

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial



**ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO PARA
PREUNIVERSITARIO PROVADUC**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS
EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Y AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: Sr. Ernesto Fernández Oyarzo

Srta. CAMILA ANDREA RAMÍREZ BERRÍOS

Viña del Mar, 2016

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por restaurar mi corazón y por levantar mi mirada cada vez que decaía.

A mi papá, por animarme a elegir esta carrera; y a mi mamá, por enseñarme a hacer las cosas con excelencia.

A mis hermanos, por sus risas abundantes, siempre necesarias.

A mi profesor guía, el Sr. Ernesto Fernandez Oyarzo, quien siempre tuvo una voluntad de oro para guiarme en este proceso.

A mis abuelos por alegrarse con mis logros y alentarme en mis fracasos.

A mis amigos, por sus oraciones y palabras de aliento que de diferentes maneras se hicieron tangibles.

A todos ellos, muchas gracias.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE	i
RESUMEN	v
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	3
1.1. Dirección Estratégica	3
1.1.1. Definición.....	3
1.2. Modelo Integral de Administración Estratégica Propuesto por Fred R. David.	5
1.2.1. Análisis y Elección de la Estrategia.....	5
1.2.2. Esquema Analítico de la Formulación De Estrategia	6
Fuente: David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. PEARSON EDUCACIÓN.....	6
1.2.2.1. Etapa de Entrada	6
1.2.2.2. Etapa de Conciliación.....	8
1.2.2.3 Etapa de Decisión	10
1.3. Modelo de Johnson, Scholes & Whittington.....	11
1.3.1 Posición Estratégica	11
1.3.1.1. Entorno	11
1.3.1.2. Capacidad Estratégica de una Organización	12
1.3.1.3. Expectativas y Propósitos de la Empresa.....	12
1.3.2. Elecciones Estratégica.	12
1.3.2.1. Estrategias de la Unidad de Negocio.....	13
1.3.2.2. Estrategia Corporativa.....	13
1.3.2.3. Direcciones y Métodos de Desarrollo	13
1.3.3. Estrategia en Acción	14
1.3.3.1. Organizar.....	14
1.3.3.2. Potenciar el éxito.....	14

1.3.3.3. Gestionar el cambio.....	14
1.4. Elección del Modelo de Dirección Estratégico para la Unidad de Estudio	15
1.5. Síntesis	16
2. CAPITULO II: ASPECTOS PRELIMINARES PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	18
2.1. Marco de Referencia de la Unidad de Estudio	18
2.1.1. Productos – Servicio	19
2.1.2. Estructura Organizacional.....	20
2.1.2.1 Organigrama:	20
2.1.2.2. Áreas que componen la Organización.....	20
2.1.2.3. Cadena de Valor	22
2.1.3. Stakeholders	22
2.1.3.1. Clientes Internos:	22
2.1.3.2. Clientes Externos	23
2.2. Directrices Estratégicas	25
2.2.1. Misión	26
2.2.1.1. Líneas Estratégicas de la Misión	26
2.2.2. Visión:.....	26
2.2.2.1. Líneas Estratégicas De La Visión	26
2.2.3. Valores	27
2.2.4. Objetivos Estratégicos.....	28
2.3. Entorno	28
2.3.1. Competidores.....	28
2.3.1.1. Preuniversitario Pagados.....	28
2.3.1.2. Servicios Sustitutos	29
2.3.2. Mercado	30
2.3.3. Variables Macroeconómicas	30
2.3.4. Tendencias Claves.....	31
2.4. Síntesis	32

3. CAPITULO III: IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS CLAVES PARA PREUNIVERSITARIO PROVADUC SEGÚN MODELO DE FRED R. DAVID	33
3.1. Etapa de Entrada.....	33
3.1.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	33
3.1.2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	34
3.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	35
3.2. Etapa de Conciliación	37
3.2.4. Matriz de Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas (FODA).....	37
3.2.4.1. Estrategias FO.....	37
3.2.4.2. Estrategias DO	39
3.2.4.3. Estrategias FA.....	40
3.2.4.4. Estrategias DA.....	41
3.2.5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE)	42
3.2.6. Matriz del Boston Consulting (BCG)	43
3.2.6. Matriz Interna Externa (IE).....	45
3.2.7. Matriz de La Gran Estrategia.....	45
3.4. Etapa de Decisión	46
3.4.1. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	46
3.5. Síntesis	55
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	62
Anexo N°1: Conceptos Relativos a la Estrategia	62
Anexo N° 2: Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica propuesto por Fred R. David (2003)	64
Anexo N°3: Desarrollo Matriz EFE, MPC y EFI.....	64
Anexo N°4: Matriz FODA	68
Anexo N°5: Matriz SPACE.....	71
Anexo N°6: Matriz del Boston Consulting (BCG)	73
Anexo N° 7: Matriz Interna- Externa (IE).....	76
Anexo N°8: Matriz de La Gran Estrategia	78
Anexo N°9: Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	79

Anexo N° 10: Aspectos Preliminares de la Formulación Estratégica.	83
Anexo N°11: Preguntas Claves de Entrevista a Gerente General de Provaduc.	84
Anexo N°12: Participación De Mercado	85
Anexo N°13: Análisis de Entorno (2012) facilitado por Gerente de Provaduc.	87
Anexo N°14: Evolución del Ingreso por Región- Ingreso monetario promedio mensual del hogar según región (2006-2013)	88
Anexo N°16: Gasto promedio mensual del gasto por hogar para regiones según quintiles a Septiembre de 2013, excluye Región Metropolitana.	89
Anexo N° 17: Gráfico de Evolución de Inscritos PSU	89
Anexo N° 18: Gráficos que muestran la tendencia de matrícula y tasa de crecimiento para el periodo 2005-2015.....	90
Anexo N°19: Tipos de Estrategias.....	91

RESUMEN

En esta tesis se presenta la elección de una estrategia de crecimiento y desarrollo para preuniversitario Provaduc fundamentado en un modelo de administración estratégica.

En primer lugar, se detallan los fundamentos teóricos de dos modelos y los criterios para elegir uno de ellos. Luego, en función de lo anterior, se recopila la información requerida para el análisis de la organización en aspectos internos, externos, y en relación a la competencia.

Posteriormente se concilian los datos, lo cual da origen a alternativas estratégicas, las que finalmente, son evaluadas para obtener la estrategia más atractiva para Provaduc en su situación actual.

ABSTRACT

This thesis presents the choice of a growth and development strategy for pre-university PROVADUC based on a model of strategic management.

First of all, the theoretical foundations of two models are detailed and criteria for choosing one of them. Then, based on the foregoing, the required information is compiled for the analysis of the organization in internal and external aspects, and in relation to the competition.

Subsequently the data are reconciled, giving rise to strategic alternatives, which are finally evaluated to obtain the most attractive strategy for PROVADUC in its current situation.

INTRODUCCIÓN

“La empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa”.

Michel Porter.

El objetivo de una empresa es generar utilidades para los socios o accionistas de la misma. Es por ello que eficacia, eficiencia y efectividad son términos que toman cada día más relevancia en la vida y funcionamiento de las empresas, la competencia de mercado se vuelve más ardua y cada acción debe ser certera para sobrevivir y mayor aún para ser el mejor.

En este contexto Michel Porter plantea esta frase, y es que efectivamente, una empresa que no tiene una estrategia intentará hacer cualquier cosa por mantenerse en juego.

La presente tesis tiene como objetivo general, encontrar la estrategia de desarrollo y crecimiento que más se adecuada para Preuniversitario Provaduc, y de esta forma, como decía Porter, evitar que intente cualquier cosa.

Para cumplir con este objetivo, en primer lugar, se identificarán las estrategias posibles para el crecimiento del preuniversitario bajo la comparación de dos modelos estratégicos. Luego se evaluará la viabilidad de cada una de las estrategias posibles y finalmente, se determinará la estrategia de crecimiento más óptima.

La exposición de lo anterior se divide en tres capítulos. En el capítulo I se exponen los fundamentos de la elección estratégica, presentando dos modelos de administración estratégica, siendo el primero presentado por Fred R. David (2003) y el segundo por Johnson, Scholes & Witting (2001). Al final de este capítulo, en base a las características de la empresa y herramientas a utilizar, se hace una elección del modelo a aplicar a la unidad de estudio.

El capítulo II, por su parte, contiene una descripción de la unidad de estudio a analizar, en este caso, el Preuniversitario Provaduc, proveyendo la información que requiere el modelo elegido.

Por último, en el capítulo III, se expone el desarrollo del modelo aplicado en Provaduc. En él también se incluyen los resultados y propuestas hechas para el crecimiento y desarrollo del Preuniversitario Provaduc.

1. CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Dirección Estratégica

«Todos los hombres pueden ver la táctica con la que yo realizo mis conquistas, pero son pocos los que son capaces de ver la estrategia que posibilita la victoria».

Tsun Tzu.

El mundo empresarial es, quizás, uno de los actores más conscientes del dinamismo y complejidad de realidad, siendo testigo presencial, y viéndose afectado por cambios en la industria, en los mercados, aumento de competidores, cambios en el comportamiento social, políticas públicas, etcétera. Es por ello que se vuelve fundamental que las empresas tengan una estrategia clara, que se ajuste a los cambios del entorno y potencie aquellas ventajas competitivas que logra alcanzar.

1.1.1. Definición

Según Fred R. David, dirección o planificación estratégica “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (David, 2003).

Diferentes autores se refieren al término estrategia, y en ello afirman o complementan lo ya expuesto. Thompson Jr., Strickland III Y Gamble en su libro Administración Estratégica (2008) citan a distintos autores que definen la dirección estratégica como se menciona a continuación:

“Estrategia significa elegir de forma precisa la forma de competir”, Jack Welch, Ex presidente de General Electric.

“Una estrategia es el compromiso de poner en marcha un conjunto de medidas y no otro”
Sharon Oster, profesora de la Universidad de Yale.

“El proceso de elaborar estrategias superiores consta de una parte de planeación y otra de ensayo y error hasta que se descubre algo que funcione”

Costas Markides, profesor de la London Business School.

Luego, la dirección estratégica consisten en cómo se maneja la organización a largo plazo, alcance de las actividades, consecución de una ventaja competitiva, cómo abordar los cambios del entorno empresarial, capacidad estratégica, y valores y expectativas de las partes interesadas.

Este tipo de decisiones habitualmente son complejas porque se toman en situaciones de incertidumbre respecto al futuro, y según el nivel en el que se tomen es el grado en que afectarán a las decisiones operativas presente, y por último, implican cambios considerables, donde se podrían presentar distintas resistencias.

Se ha hablado ya que el concepto de dirección estratégica representa dinamismo y flexibilidad, por eso al pensar en ella no se puede pensar como un elemento único, sino como un todo compuesto, como una red de relaciones¹. Y en particular

¹ Revisar conceptos relativos a la estrategia en anexo n°1

se habla así porque lo que se dirige estratégicamente es una organización, y es la organización misma un emergente entre sus relaciones internas y externas con el entorno.²

1.2. Modelo Integral de Administración Estratégica Propuesto por Fred R. David.

Fred R. David propone un modelo integral de administración estratégica³ con claro y práctico planteamiento de la relación entre los principales componentes de la administración estratégica.

1.2.1. Análisis y Elección de la Estrategia

“Cuando una crisis obliga a elegir entre varias alternativas, la mayoría de la gente elegirá la peor”.

Ley de Rudin.

Como se desprende de la Ley de Rudin, no basta sólo con tomar decisiones, sino con tomar buenas decisiones, y las empresas están obligadas a hacerlo.

Para Fred R. David hablar de análisis y elección de la estrategia es determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y objetivos. Para ello, las estrategias actuales, objetivos y misión de la empresa, son la base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas.

