Uno de los hallazgos más relevantes del análisis fue la falta de una estrategia efectiva de venta cruzada entre sus unidades. La lógica de operación por producto con equipos comerciales, mensajes y canales diferenciados ha dado lugar a una experiencia fragmentada para el cliente, debilitando tanto la percepción de valor como la posibilidad de establecer vínculos sostenibles en el tiempo. En contraposición, este trabajo argumenta que una estrategia de venta cruzada, correctamente diseñada e implementada, permitiría proyectar una oferta integral, consolidar una única cara frente al colegio y promover una mayor fidelización. Esto no solo generaría sinergias comerciales, sino que facilitaría una propuesta educativa más coherente, robusta y alineada con las necesidades reales de los establecimientos.

En respuesta a este diagnóstico, se propuso un rediseño del modelo de negocios desde una lógica centrada en el producto hacia una lógica centrada en el cliente, apoyado en enfoques contemporáneos como *Jobs to Be Done*, co-creación de valor y diseño estratégico de experiencias. El nuevo modelo plantea una articulación coherente de las tres líneas de negocio mediante una propuesta de valor común, apalancada por capacidades clave en análisis de datos, adaptabilidad curricular, soporte digital y una estructura organizativa más ágil. Esta orientación busca transitar desde relaciones transaccionales hacia vínculos de largo plazo con los establecimientos, maximizando el valor entregado a lo largo del tiempo y reforzando el posicionamiento institucional de Aptus.

El plan de implementación desarrollado para un horizonte de tres años promueve un enfoque sistémico que articule transformaciones organizacionales profundas, el fortalecimiento de capacidades técnicas y comerciales, la inversión en infraestructura tecnológica y el despliegue de un liderazgo orientado a la innovación, la comunicación efectiva y la colaboración interna. La introducción de herramientas de medición y retroalimentación incluyendo KPIs estratégicos y mecanismos de escucha activa es clave para consolidar una cultura de mejora continua, aprendizaje organizacional y toma de decisiones basada en datos.

Desde una mirada ejecutiva, este trabajo permitió aplicar de manera integrada los conocimientos adquiridos durante el MBA, combinando herramientas de análisis estratégico, diseño organizacional, gestión comercial e innovación. La experiencia de elaborar esta tesina reafirma la importancia de cruzar teoría y práctica en el abordaje de desafíos complejos, especialmente en sectores donde la misión social de las organizaciones debe complementarse con modelos de gestión eficientes, adaptativos y orientados al impacto.

Finalmente, este trabajo pone en evidencia que en un entorno como el chileno, donde el sistema educativo enfrenta profundas transformaciones normativas, persistentes brechas estructurales y una creciente presión por mejorar los resultados de aprendizaje, la sostenibilidad de organizaciones con misión social como Aptus no puede depender únicamente de la solidez de su propósito. Se requiere, en cambio, una combinación estratégica de visión de largo plazo, capacidad de ejecución efectiva, coherencia interna y una propuesta de valor dinámica que se adapte de manera continua a las necesidades cambiantes de sus beneficiarios.

En este contexto, avanzar hacia una estrategia comercial integrada en la que la venta cruzada deje de ser una posibilidad latente para convertirse en un componente estructural del modelo de relacionamiento con los colegios constituye un paso decisivo. Esta transformación no solo potencia la eficiencia operativa y la fidelización de clientes, sino que también refuerza la consistencia institucional y la capacidad de la organización para cumplir con su propósito educativo de forma pertinente, escalable y sostenible.

9. Bibliografía

Blank, S. (2013). *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa* [The Startup Owner's Manual]. K&S Ranch.

Brown, T. (2009). *Cambiar por el diseño: Cómo el pensamiento de diseño crea nuevas alternativas para los negocios y la sociedad* [Change by Design]. HarperBusiness.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.

Christensen, C. M., Anthony, S. D., & Roth, E. A. (2003). *Ver el futuro: Usar teorías de innovación para predecir el cambio en la industria* [Seeing What's Next]. Harvard Business School Press.

Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240–247. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.036>

Kandampully, J., Zhang, T., & Bilgihan, A. (2015). Customer loyalty: A review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 379–414. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0151>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* [Strategy Maps]. Harvard Business School Press.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un espacio de mercado no disputado y hacer que la competencia sea irrelevante* [Blue Ocean Strategy]. Harvard Business School Press.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Del tradicional al digital*. Wiley.

Lanning, M. J., & Michaels, E. G. (1988). A business is a value delivery system. McKinsey Staff Paper, 41.

Liedtka, J. (2014). *Innovar para crecer: Un kit de herramientas de Design Thinking para gerentes* [Innovating for Growth]. Columbia University Press.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, innovadores y emprendedores* [Business Model Generation]. Wiley.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la*

propuesta de valor: Cómo crear productos y servicios que los clientes realmente quieren [Value Proposition Design]. Wiley.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkq.2005.69.4.167>

Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* [Competitive Advantage]. Free Press.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press.

Ries, E. (2011). *El método Lean Startup: Cómo los emprendedores actuales utilizan la innovación continua para crear empresas exitosas radicalmente* [The Lean Startup]. Crown Business.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkq.68.1.1.24036>

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>