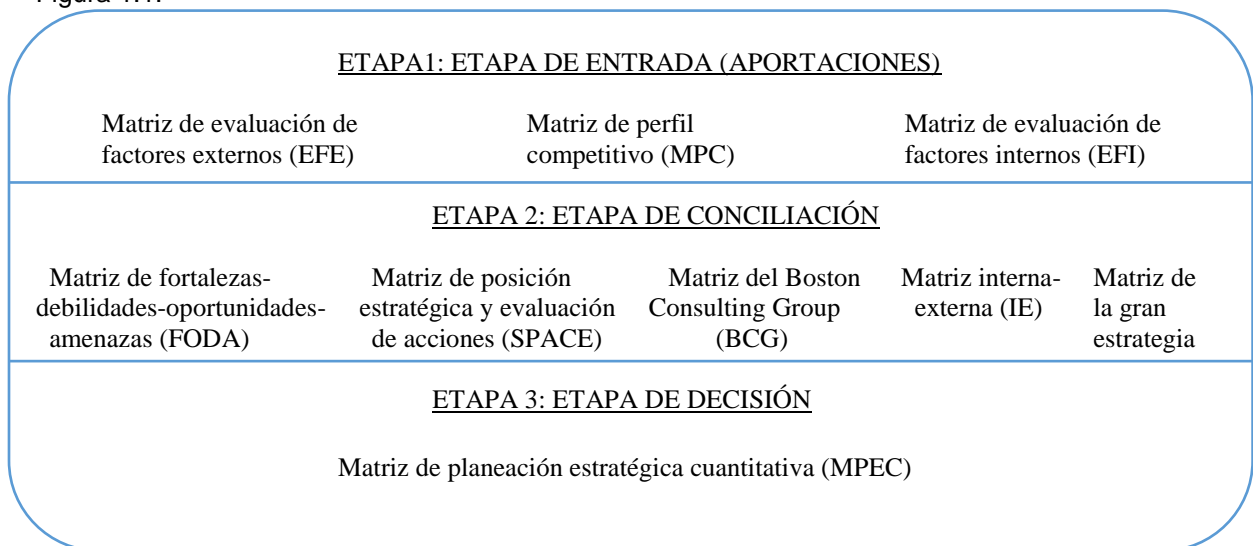
² Tesis Doctoral “Análisis sociológico de los partidos políticos en Chile (1969 – 1993)”, Marinovic, 1994

³ Ver Modelo Integral de la Administración Estratégica propuesto por Fred R. David en anexo N°2

1.2.2. Esquema Analítico de la Formulación De Estrategia

El autor divide la formulación de estrategia en tres grandes etapas: entrada, conciliación y de decisión, utilizando en cada una de ellas diferentes matrices como se muestra en el siguiente esquema:

Figura 1.1.



Fuente: David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. PEARSON EDUCACIÓN

1.2.2.1. Etapa de Entrada

Esta etapa resume la información básica de entrada para la etapa de conciliación. Se utilizan tres matrices, en las cuales es necesario que los estrategas cuantifiquen la subjetividad.

a) Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite que se resuma y evalúe información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se desarrolla en cinco pasos⁴.

b) Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz MPC permite a la empresa identificar a sus competidores, y fortalezas y debilidades de los mismos, respecto a una posición estratégica clave. Esta matriz tiene varias similitudes con la matriz EFE en cuanto a que las ponderaciones y calificaciones tienen el mismo significado, sin embargo, los factores críticos de éxito en un MPC incluyen aspectos internos como externos, en consecuencia, las calificaciones se refiere a fortalezas y debilidades.

El desarrollo de esta matriz sigue la misma lógica que la matriz EFE.

c) Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tal como su nombre lo indica, la matriz EFI es un proceso de síntesis de los factores internos que implica la administración estratégica. Esta herramienta, sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de las áreas funcionales de la organización, identificando y evaluando las relaciones entre ellas.

Al igual que la matriz EFE, la matriz EFI se desarrolla en los mismos cinco pasos.

⁴ Ver desarrollo de matriz EFE, MPC y EFI en anexo N°3

1.2.2.2. Etapa de Conciliación

En esta etapa se explican las conciliaciones entre los factores internos y externos críticos de éxito para generar con eficacia las estrategias alternativas. Todas las empresas tienen fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, éstas deben conciliarlas de manera eficiente para alcanzar el éxito.

a) Matriz de Fortalezas- Debilidades- Oportunidades-Amenazas (FODA)

Esta matriz sirve justamente como conciliación de la matriz EFE y EFI. En ella se cruzan los datos para generar distintas posibles estrategias en función de los datos obtenidos desde el análisis interno y externo.

Del desarrollo de esta matriz resultan cuatro cuadrantes y junto con ello, cuatro tipos de estrategias: FO (fortalezas-oportunidades), DO (debilidades-oportunidades), FA (fortalezas-amenazas) y DA (debilidades-amenazas). Habitualmente las empresas buscarán las estrategias FO, DO y FA.

La explicación del desarrollo y estrategias resultantes de esta matriz se puede observar en el Anexo n° 4.

b) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE)

La matriz SPACE mediante un esquema de cuatro cuadrantes, clasifica e indica si la estrategia más adecuada para la empresa debe ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de esta matriz representan dos dimensiones internas y dos externas. Las internas son: fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC). Las externas son: estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la

industria (FI). Estos factores son los determinantes más importantes de la posición estratégica general de la empresa.

Para realizar esta matriz se deben tomar en consideración los factores que se utilizaron para trabajar en la matriz EFE y EFI.

Los cuadrantes y características de esta matriz se pueden ver en el Anexo N° 6.

c) Matriz del Boston Consulting (BCG)

Esta matriz está diseñada para que las empresas que compiten en diversas industrias, mejoren sus esfuerzos en la formulación de estrategias. A través de ella, se representa gráficamente las diferencias entre las divisiones en términos de participación de mercado y tasa de crecimiento de la industria.

La utilidad de esta matriz radica en que focaliza en el flujo de efectivo, características de la inversión y necesidades de varias divisiones de la organización. La desventaja de esta matriz es que las empresas no son fácilmente clasificables en ella.

El desarrollo de esta matriz puede verse en el anexo n° 6

d) Matriz Interna-Externa (IE)

Esta matriz, es muy similar a la anterior en el sentido que clasifican las unidades de la empresa y revelan el porcentaje de contribución de utilidades de cada división, sin embargo, son diferentes por los ejes que utiliza, la información que se necesita para elaborarla, y las implicaciones estratégicas sobre cada matriz.

Las dimensiones claves de la matriz son las puntuaciones ponderadas totales EFI, y las puntuaciones ponderadas EFE.

Los cuadrantes y características de esta matriz se pueden ver en el anexo n°7

e) Matriz de La Gran Estrategia

La última matriz utilizada en esta etapa es la matriz de la gran estrategia, la cual se basa en dos dimensiones de evaluación: posición competitiva y el crecimiento de mercado.

Esta matriz califica las empresas en cuatro cuadrantes, la explicación de ellos se encuentran en el Anexo N°8.

1.2.2.3 Etapa de Decisión

Las herramientas utilizadas en la fase anterior dan lugar a estrategias alternativas viables, sin embargo no revelan cuál de ellas es la más atractiva, esta etapa se encarga de objetivar la mejor estrategia.

a) Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Esta matriz es una técnica de análisis diseñada para determinar el grado de atractivo relativo estrategias alternativas según el grado en que los factores claves de éxito, tanto interno como externo, se capitalizan o mejoran.

Permite evaluar objetivamente qué estrategias son las mejores con base en los factores internos y externos críticos de éxito, para ello utiliza datos recogidos en la etapa 1 y los resultados de análisis de la etapa 2 para la decisión.

Para desarrollar esta matriz se requiere el desarrollo de seis etapas.

Si bien la MPEC es una herramienta útil de análisis, no está exenta de limitaciones, y la mayor de ellas es que requiere juicios intuitivos en decisiones críticas. Además, es posible que durante el análisis existan diferencias en la

interpretación de la información. Y por último, depende de la óptima veracidad y eficacia de la información previa.

El desarrollo de esta matriz puede verse en el anexo n° 9

1.3. Modelo de Johnson, Scholes & Whittington

Johnson, Scholes & Whittington son investigadores expertos en la administración estratégica. Presentan la propuesta de un modelo básico de administración estratégica dividido en tres grandes etapas: comprensión de la posición estratégica, elección de estrategia para el futuro y la conversión estrategia en acción.

A su vez, cada una de las etapas mencionadas, se subdividen entre tres etapas subyacentes que se explican a continuación.

1.3.1 Posición Estratégica

El objetivo de esta primera etapa es identificar el efecto que tiene sobre la estrategia el entorno, capacidad estratégica, en cuanto a recursos y competencias, y las expectativas y propósitos de la empresa, la relación entre cada una de ellas afecta las fases de crecimiento de la empresa.

1.3.1.1. Entorno

El entorno se define como el marco político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal en el que está inmerso la empresa. En él se encuentran múltiples variables que pueden afectar en mayor o menor grado a la empresa, amenazas que debe evitar y oportunidades que debe aprovechar. Por lo anterior

se vuelve imperativo que la empresa lo pueda comprender e intente adelantarse a los tiempos para generar las estrategias viables.

1.3.1.2. Capacidad Estratégica de una Organización

La capacidad estratégica de una organización está compuesta por los recursos y competencias que posee, se analiza básicamente observando sus fortalezas y debilidades.

Tener claridad de la capacidad estratégica de una organización tiene como objeto conocer las limitantes internas respecto la combinación de recursos y competencias para una estrategia futura.

1.3.1.3. Expectativas y Propósitos de la Empresa

Al hablar de expectativas se debe pensar en el gobierno corporativo de la empresa, y es que se debe considerar “¿A quiénes debe atender la organización y qué rol juega el gobierno corporativo?”, las partes interesadas afectarán el propósito de la empresa. Pero se debe considerar que la visión que permanecerá es aquella que viene de la parte interesada que tenga mayor poder. Sin embargo no es lo único, puesto que las influencias culturales de la organización y el mundo que la rodea, también afectarán los pasos de crecimiento.

1.3.2. Elecciones Estratégica.

Esta es la segunda etapa del modelo presentado por Johnson, Scholes & Whittington, ésta focaliza en comprender las bases de la estrategia futura de la unidad de negocio en relación con estrategias corporativas, en función de dónde debe moverse y cómo debe hacerlo, es decir, dirección y métodos.

Las elecciones están en función de tres aspectos.

1.3.2.1. Estrategias de la Unidad de Negocio

Cuando se habla de las estrategias de la unidad de negocio, se hace referencia a cómo quiere competir la unidad. Esto implica en primer lugar, identificar las bases de la competencia y de la ventaja competitiva que surge de comprender el mercado y las capacidades de la organización.

Las bases de la estrategia competitiva de la organización en general, se crean en las unidades de negocio.

1.3.2.2. Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa representa el nivel más alto de decisiones, y se ocupa del alcance de la estrategia organizacional, y cómo sus miembros influyen en ella. Esto incluye decisiones sobre las unidades de negocio y productos, en relación al mercado. En efecto, este tipo de estrategias se ocupa de cómo la empresa matriz añade valor a las distintas unidades.

1.3.2.3. Direcciones y Métodos de Desarrollo

En términos estratégicos, dirección se refiere a las opciones que dispone la empresa en cuanto a productos y a la cobertura del mercado. Entre ellas se encuentra la consolidación o penetración de mercado, desarrollo de producto y diversificación. En cuanto a métodos, los autores se refieren a los medios para aplicar las direcciones estratégicas, entre ellos están las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas.

1.3.3. Estrategia en Acción

La última fase del modelo, explica cómo la organización traslada la estrategia a la acción. Es decir, cómo adapta sus competencias al entorno, quizá en un ambiente adverso con recursos y capacidades limitadas.

1.3.3.1. Organizar

Que algunas empresas logren el éxito y otras no, no es cuestión de azar, ellas deben organizarse para alcanzarlo. Esto implica configurarse en su diseño estructural, procesos y relaciones. En su diseño, por las responsabilidades jerárquicas. En sus procesos, porque influyen sobre el éxito o fracaso de las actividades de valor. Y por último en sus relaciones, en cuanto a la unidad de negocio y la empresa matriz.

1.3.3.2. Potenciar el éxito

Potenciar el éxito es potenciar la relación que existe entre la estrategia de la empresa en general, y las estrategias de las distintas áreas funcionales y estratégicas de la organización para que esta sea sustentable. De hecho, el éxito de la organización depende del personal, la información, finanzas, tecnología, y la integración de recursos y competencias.

1.3.3.3. Gestionar el cambio

Gestionar el cambio implica gestionar las tensiones y resistencias que se producen en las distintas áreas estratégicas de la organización. Conlleva hacer un diagnóstico de la situación actual, elegir de entre los tipos de cambio estratégicos

el que mejor se adapte al contexto de la organización para finalmente implementarlo.

1.4. Elección del Modelo de Dirección Estratégico para la Unidad de Estudio

En las páginas anteriores se expuso el modelo integral de dirección estratégica propuesto por Fred R. David (2003), y el modelo básico del proceso de dirección estratégica de Johnson, Scholes & Witting (2001).

El primer modelo, de David (2003), propone una secuencia de pasos definidos que abarcan el análisis interno y externo de la organización como medios para entender cuál es la situación actual de la misma en cuanto a entorno capacidades. La secuencia de pasos y herramientas utilizadas en este modelo no sólo revela las alternativas de crecimiento viables, sino que permite establecer los elementos de prioridad.

Por otra parte, el segundo modelo expuesto, de los autores Johnson, Scholes & Witting (2001), propone el proceso de dirección estratégica en tres grandes etapas que a su vez se subdividen en otras etapas. Las grandes etapas son: expectativas y propósitos, elección de la estrategia y la implementación.

Para esta unidad de estudio se utilizará el modelo planteado por Fred David (2003) por los siguientes criterios:

Tabla 1.2.

Crterios	Modelo de Fred R. David (2003)	Modelo de Johnson, Scholes & Witting (2001)
Claridad de las Herramientas a utilizar	X	
Información requerida del modelo	X	
Tamaño de la empresa	X	
Facilidad para aplicarlo a la empresa	X	

Fuente: Elaboración propia

Por último, cabe mencionar que la decisión de utilizar el modelo de Fred R. David se basa principalmente en que el modelo de Johnson, Scholes & Witting tiene mayor aplicación en las empresas diversificadas, y su principal uso es a nivel corporativo, mientras que el modelo de Fred R. David tiene aplicabilidad a empresas de una sola unidad de negocio.

1.5. Síntesis

En este capítulo se expusieron las bases teóricas de la tesis en desarrollo. Esto implicó en primer lugar introducir el concepto de dirección estrategia, luego definir el concepto estrategia a utilizar y posteriormente la explicación de dos modelos de dirección o administración estratégica: Modelo Integral de Administración Estratégica Propuesto por Fred R. David (2003) y el Modelo de Johnson, Scholes & Whittington (2001).

Finalmente se hace una comparación de los dos modelos de administración estratégica y, de acuerdo a ciertos criterios, se elige uno para ser aplicado a la unidad de estudio que a continuación se presenta.

2. CAPITULO II: ASPECTOS PRELIMINARES PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En esta sección se considerarán los aspectos preliminares de la formulación de estrategias⁵ planteados por los Ingenieros Ernesto Fernández O. y Tania Jakasovic C., consultores, que sean atingentes a la unidad de estudio utilizada en esta tesis.

2.1. Marco de Referencia de la Unidad de Estudio

Preuniversitario Provaduc es una empresa de educación, con más de quince años de trayectoria, que se dedica a la prestación de servicios de preparación para la rendición de la Prueba de Selección Universitaria (PSU) a aquellos que desean ingresar a la educación superior.

Su ubicación está distribuida en la Región de Valparaíso, donde cuenta con tres sedes, una en Viña del mar, Quilpué y Quillota. La primera desde hace más de quince años, la segunda desde hace doce y la tercera hace tres.

⁵ Formulación Estratégica, Septiembre de 2015. Ver Anexo N° 10

2.1.1. Productos – Servicio

El servicio prestado por el preuniversitario no es un servicio que dure un día, una semana o un mes, sino por el contrario, es de consumo relativamente largo, y la larga duración dependerá del programa.

Actualmente cuenta con cuatro tipos de servicios:

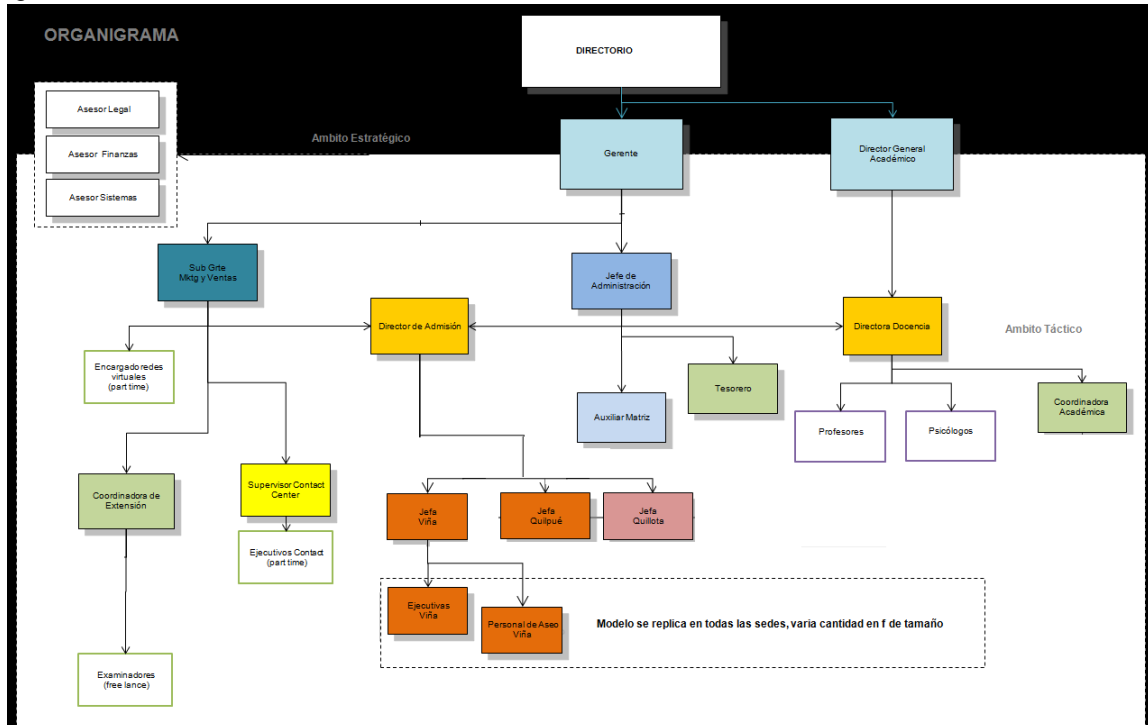
- Plan Anual: Diseñado para alumnos que se encuentran cursando cuarto medio, o bien, que ya han egresado de la enseñanza media. Tiene una duración de ocho meses. En este programa se estudian todos los contenidos que la PSU, cualquiera sea el área, exige. Su valor promedio es de \$499.000.
- Plan Intensivo: Este plan es similar al anterior, también diseñado para alumnos que se encuentren cursando cuarto medio o egresados de enseñanza media. La diferencia se haya en que este plan se dicta en el segundo semestre donde se ven los contenidos más relevantes para abordar la PSU, y que tiene una duración de cuatro meses. Su valor promedio es de \$399.000.
- Plan Bianual: Está diseñado para alumnos que cursan tercer año medio y que desean prepararse para la PSU con anticipación. Su valor promedio es de \$299.000, y 199000 para quienes ingresan el segundo semestre. Ese valor es para el primer año, el segundo se asume el valor del intensivo cuarto medio, para todo el año.

2.1.2. Estructura Organizacional

2.1.2.1 Organigrama:

La figura fue provista por el Gerente de Provaduc.

Figura 2.1.



Fuente: Gerente General de Provaduc

2.1.2.2. Áreas que componen la Organización

El preuniversitario tiene cinco áreas funcionales claves, algunas que inciden directamente sobre la producción del servicio, y otras que actúan como apoyo de las anteriores, y sin las cuales la organización no podría funcionar.

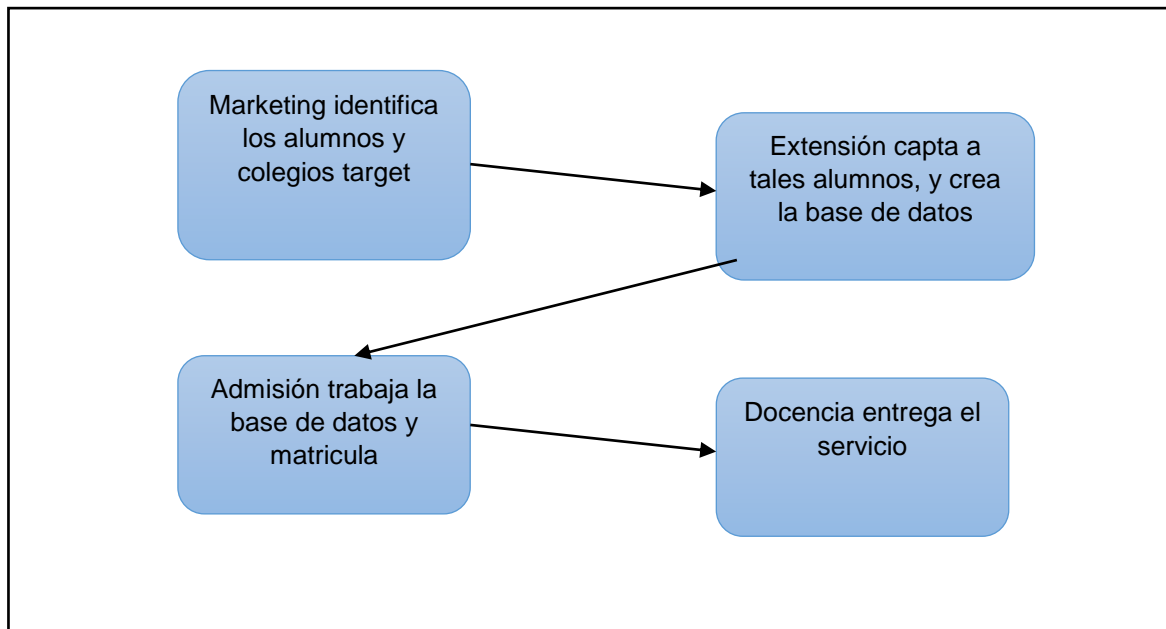
- Directorio y Gerencia: En esta área se definen los objetivos y metas de la organización en el largo y corto plazo, así como las estrategias para lograr tales metas.

- Administración: Se resuelven en ella temas relacionados con los trabajadores en cuanto a sueldos y horarios. Además, liquidación de facturas por los gastos operativos, entre otros.
- Marketing: Este departamento es el encargado de conocer el mercado en cuanto a sus cambios, gustos y preferencia, y promocionar los servicios ofrecidos. Para ello se utilizan distintos canales.
- Extensión: Es un departamento fundamental del área de marketing, este se encarga de crear y/o actualizar la base de datos del preuniversitario mediante distintas actividades que le acerquen a sus clientes claves. El trabajo realizado en extensión servirá de base para el trabajo de Admisión.
- Admisión: Su función principal es convertir la base de datos en matriculas, es decir, vender el servicio, mediante compromisos que el preuniversitario está dispuesto a asumir. Para ello, la labor de marketing es fundamental, porque es éste quien promociona los servicios y beneficios ofrecidos, sirviendo de apoyo y respaldo al trabajo de admisión.
- Docencia: Es el departamento encargado de dos funciones claves, en primer lugar de la generación y diseño del servicio que se va a ofrecer, y en segundo lugar, de responder la promesa de venta que se hizo en admisión. En términos prácticos, docencia es el encargado de que las clases se impartan.

2.1.2.3. Cadena de Valor

La cadena de valor está determinada por gran parte de las áreas funcionales que se nombraron anteriormente. El funcionamiento y relación se explicará por el siguiente esquema:

Figura 2.2.



Fuente: Elaboración Propia

2.1.3. Stakeholders

2.1.3.1. Clientes Internos:

- Socios: conformados por cuatro personas
- Empleados: Actualmente se dispone de cuarenta⁶ (40) empleados
- Profesores: Se cuenta con cuarenta (40) profesores.

⁶ Información otorgada por el gerente. La entrevista puede verse en el anexo n° 11

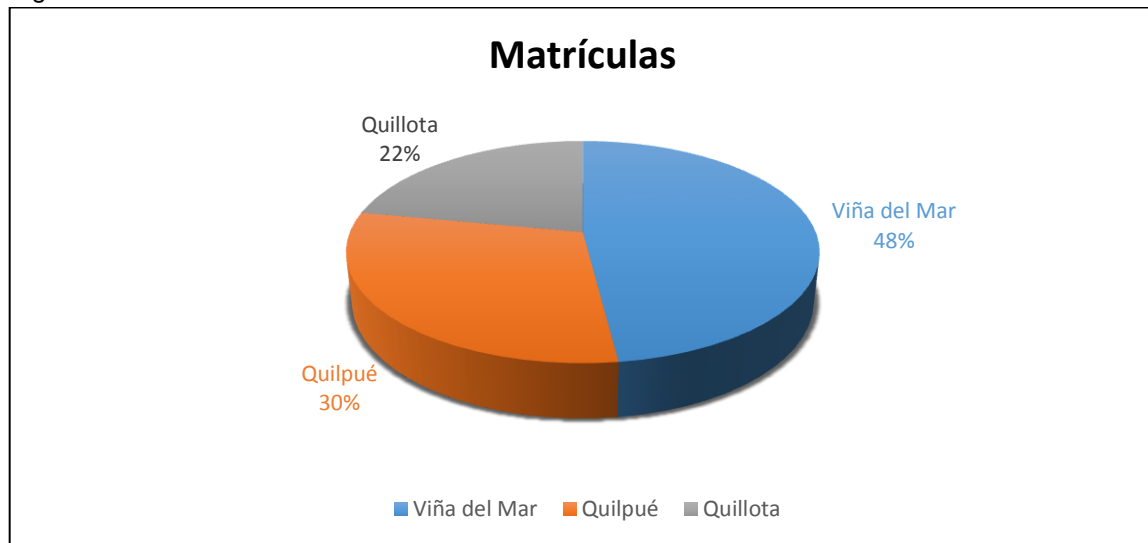
2.1.3.2. Clientes Externos

Para Provaduc sus clientes externos o potenciales clientes son aquellos alumnos o apoderados que han visto en la educación la vía para emerger, y de ese modo tener una mejor vida que la de sus padres⁷

Los clientes potenciales del preuniversitario son alumnos de colegios subvencionados o particular subvencionados, alumnos que en términos cuantitativos, pagan una mensualidad entre los \$40.000 y \$100.000.

El año 2014, que es el año de referencia que se utilizará para el análisis, fueron mil seiscientos sesenta y tres ⁸ (1624), distribuidos entre sus tres sedes, Viña del Mar, Quilpué y Quillota, de la siguiente manera:

Figura 2.3.



Fuente: Elaboración Propia

⁷ Información otorgada por el gerente. La entrevista puede verse en el anexo n° 11

⁸ Ver anexo n°12

Tal como puede inferirse del contenido de la sección productos, los clientes de Provaduc pueden dividirse en cuatro grandes categorías, como se indica a continuación con sus respectivas proporciones.⁹

Tabla 2.1

Tipo de alumno	Anual	%	Intensivo	%
Alumnos de 4° medio	923	67,53%	95	32,09%
Alumnos egresados	336	24,57%	172	58,11%
Alumnos de 3° medio	108	7,9%	29	9,8%
Totales	1367	100%	296	100%

Fuente: Gerente General de Provaduc

A continuación se muestran los mismos datos distribuidos según las zonas geográficas:

a. Viña (48%)

Tabla 2.2

Tipo de alumno	Anual	%	Intensivo	%
Alumnos de 4° medio	438	68,3%	44	28,02%
Alumnos egresados	185	28,9%	105	66,8%
Alumnos de 3° medio	18	2,8%	8	5,18%
Totales	641	100%	157	100%

Fuente: Gerente General de Provaduc

⁹ Datos provistos por el Product Manager de acuerdo a la campaña 2014. Revisar anexo nº 12

b. Quilpué (30%)

Tabla 2.3

Tipo de alumno	Anual	%	Intensivo	%
Alumnos de 4° medio	307	70,7%	20	30,7%
Alumnos egresados	106	24,4%	37	57%
Alumnos de 3° medio	21	4,9%	8	12,3%
Totales	434	100%	65	100%

Fuente: Gerente General de Provaduc

c. Quillota (22%)

Tabla 2.3

Tipo de alumno	Anual	%	Intensivo	%
Alumnos de 4° medio	178	61%	31	41,9%
Alumnos egresados	45	15,4%	30	40,5%
Alumnos de 3° medio	69	23,6%	13	17,6%
Totales	292	100%	74	100%

Fuente: Gerente General de Provaduc

2.2. Directrices Estratégicas

Preuniversitario Provaduc es una empresa con fines de lucro, no obstante, es una organización que cree que la educación es el puente para que más familias emerjan y tengan una mejor vida que la de sus padres. Pone un especial esfuerzo a la cultura organizacional, pues se cree que alineados en la misión, visión y valores correctos se pueden lograr grandes cosas.

2.2.1. Misión¹⁰

“Facilitar el acceso a la educación superior, brindando una preparación efectiva en términos de resultados y accesible términos de costo, que permita a nuestros alumnos aspirar a mayores niveles de bienestar en el futuro.”

2.2.1.1. Líneas Estratégicas de la Misión

a) Oferta efectiva en términos de resultados y accesible términos de costo:

Características de cómo debe ser el producto o servicio que se ofrece.

b) Mayores niveles de bienestar: Da propósito de porqué se hacen las cosas. La

línea del negocio es la educación para segmentos que han visto en la educación un puente para emerger.

2.2.2. Visión¹¹:

“Llegar a ser los mejores en preparar alumnos para el ingreso a la educación superior en la región de Valparaíso, con un equipo humano que vive los valores corporativos y se enorgullece de su trabajo.”

2.2.2.1. Líneas Estratégicas De La Visión

a) Ser los mejores: Su objetivo es movilizar a la organización

b) Preparar alumnos para el ingreso a la educación superior: objetivo del negocio

c) Equipo humano que vive los valores corporativos y se enorgullece de su trabajo: Satisfacción laboral.

¹⁰ Para esta sección revisar entrevista a Gerente General en anexo N° 11

¹¹ Ibid.

2.2.3. Valores

Para Provaduc los buenos valores son fundamentales. El Gerente de Provaduc dijo: *“No podemos generar dinero sin valores, porque al final del día hacen la diferencia de que lo que hicimos haya valido la pena o no”*.

Los valores organizacionales están en la base de la inspiración cristiana como se muestra en la siguiente figura:

Figura 2.3.



Fuente: Preuniversitario Provaduc

Ellos se explican como sigue:

- Respeto, nuestra manera de relacionarnos.
- Eficacia, nuestra obligación.
- Innovación, nuestro futuro.
- Confiabilidad, nuestro desafío.
- Compromiso, nuestro sello.

2.2.4. Objetivos Estratégicos

A corto y mediano plazo, de acuerdo a las capacidades de la empresa y según lo afirmado por el Gerente General, los objetivos estratégicos son básicamente dos: mejoramiento de la oferta y aumento de la satisfacción laboral.

2.3. Entorno

Las variables externas que se presentan a continuación se desprenden de un esquema entregado por el Gerente, el cual se encuentra en el anexo n°13

Se dividen en cuatro áreas: competidores, mercado, variables macroeconómicas y tendencias claves.

2.3.1. Competidores

Dentro de esta categoría se encuentran los preuniversitarios pagados que ya están en la industria y servicios gratuitos.

Con todo, preuniversitario Provaduc tiene una participación de mercado del 7,13%¹².

2.3.1.1. Preuniversitario Pagados

Los principales competidores se nombran a continuación por orden de relevancia:

- a)** Pre-ucv: Es el principal competidor debido a que tiene sede en todas las ciudades donde Provaduc se encuentra, y su foco es la región de Valparaíso.
- b)** Cepech: Al igual que Pre-ucv, tiene sede en todas las ciudades donde Provaduc se encuentra, pero además tiene gran posicionamiento a nivel nacional, lo que lo hace un gigante a la hora de competir, de hecho, tiene el

¹² Ver Anexo N°12

30% de participación de mercado a nivel nacional según datos entregados por el portal de “Economía y Negocios” online el lunes, 27 de julio de 2015¹³

- c) Ipreq: Se encuentra en Quilpué y en la Ligua. Esta última afecta principalmente la sede de Quillota.
- d) Pedro de Valdivia: Este competidor es el número uno de la industria con una participación de mercado del 50%¹⁴, sin embargo el público al que apunta es un público de recursos más elevados y que desea alcanzar puntaje nacional, el cual no es el mismo al que apunta Provaduc.

2.3.1.2. Servicios Sustitutos

a) Preuniversitarios Presenciales

Esta competencia ha tomado mayor fuerza en los últimos años con distintos programas municipales, preuniversitarios solidarios impartidos por alumnos universitarios, y los preuniversitarios impartidos por los mismos colegios.

Otro sustituto presencial es la preparación personalizada, sobre todo para alumnos de clases socioeconómicas más altas.

b) Preuniversitarios Virtuales

En los últimos años el uso de la tecnología, internet y las redes sociales ha tenido gran impacto en todas las áreas, sin duda ha transformado la forma de comunicarse.

¹³ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=166554>

¹⁴ Ibid.

Actualmente existen páginas que se dedican exclusivamente a la preparación para la prueba de selección universitaria de forma totalmente gratuita, tal es el caso de www.puntajenacional.cl, que dispone ensayos, ejercicios y videos tutoriales con la resolución de ellos.

Por lo anterior, la preparación en internet se ha vuelto un sustituto importante a la hora de evaluar el entorno del preuniversitario.

2.3.2. Mercado

Al observar el mercado se distinguen dos factores importantes: necesidades y demandas, y segmentos de mercado.

La necesidad y demanda del mercado está determinada por la rendición de una Prueba de Selección Universitaria (PSU) que les permita a los alumnos, acceder a una universidad del CRUNCH¹⁵. En esta misma línea se desprenden dos factores importantes, el primero, la segmentación de mercado en cuanto a que la preparación para rendir la prueba, se realiza cada vez con más anticipación, por ello se han creado ofertas diferentes que se ajusten a tales preferencias. El segundo factor, es que existe un potencial bajo de demanda por el ingreso a la universidad por el aumento de preferencias por la educación técnica.

2.3.3. Variables Macroeconómicas

La principal variable macroeconómica que afecta al preuniversitario es la salud de la economía nacional, de ella se desprenden variables subyacentes.

¹⁵ CRUNCH: Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas

Actualmente una economía en crecimiento lento y hace poco el precio de los commodities en record histórico, generando abundancia de recursos y aumento sostenido del PIB.

La evolución del ingreso monetario promedio mensual de los hogares de la Región de Valparaíso, de acuerdo a la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, Casen, realizada por Ministerio de Desarrollo Social, revela que el promedio el promedio mensual en los hogares de la Región de Valparaíso, ha aumentado un 21,98%¹⁶, desde el 2011 al 2013.

2.3.4. Tendencias Claves

Entre las tendencias claves se encuentran las preferencias por las universidades pertenecientes al CRUNCH, no pertenecientes, centro de formación técnica, entre otros.

El Centro Nacional de Educación (CNED), en su informe de tendencias actualizado el 25 de Junio de 2015¹⁷ revela dos tendencias fundamentales. La primera de ellas dice que, a nivel nacional, independiente de dónde entren a estudiar, cada año ingresan más alumnos a la educación superior que el anterior, teniendo un crecimiento promedio de un 3,62% en los últimos tres años.

La segunda tendencia revelada es la evolución de ingreso a las distintas entidades de educación superior, estas dicen lo siguiente¹⁸:

- Universidades Estatales CRUNCH, 3,54%
- Universidades Privadas CRUNCH, 1%

¹⁶ Ver anexo N°14

¹⁷ Ver Anexo N°15

¹⁸ Ibid.

- Universidades Privadas adscritas SUA¹⁹, 4.2%
- Universidades Privadas, -2.67%
- Instituto Profesional, 9.04%
- Centro de Formación Técnica, 2.04%

2.4. Síntesis

El capítulo dos presenta un marco contextual de la unidad de estudio y los antecedentes que le implican, tanto interno, externo y en relación a la competencia.

¹⁹ SUA: Sistema Único de Admisión

3. CAPITULO III: IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS CLAVES PARA PREUNIVERSITARIO PROVADUC SEGÚN MODELO DE FRED R. DAVID

3.1. Etapa de Entrada

3.1.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)²⁰

Para la construcción de la matriz de evaluación de factores externos (EFE), se consideraron variables generales que debe suponer un análisis externo como las económicas, políticas, sociales, demográficas, culturales, competitivas, entre otras.

En base a lo mencionado, y en colaboración del Gerente General de Provaduc, se determinaron oportunidades y amenazas específicas que pudiera tener el preuniversitario. Asimismo a tales variables, el Gerente, en base a su experiencia y conocimiento del negocio y la industria, asignó ponderaciones y calificaciones para cada una de ellas. El resultado permite concluir que el preuniversitario tiene dos oportunidades destacadas: el “aumento de inscritos en la PSU” y que “los chilenos cada vez invierten más en educación”, ambas con una ponderación ponderada de 0,06, a las cuales se les asignó una ponderación de 0,03 y una clasificación de 2. Muy por encima de la oportunidad, como amenaza, se encuentra el “conflicto con la marca” con una puntuación ponderada de 0,9, a la cual se le asignó una ponderación de 0,3 y una calificación de 3.

De acuerdo a las ponderaciones asignadas, se deduce que el preuniversitario, actualmente, visualiza más amenazas importantes que oportunidades, siendo la

²⁰ Ver desarrollo en Anexo N° 3

ponderación acumulada en oportunidades correspondientes a 0,16, y la ponderación acumulada en amenazas de 0,84. Además se afirma, que la estrategia actual no permite aprovechar de manera eficaz las oportunidades de “aumento de inscritos en la PSU” y que “los chilenos cada vez invierten más en educación”. Aprovechar esta oportunidad podría llevar a aumentar el número de matriculados en el preuniversitario, y por consecuencia aumentar sus ingresos.

No obstante lo anterior, la estrategia actual es útil para responder de modo eficaz a las amenazas referentes al “conflicto con la marca” y el “aumento de matrículas en carreras técnicas e institutos profesionales”, obteniendo la primera una calificación de 3, y la segunda de 4.

Como conclusión final del resultado de esta matriz, de acuerdo a la puntuación ponderada total de 2,57, se afirma que la organización está levemente sobre el promedio, lo que significa que la estrategia actual es útil para evitar ciertas amenazas, y está aprovechando las oportunidades que se le presentan, pero que todavía debe mejorar, de lo contrario podría tener efectos adversos en el futuro.

3.1.2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)²¹

Como se mencionó anteriormente, se identificaron tres preuniversitarios como competidores principales: PreUCV, Cepech e Iprec. También se encuentra Preuniversitario Pedro de Valdivia, quien es número uno en la industria, pero que apunta a otro segmento.

²¹ Ver desarrollo en Anexo N° 3

De igual forma que la matriz EFE se definió variables, en este caso aquellos factores críticos de éxito en la industria. Entre ellos se destacó la participación de mercado, trabajo de extensión y publicidad, siendo sus ponderaciones: 0,2, 0,18 y 0,15, respectivamente.

En cuanto a la clasificación estos factores críticos de éxito, Provaduc se destaca en trabajo de extensión con calificación 4, luego en participación de mercado con 3, y publicidad con 2. Respecto a sus competidores, en estos mismos factores se destaca a Cepech y Pedro de Valdivia, ambos con calificación 4 en todas las variables de mayor ponderación. Le sigue PreUCV y posteriormente Ipreq.

En conclusión, basado en la puntuación ponderada se afirma que Novaduc se destaca en tener fortalezas en la rapidez para tomar decisiones de estrategia.

Cepech y Pedro de Valdivia en cambio, destaca su fortaleza en la participación de mercado. Por último, PreUCV e Ipreq empatan en destacar su fortaleza en una propuesta de valor clara y en la competitividad en el precio.

3.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)²²

La definición de las variables de la matriz EFI tuvo apoyo en la información entregada por el Gerente General y por el Product Manager de Provaduc. Tal información abarcó todas las áreas que componen a la organización.

Cabe destacar que las ponderaciones y calificaciones fueron asignadas sólo por el Gerente General.

²² Ver desarrollo en Anexo N° 3

Se identificaron en total dieciocho variables, de las cuales diez son fortalezas y ocho debilidades. La fortaleza con mayor ponderación asignada fue “marca asociada a una universidad de prestigio” con 0,12, a la que le sigue conocimiento de la industria y profesores titulados de una universidad de prestigio, ambas con 0,12. Es importante destacar que efectivamente los alumnos prefieren Provaduc porque los profesores son titulados de una universidad de prestigio y porque la marca está asociada a la misma universidad.

En cuanto a las debilidades, se destaca la ponderación que Provaduc posee los recursos limitados para emprender y no tiene una marca propia, es concesionada. De estas variables, mediante las calificaciones asignadas y la puntuación ponderada se afirma que la estrategia actual es eficaz para potenciar las fortalezas críticas anteriormente mencionadas. Por otra parte se afirma que la debilidad que menos se puede neutralizar con la estrategia actual es el contar con pocos gerentes.

De modo general, con una puntuación ponderada de 2,92, se puede concluir que preuniversitario tiene una posición interna fuerte, y su estrategia es eficaz para potenciar las fortalezas, y posee las habilidades necesarias para superar las debilidades.

3.2. Etapa de Conciliación

3.2.4. Matriz de Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas (FODA)

Como se mencionó en el marco teórico, la matriz FODA²³ se basa en la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y en la matriz de factores internos (EFI). De ello, las estrategias resultantes fueron las siguientes:

3.2.4.1. Estrategias FO

Este es el mejor escenario, donde se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Se proponen tres estrategias:

- FO1: “Realizar inversión mediante financiamiento a crédito para posicionar más la marca, sobre todo en aquellos sectores que está emergiendo e invirtiendo más en educación” (F1, F6- O1, O2, O3)

Esta estrategia se relaciona con que Provaduc posee una marca asociada a una universidad de alto prestigio, tiene 0% de endeudamiento, y por otro lado está en un entorno que se caracteriza porque existe un aumento de inscritos en la PSU, los chilenos invierten cada vez más en educación, y por último, existe movilidad social.

Por lo anterior, aunque la empresa no tuviera recursos para invertir, posee una solidez financiera que le sirve como respaldo para solicitar créditos en bancos o instituciones financieras, y de este modo invertir para llegar a ser conocidos por

²³ Ver desarrollo en Anexo N° 4

sectores económicos que antes no invertían en educación, o en sectores que ahora invierten más.

- FO2: “Crear programas diferenciados para los distintos alumnos sectores educacionales” (F2, F4, O2, O3)

Esta estrategia está respaldada por el conocimiento de la industria que tiene Provaduc, y la creatividad y flexibilidad estratégica que posee la misma. Cabe mencionar que esta última fortaleza, de acuerdo a lo expresado por el Gerente General, ha resultado ser fundamental para los últimos avances que ha tenido el preuniversitario.

Además de lo anterior, la estrategia propuesta se fundamenta en el aumento de la Movilidad Social que ha habido en Chile estas últimas décadas y en el uso creciente de nuevas tecnologías (TICs) por segmento meta.

Luego, crear programas diferenciados para los distintos alumnos sectores educacionales, podría implicar, por ejemplo, programas con menos horas de clases, y no ver todos los contenidos que abarca la PSU, sino los más importantes en menos horas de clase a la semana.

- FO3: “Aprovechar nuevas tecnologías para nuevos productos, más clientes” (F2,O4)

Esta es la última estrategia se fundamenta en el conocimiento que tiene Provaduc de la industria y en el uso creciente de nuevas tecnologías (TICs) por segmento objetivo. Cabe mencionar que, de acuerdo a lo expresado por el Gerente y como

se podría deducir, el conocimiento de la industria no ha estado exento de esfuerzo, frustraciones, fracasos y victorias.

Aprovechar nuevas tecnologías para nuevos productos, como bien se expresó implica abarcar más clientes, nuevos clientes y nuevos mercados, entre ello podría crearse, por ejemplo, un programa preuniversitario en línea, con profesores a distancia para alumnos de otras regiones.

3.2.4.2. Estrategias DO

En este escenario se conjugan las debilidades con las oportunidades que pueda tener Provaduc. Luego la pregunta a responder es “cómo Provaduc puede aprovechar tales oportunidades para superar sus debilidades”

A continuación se presentan dos posibles estrategias:

- DO1: “Ofrecer productos que requieran menos horas de clase, pero más específico en lo que el alumno requiere aprender.” (D1,O2, O3, O4)

Se relaciona con los recursos limitados que tiene Provaduc para emprender en un entorno donde existen oportunidades como el hecho de que los chilenos cada vez invierten más en educación, hay movilidad social y existe un uso creciente de nuevas tecnologías (TICs) por segmento objetivo.

El resultado de esta conjugación es bastante similar a la estrategia FO2: “Crear programas diferenciados para los distintos alumnos sectores educacionales”, pero

en términos prácticos la diferencia podría estar no en las horas, sino en los contenidos, y la forma en cómo se enseñan tales contenidos.

- DO2: “Incorporar talento joven con formación profesional” (D1, D3,O2,O4)

Esta estrategia se basa en los recursos limitados para emprender, en la falta de gerentes que existe actualmente en la organización, los chilenos cada vez invierten más en educación y el uso creciente de nuevas tecnologías (TICs) por segmento objetivo.

Se explica en la lógica de que efectivamente los chilenos están invirtiendo más en educación, se visualiza en ello una oportunidad de crecimiento para el preuniversitario, y como Provaduc no posee los recursos suficientes para invertir en muchos gerentes, pero los requiere, puede bastarse de profesionales más jóvenes que no tienen tanta experiencia, los cuales suelen ser menos costosos para la empresa y más hábiles en el uso de las nuevas tecnologías.

3.2.4.3. Estrategias FA

Este tipo de estrategia conjuga las fortalezas internas de la empresa con las amenazas del entorno que le rodean.

Para Provaduc se identificó una estrategia

- FA1: “Crear Spin- Off” (F1, F2,F4,F6,A2,A4)

La estrategia presentada se basa en las siguientes fortalezas internas: marca asociada a una universidad de prestigio, el conocimiento de la industria que tiene Provaduc, y creatividad y flexibilidad estratégica.

Por otra parte las amenazas consideradas fueron el aumento de matrículas en carreras técnicas e institutos profesionales, y la regulación pública a la industria.

El spin-off se relaciona con la derivación de un proceso por el cual surge una empresa o producto, a partir de otra entidad preexistente. En el caso de Provaduc, al tener conocimiento de la industria de la educación, específicamente en el mercado de los preuniversitarios, perfectamente podría incursionar en negocios similares como alguna universidad, colegio, entre otros.

3.2.4.4. Estrategias DA

Cuando las empresas se encuentran en esta posición, deben desarrollar tácticas defensivas que le permitan reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

En el caso de Provaduc se identificó una estrategia DA:

- DA1: “Crea una marca propia” (D2,A1,A2)

Esta estrategia se basa en la falta de una marca propia, que es muy similar con la amenaza de un conflicto con la marca, y por último con el aumento de matrículas en carreras técnicas e institutos profesionales.

Al no tener una marca propia, Provaduc trabaja con la incertidumbre de que en cualquier momento, aunque quizá no tan probable, pudiese haber conflicto con la marca, lo significaría perder gran posicionamiento y todas las fortalezas asociadas a ellas. Es por eso que crear una marca propia implica también crear una estrategia de posicionamiento de la misma.

La ventaja de lo anterior, es que se eliminaría una gran debilidad y las amenazas actuales podrían evitarse.

3.2.5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE)

La construcción de la matriz SPACE tiene su base en el desarrollo de las matrices EFE e EFI que fue construyó para Provaduc.

Como se puede deducir, por una parte, esta matriz hace un análisis de la posición estratégica interna, y por otra, hace un análisis de la posición estratégica interna. Se evaluó la fortaleza financiera, la ventaja competitiva, estabilidad ambiental y fortaleza de la industria.

Para los efectos de Provaduc, las variables a utilizar y la puntuación de ellas se muestran en el anexo n° 5.

El resultado esta matriz indica que Provaduc se encuentra en una posición estratégica agresiva, por ser financieramente sólida y por haber logrado ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente.

Dado lo anterior, Provaduc está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas; lo que en términos prácticos se traduce en la penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de productos, integración hacia atrás, directa y horizontal, diversificación de conglomerados, diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores estrategias viables. Todo depende de la situación en la que se encuentre.

3.2.6. Matriz del Boston Consulting (BCG)

La matriz BCG permite que una empresa, que posee varias divisiones, maneje su cartera de negocios examinando la posición relativa de participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con las otras divisiones. En el caso de Provaduc, sólo se examinará la única unidad que posee.

Al analizar la posición relativa de mercado se debe recordar, en primer lugar, que la participación de mercado de Provaduc es un 7,13%, cálculo detallado en el anexo n°12. También, que implica conocer la participación de mercado del competidor más fuerte, en este caso, Preuniversitario Pedro de Valdivia, quien tiene una participación de mercado del 50% en el país, según datos entregados por el portal de “economía y negocios” en su publicación en línea, del lunes 27 de julio de 2015²⁴.

Finalmente, se concluye que la posición relativa de participación de mercado de Provaduc es de 0,1426.

La segunda variable de la matriz BCG es la tasa de crecimiento industrial. Por ser una industria con muy pocas regulaciones, no se dispone de ese dato concreto, sin embargo para efectos de este análisis, la tasa de crecimiento industrial se concluirá en base al promedio de crecimiento que haya tenido alguno de los competidores de la industria y Provaduc.

El crecimiento de preuniversitario PreUC, reflejado en el aumento de sus alumnos matriculados, fue de un 8%²⁵, y el crecimiento de preuniversitario Provaduc, como

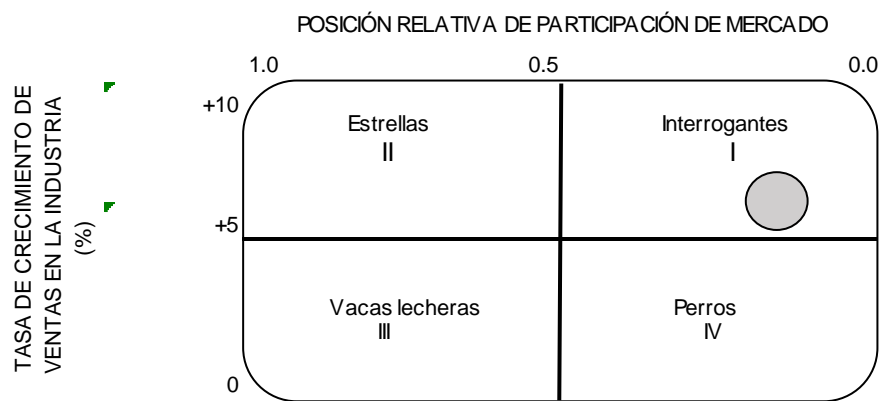
²⁴ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=166554>

²⁵ Ibid.

promedio de dos años fue de un 3%, según datos entregados por el Gerente General. Como promedio, y para efectos de este análisis se asumirá que la industria ha crecido un 5,5%

El resultado de esta matriz, cuyo desarrollo puede observarse en el anexo n°6, ubica al preuniversitario en el cuadrante “interrogante”.

Figura 3.1.



Fuente: Adaptación de la Matriz BCG de Fred R. David para Provaduc.

Tabla 3.1.

División	Ventas	Porcentaje de Ventas	Utilidad	Porcentaje de Utilidad	PRPM	Tasa de crecimiento
Preuniversitario	772837000	100%	154567400	100%	0,1426	5,50%

Fuente: Elaboración Propia.

Que Provaduc se encuentre en el cuadrante Interrogante, indica que es una empresa con una baja posición relativa de participación de mercado, pero que se encuentra en una industria que crece. Este cuadrante, generalmente indica que la necesidad de efectivo de estas empresas son generalmente altas y su generación del mismo, son bajas.

Por lo anterior. Provaduc debe seguir una estrategia que le permita consolidar su negocio y mejorar su participación relativa de mercado, mediante una estrategia intensiva de penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de productos²⁶.

3.2.6. Matriz Interna Externa (IE)

La construcción de la matriz interna-externa se basa en dos matrices analizadas anteriormente: matriz EFE y matriz EFI. La puntuación ponderada de ellas representan las dimensiones de la matriz.

En el caso de Provaduc, la puntuación ponderada de la matriz EFE es 2,57, lo que significa que la estrategia actual responde sobre el promedio. Y en el caso de la matriz EFI es 2,92, por sobre el promedio, lo que significa que la estrategia actual sirve para potenciar las fortalezas.

La aplicación de esta matriz para Provaduc, es decir, la intersección de ambas matrices, revela que la organización se encuentra en el V cuadrante, en la zona de referente a mantener y conservar, donde se utilizan estrategias como la penetración de mercados y el desarrollo de productos.

El desarrollo de esta matriz se encuentra en el Anexo N°7.

3.2.7. Matriz de La Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia es una herramienta muy útil para la formulación de estrategias alternativa. La formulación de ella se basa en las dimensiones de la

²⁶ Revisar tipos de estrategias en anexo n°16

Matriz del Boston Consulting (BCG): posición relativa de participación de mercado y tasa de crecimiento de la industria, las que en esta matriz se denominarán como posición competitiva y crecimiento rápido de mercado, respectivamente.

Es importante destacar que Provaduc presenta una baja posición competitiva, en un mercado de crecimiento rápido. Por lo tanto, en la matriz de La Gran Estrategia se ubica en el cuadrante II²⁷, lo que implica que las mejores estrategias a seguir, recomendadas en orden de prioridad, son el desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, desinversión y liquidación. La definición de estas estrategias se puede ver en el anexo n° 6.

3.4. Etapa de Decisión

3.4.1. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

La matriz MPEC es la última matriz del modelo de administración estratégica propuesto por Fred R. David, ella permite objetivar la información entregada en las matrices anteriores al cuantificar el grado de atractivo de las acciones alternativas. De acuerdo a la conclusión de las matrices desarrolladas, las alternativas estratégicas que tiene Provaduc, en orden prioritario, son el desarrollo de mercado, la penetración de mercado, el desarrollo de productos y la integración horizontal. Es importante señalar que sólo fueron consideradas aquellas que aportaran al cumplimiento del objetivo de esta tesis: determinar una estrategia de crecimiento y desarrollo para Provaduc. La siguiente tabla muestra su desarrollo:

²⁷ La construcción y desarrollo de esta matriz se puede ver en el Anexo n° 8

Tabla 3.2

		Alternativas Estratégicas							
Factores Claves	Ponderación	Desarrollo de Mercado		Penetración de Mercado		Desarrollo de Producto		Integración Horizontal	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES									
Aumento de la Movilidad Social	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Aumento de inscritos en la PSU en un 5% en promedio	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09	2	0,06
Mayor acceso y uso de internet	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06	1	0,03
Los chilenos cada vez invierten más en educación	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Brecha entre los colegios particulares pagados, subvencionados y municipalizados	0,02	2	0,04	1	0,02	4	0,08	2	0,04
AMENAZAS									
Conflicto con la marca	0,30	1	0,3	3	0,9	4	1,2	3	0,9
Conflicto con arriendo de sedes	0,20	1	0,2	3	0,6	2	0,4	1	0,2
Aumento de matrículas en carreras técnicas e institutos profesionales	0,20	2	0,4	3	0,6	3	0,6	1	0,2
Cambios en la PSU	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-
Disminuya potencial de demanda de servicio	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
FORTALEZA									
Marca asociada a una universidad de alto prestigio	0,15	2	0,3	4	0,6	2	0,3	4	0,6
Conocimiento de la industria	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Profesores titulados de una Universidad de Prestigio	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24	3	0,36
Creatividad y flexibilidad estratégica	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Aumento de personal con título universitario	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	4	0,2
Evaluación de clima laboral con nota 5	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-
Presencia en diferentes zonas de la quinta región	0,02	3	0,06	4	0,08	2	0,04	1	0,02
Programas diferenciados (3)	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
Flexibilidad de horario para los alumnos	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	1	0,02
Capacidad de dar facilidad de pago a clientes, hasta 12 cuotas	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-
DEBILIDADES									
Recursos limitados para emprender	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Marca no propia	0,12	1	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Pocos gerentes	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Sistema ERP no posee todas las funciones que optimicen la gestión	0,01	4	0,04	2	0,02	2	0,02	2	0,02
Dificultad para capacitar a los profesores	0,01	3	0,03	1	0,01	2	0,02	1	0,01
No posee sedes propias	0,01	2	0,02	1	0,01	1	0,01	4	0,04
Mínima planta Docente contratada	0,01	3	0,03	2	0,02	4	0,04	3	0,03
Reducido espacio para el personal	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1,00		3,75		5,65		5,33		5,1

Desarrollo de Mercados

Como su nombre lo indica, este tipo de estrategia se relaciona principalmente con desarrollar las ventas de los productos actuales o existentes en nuevos mercados, mediante el ingreso a nuevas zonas geográficas, creación de nuevos segmentos objetivos o el desarrollo de nuevos canales de distribución.

Para el caso de la unidad en cuestión, el desarrollo de mercados se relaciona con aprovechar nuevas tecnologías para nuevos productos y de ese modo tener más productos. Puntualmente, mediante las oportunidades y fortalezas que presenta, se recomienda la creación de productos para ser ofrecidos en internet, específicamente preuniversitario on-line, de este modo se puede abarcar a clientes no sólo de la región de Valparaíso, sino en todas aquellas zonas donde la presencia de servicios de preparación para la PSU, sean escasos.

En la matriz MPEC, esta alternativa estratégica tiene una puntuación de 3,75.

Penetración de Mercados

La penetración de mercado es otra de las estrategias intensivas, su objetivo es mejorar la posición relativa de la participación de mercado, conseguir mejores resultados e incrementar las ventas en el mercado actual y con los productos actuales.

Para Provaduc se identificó una estrategia relacionada con la penetración de mercado: Inversión en posicionamiento. Pero también, en este mismo sentido, puede optar por bajar precios, aumentar beneficios y realizar promociones

especiales; todo cuanto ayude a que los clientes perciban a un preuniversitario confiable y efectivo.

El posicionamiento, como su nombre indica, significa posicionarse en la mente de los consumidores. Actualmente Provaduc tiene una participación de mercado baja, pero podría mejorar si decide invertir.

La inversión en posicionamiento implica utilizar medios publicitarios y promocionales virtuales, presenciales y todo tipo de medios que el cliente objetivo utilice. Algunas estrategias de publicidad utilizan canales como Facebook, Google Adwords, Spotify, Youtube, Instagram, patrocinio en ferias vocacionales, ensayos PSU masivos, volanteo, merchandising, entre otros.

En la matriz MPEC, esta alternativa estratégica tiene una puntuación de 5,65.

Desarrollo de Productos

Este tipo de estrategias se relaciona principalmente con desarrollar y vender nuevos productos en mercados actuales. Es importante señalar que por nuevos productos también se entiende como aquellos productos antiguos que han sufrido modificaciones, cualquiera sea esta.

Para Provaduc se identificaron tres estrategias de desarrollo de productos. Las primeras dos se parecen bastante, pero distan en su aplicación: creación de programas diferenciados y modificación de programas actuales.

Creación de programas diferenciados en respuesta a que los chilenos cada vez invierten más en educación y al aumento de la movilidad social. Que Provaduc

tenga presente estos factores le permitirán adecuar su oferta y crear programas más específicos a las necesidades de tales sectores socio económicos.

La otra estrategia identificada es modificar sus productos en función del número de horas de clase y temas puntuales que alumno necesite aprender. Ella se basa en la limitación que tiene Provaduc para invertir, y en la oportunidad creciente en el aumento de inscritos PSU, inscritos que provienen con distintos niveles de conocimiento y capital cultural. Luego, esta estrategia le permitiría al preuniversitario llegar a alumnos que quizá no pensaron nunca en la posibilidad en prepararse para la prueba de selección universitaria de manera más formal.

Finalmente, la tercera estrategia es la creación de un spin-off. Implica aprovechar el conocimiento que tiene Provaduc acerca de la preparación de alumnos, para por ejemplo, poner un jardín infantil, un colegio, una universidad, un instituto profesional, escuela de idiomas, entre otras.

La puntuación general para este tipo de estrategia en la matriz MPEC es de 5,33.

Integración Horizontal

Este tipo de estrategia tiene como objetivo reforzar la posición competitiva al controlar a algunos competidores. En términos más concretos puede ser mediante el alcance del punto óptimo para obtener economía de escala, beneficiándose de líneas complementarias de productos, o teniendo acceso a diferentes redes de distribución.

Para Provaduc se identifica dos estrategias específicas: la adquisición de un preuniversitario de la competencia y la creación de una marca. Cabe señalar que

la primera no se había mencionado anteriormente, sin embargo, se reconoce como una estrategia horizontal que podría adoptar Provaduc.

En cuanto a la adquisición de un preuniversitario de la competencia, se recomienda que Provaduc identifique preuniversitarios de bajo posicionamiento, puede ser en otras regiones, y negocie su posible compra, a un bajo costo. Ello implica, generalmente, que sea un preuniversitario que no tenga un gran posicionamiento o quizá esté a punto de quebrar, no obstante, se pretende que Provaduc utilice su conocimiento del negocio y lo haga crecer. Esto ayudará que Provaduc se extienda a regiones de una manera más sencilla y menos riesgosa.

Otra estrategia de este mismo tipo es la creación de una marca, que implica quizá la mayoría de las estrategias anteriores, es decir, una gran inversión en publicidad y promoción para el posicionamiento de la marca, aumento de gerentes, creación de programas diferenciados, y quizá el mayor costo, la pérdida de clientes de Provaduc por no estar asociada a una universidad de alto prestigio

En la matriz MPEC, esta alternativa estratégica tiene una puntuación de 5,1.

Como se puede inferir, las estrategias de penetración de mercado, son las que resultan más atractivas con una puntuación de 5,56 lo que significa un 6% más atractiva que la segunda alternativa estratégica, el desarrollo de producto.

El desarrollo de esta matriz se puede revisar en el anexo n° 9. El resumen de sus puntuaciones se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.3.

Alternativas Estratégicas	<i>PTA</i>
Penetración de Mercado	5,56
Desarrollo de Productos	5,33
Integración Horizontal	5,1
Desarrollo de Mercado	3,75

Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, como se mencionó anteriormente, estas estrategias están compuestas por estrategias específicas, las cuales fueron evaluadas entregando los resultados que se muestran a continuación:

Tabla 3.4.

Factores Claves	Ponderación	Alternativas Estratégicas												
		Desarrollo de Mercado		Penetración de Mercado		Desarrollo de Producto				Integración Horizontal				
		Aprovechamiento de tecnologías para nuevos		Inversión en Posicionamiento		Creación de Programas Diferenciados		Modificación de Programas actuales		Creación de Spin-off		Creación de Marca Propia		
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
OPORTUNIDADES														
Aumento de la Movilidad Social	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15	1	0,05	
Aumento de inscritos en la PSU en un 5% en promedio	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	2	0,06	1	0,03	
Mayor acceso y uso de internet	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	
Los chilenos cada vez invierten más en educación	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	3	0,09	4	0,12	1	0,03	
Brecha entre los colegios particulares pagados, subvencionados y municipalizados	0,02	2	0,04	1	0,02	4	0,08	4	0,08	2	0,04	1	0,02	
AMENAZAS														
Conflicto con la marca	0,30	1	0,3	3	0,9	1	0,3	1	0,3	2	0,6	4	1,2	
Conflicto con arriendo de sedes	0,20	1	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4	1	0,2	1	0,2	
Aumento de matriculas en carreras técnicas e institutos profesionales	0,20	2	0,4	3	0,6	3	0,6	2	0	1	0,2	2	0,4	
Cambios en la PSU	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Disminuya potencial de demanda de servicio	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	
FORTALEZA														
Marca asociada a una universidad de alto prestigio	0,15	2	0,3	4	0,6	1	0,15	1	0,15	4	0,6	4	0,6	
Conocimiento de la industria	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36	4	0,48	2	0,24	
Profesores titulados de una Universidad de Prestigio	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24	1	0,12	3	0,36	4	0,48	
Creatividad y flexibilidad estratégica	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	
Aumento de personal con título universitario	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	
Evaluación de clima laboral con nota 5	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Presencia en diferentes zonas de la quinta región	0,02	3	0,06	4	0,08	2	0,04	2	0,04	2	0,04	4	0,08	
Programas diferenciados (3)	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08	4	0,08	1	0,02	1	0,02	
Flexibilidad de horario para los alumnos	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	3	0,06	1	0,02	1	0,02	
Capacidad de dar facilidad de pago a clientes, hasta 12 cuotas	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
DEBILIDADES														
Recursos limitados para emprender	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	1	0,15	4	0,6	3	0,45	
Marca no propia	0,12	1	0,12	3	0,36	1	0,12	1	0,12	3	0,36	4	0,48	
Pocos gerentes	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	4	0,32	3	0,24	
Sistema ERP no posee todas las funciones que optimicen la gestión	0,01	4	0,04	2	0,02	2	0,02	1	0,01	2	0,02	1	0,01	
Dificultad para capacitar a los profesores	0,01	3	0,03	1	0,01	4	0,04	3	0,03	1	0,01	1	0,01	
No posee sedes propias	0,01	2	0,02	1	0,01	1	0,01	2	0,02	4	0,04	2	0,02	
Mínima planta Docente contratada	0,01	3	0,03	2	0,02	4	0,04	4	0,04	2	0,02	2	0,02	
Reducido espacio para el personal	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Total	1,00		3,75		5,65		3,89		2,97		4,8		5,09	

La estrategia más atractiva, con una puntuación de 5,65, es la inversión en posicionamiento, que como se explicaba anteriormente, implica la inversión en medios, canales y promociones, que hagan que el cliente tenga una percepción más confiable y efectiva sobre el servicio del preuniversitario, de modo que la participación de mercado aumente. Esta estrategia es un 2% más atractiva que la que le sigue.

La segunda estrategia más atractiva, con una puntuación de 5,53, es la adquisición de un preuniversitario de la competencia, específicamente aquellos que tengan mal posicionamiento o problemas administrativos, por ende sean relativamente convenientes en cuanto a precio.

La tercera estrategia más atractiva es la creación de una marca propia, con una ponderación total de 5,09. Esto implica incluso el invertir en posicionamiento para crear una percepción de valor, promociones, inversión en materiales, entre otros.

Esta estrategia es un 9% menos atractiva que la primera.

El resumen de las puntuaciones se muestra a continuación:

Tabla 3.4.

Alternativa Estratégica	PTA
Inversión en Posicionamiento	5,65
Adquisición de un preuniversitario de la competencia	5,53
Creación de Marca Propia	5,09
Creación de Spin-off	4,8
Creación de Programas Diferenciados	3,89
Aprovechamiento de tecnologías para nuevos productos	3,75
Modificación de Programas actuales	2,97

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, la estrategia de crecimiento y desarrollo que se recomienda para Provaduc, es la inversión en posicionamiento por ser la alternativa más atractiva de acuerdo al análisis del modelo de Fred R. David. No obstante, si decide no hacerlo, se le recomienda una segunda estrategia un 2% menos atractiva que la anterior, la adquisición de un preuniversitario de la competencia a un bajo costo.

3.5. Síntesis

En el capítulo tercero de esta tesis, se presentó la aplicación del modelo de administración estratégica propuesto por Fred. R. David. En él se puede observar el desarrollo y resultado en cada etapa.

En la etapa de entrada se utilizaron las matrices EFE, BCG y EFI, ellas revelaron que la estrategia actual es relativamente eficaz frente a las condiciones externas, internas y referentes a la competencia.

En la etapa de conciliación, utilizando la matriz FODA, SPACE, BGC, IE, La gran estrategia, se obtuvo cuatro tipos de estrategias que Provaduc podría seguir.

Finalmente, en la etapa de decisión, se utilizó la matriz MPEC para determinar cuál estrategia era que tenía mayor grado de atractivo.

CONCLUSIONES

El objetivo de la presente tesis, fue la elección de una estrategia de crecimiento y desarrollo para el preuniversitario Provaduc. Para su cumplimiento se evaluó el uso de dos modelos de administración estratégica: el Modelo Integral de Administración Estratégica Propuesto por Fred R. David (2003), y el Modelo de Johnson, Scholes & Whittington (2001). En base a ciertos criterios se decidió utilizar el modelo de Fred R. David.

El modelo elegido está compuesto por tres etapas: entrada, conciliación y decisión, las cuales utilizan, como herramienta de análisis, matrices que permitían evaluar diferentes aspectos para la toma de decisión.

La información requerida en tales matrices fue provista principalmente por el Gerente General y la información pública entregada por el DEMRE.

En la etapa de entrada se utilizaron tres matrices: EFE, MPC y EFI. La puntuación total de la matriz EFI fue 2,57, lo que permitió concluir que la estrategia actual de Provaduc le permite aprovechar las oportunidades del entorno y evitar las amenazas. La matriz MPC permitió confirmar que el mayor competidor de Provaduc es Cepech. Y finalmente la matriz EFI, con una puntuación de 2,92, permitió concluir que la estrategia actual le permite potenciar sus fortalezas y neutralizar sus debilidades.

La información de la etapa anterior permitió proveer a la etapa de conciliación, en ella se utilizaron allí cinco matrices: FODA, SPACE, BCG, IE, y Matriz de la Gran Estrategia.

De la matriz FODA se obtuvieron más de cinco estrategias específicas de acuerdo al análisis interno y externo. La matriz SPACE, reveló que Provaduc es financieramente sólida y que ha logrado ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente. Posteriormente, a través de la matriz BCG, se determinó que la organización posee una baja posición relativa de mercado, y por lo mismo debe emprender estrategias que le permitan aumentarla. Luego, la matriz IE confirmó el análisis anterior, al decir que Provaduc debe utilizar estrategias como la penetración de mercados y el desarrollo de productos. La última matriz de esta etapa, la matriz de la Gran Estrategia reveló que las alternativas estratégicas que debe seguir Provaduc para crecer y desarrollarse son, efectivamente, el desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos, integración horizontal.

En la etapa de decisión, al utilizar la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), se objetivaron las estrategias al determinar cuál es la más atractiva para Provaduc. Los resultados revelaron que en primer lugar debía optarse por una estrategia de penetración de mercado (5,56), luego de desarrollo de producto (5,33), integración horizontal (5,1) y finalmente desarrollo de mercado (3,75).

Al seguir con el análisis, se evaluaron planes de acción específicos relacionados con las estrategias ya mencionadas, planes que se obtuvieron del desarrollo de la matriz FODA. La evaluación y conclusión del modelo propuesto por Fred R. David,

reveló que la estrategia de crecimiento y desarrollo más atractiva para Provaduc, es la inversión en posicionamiento, siendo un 4% más atractiva que la siguiente, adquisición de un preuniversitario de la competencia.

Finalmente esta tesis concluye con dos propuestas estratégicas altamente atractivas, dando cumplimiento al objetivo planteado: encontrar la estrategia de desarrollo y crecimiento más adecuada para Preuniversitario Provaduc.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo. (s.f.). Recuperado el Octubre de 2015, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf
- *Administración estratégica y política de negocios*. Decima edición.
- *Cibersociedad*. (2009). Obtenido de <http://www.cibersociedad.net/congres2009/es/coms/redes-sociales-y-medios-de-comunicacion/831>
- Cuesta Valiño, P. (2006). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*.
- David, F. R. *Conceptos de Administración Estratégica*.
- DEMRE. (2015). *Compendio Estadístico Proceso de Admisión*. Santiago de Chile.
- *Docencia*. (s.f.). Recuperado el 2015, de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://grupos.unican.es/electromagnetismo/OLD_WEB/paginas/docencia/4415/eldin-web-09-10/pdf/curso05-06/tutoriales/murphy.pdf
- Economía y Negocios. (s.f.). Recuperado el 2015, de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=166554>

- INE. (2013). *VII Encuesta de Presupuestos Familiares*.
- Johnson, Scholes, & Wittington. *Dirección Estratégica*. Séptima edición.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2013). *Evolución y distribución de ingreso de los hogares (2006 - 2013)*. Santiago de Chile.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*. Communication of AIS.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage* . EE.UU.
- (2015). *Propuesta de un modelo estratégico de control de gestión aplicado a Deloitte*.

ANEXOS

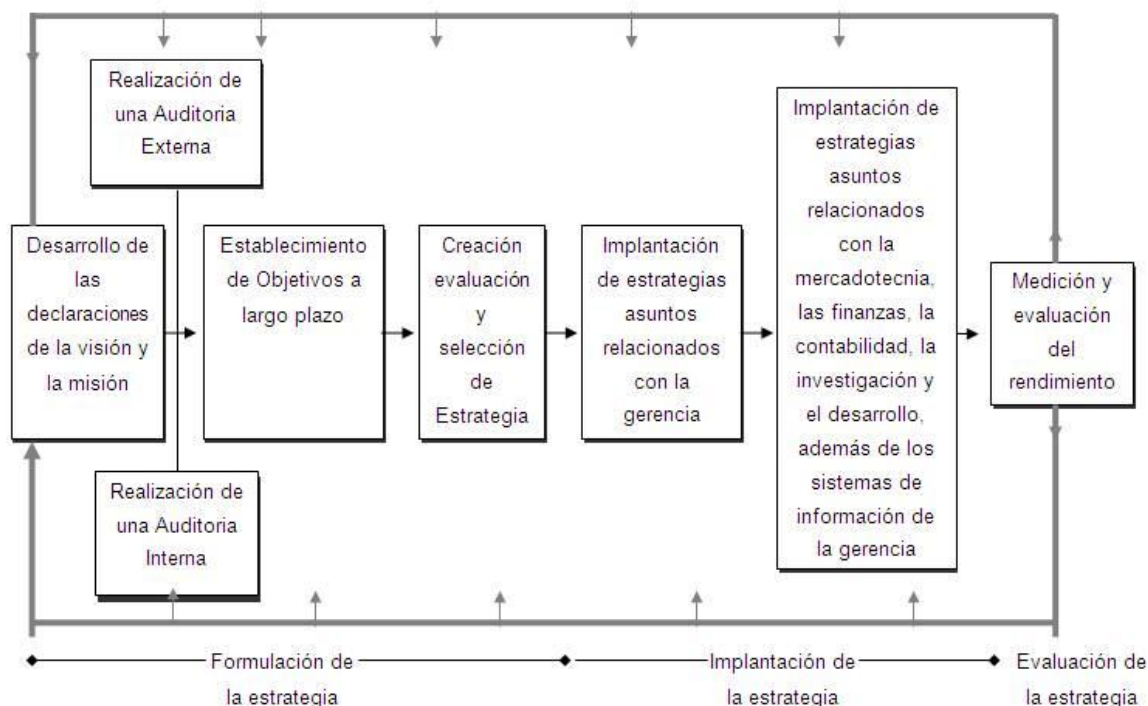
Anexo N°1: Conceptos Relativos a la Estrategia

1. Misión: Es una declaración general del fin global de la organización, en otras palabras, es una declaración del propósito o existencia de la misma, y podría definirse respondiendo a la simple y desafiante pregunta: “¿En qué negocio estamos?”. Lleva implícito los valores organizacionales y la filosofía de la empresa al hacer las cosas.
2. Visión: La visión es una descripción exitosa de la organización en un futuro que sirve como inspiración y guía para centrar los esfuerzos de sus miembros de la organización, al declarar, en palabras simples, el sueño de lo que les gustaría llegar a ser.
3. Objetivos: Son verbos, son acciones que reflejan los resultados finales de lo que se ha planificado, y si es posible, deben ser cuantificables. Cabe destacar que el logro de los objetivos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión organizacional. Por último es importante mencionar, que dentro del vocabulario relativo a la estrategia se encuentran las metas, que es una declaración abierta de aquello que se quiere lograr, pero sin cuantificar tales logros o establecer criterios para evaluarlos.
4. Capacidad Estratégica: Se refiere tanto a los recursos como las competencias que utiliza la organización para entregar valor a sus clientes, buscando siempre obtener una ventaja competitiva. Los recursos únicos y

las competencias nucleares forman la base para que la organización logre tal ventaja y se diferencie de sus competidores.

5. Cadena de Valor: Es una descripción de todas las actividades que añaden valor al producto o servicio. Está compuesto por las actividades primarias y las de apoyo. Las primarias están en función directa de los insumos, proceso y productos. Las de apoyo no agregan valor de forma directa, sino que refuerzan las actividades primarias para agregar valor.
6. Ventaja Competitiva: Es aquella particularidad que ofrece cada empresa a sus clientes, de hecho Michel Porter en su libro “Ventaja Competitiva” (1985) dice: “la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores”
7. Modelo de Negocios: El modelo de negocios es la descripción de valor que la empresa ofrece a sus clientes, creado a través de la relación de una serie de elementos que lo estructuran.
8. Oportunidades y Amenazas: Son aquellas tendencias o acontecimientos externos a la empresa, es decir, que están fuera de su control, y que le resultan favorables o desfavorables, respectivamente..
9. Fortalezas y debilidades: Son actividades que una organización puede controlar. Estas dependen de los elementos propios de la empresa, pero también se determinan en función de los competidores, en cuanto a su desempeño.

Anexo N° 2: Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica propuesto por Fred R. David (2003)²⁸



Anexo N°3: Desarrollo Matriz EFE, MPC y EFI

1. Hacer una lista de quince a veinte factores. En el caso de la matriz EFE, son los factores externos claves, ordenando primero las oportunidades y luego las amenazas. En la matriz EFI, se enlistan las fortalezas y luego las amenazas. Finalmente en la matriz MPC, se enlistan los factores de éxito clave de la competencia, tanto internos como externos.

²⁸ Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", Long Range Planning 22, núm. 3, junio de 1988, p. 4

2. Asignar a cada factor una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor clave una calificación de 1 a 4 puntos.
 - a. Para la matriz EFE y MPC la clasificación revela lo siguiente:
 - b. *4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.*
 - c. Para la matriz EFI la clasificación revela lo siguiente:
 - d. 1= debilidad importante, 2 = una debilidad menor, 3 = una fortaleza menor, 4 = una fortaleza importante (clasificación = 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

El análisis de la matriz EFE concluye en la ponderación total de la organización, que puede oscilar entre 4.0 y 1.0. Estos resultados reflejan cuán eficientemente está respondiendo la organización a las oportunidades y amenazas que la industria presenta, siendo 4.0 la puntuación más alta y 1.0 la más baja. En el caso de la matriz MPC, estas ponderaciones no sirven para analizar las variables internas o externas, sino de comparación con la misma empresa.

El análisis de la matriz EFI concluye con que las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

Aplicación de Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

N°	OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Aumento de la Movilidad Social	0,05	1	0,05
2	Aumento de inscritos en la PSU en un 5% en promedio	0,03	2	0,06
3	Mayor acceso y uso de internet	0,03	1	0,03
4	Los chilenos cada vez invierten más en educación	0,03	2	0,06
5	Brecha entre los colegios particulares pagados, subvencionados y municipalizados	0,02	2	0,04
AMENAZAS		Ponderación Calificación Puntuación Ponderada		
6	Conflicto con la marca	0,25	3	0,75
7	Conflicto con arriendo de sedes	0,10	2	0,2
8	Regulación pública a la industria	0,20		
9	Aumento de matriculas en carreras técnicas e institutos profesionales	0,15	4	0,6
10	Cambios en la PSU	0,10	2	0,2
11	Disminuya potencial de demanda de servicio	0,04	2	0,08
TOTAL		1,00		2,02

Aplicación de Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

N°	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Ponderación	Provaduc		Pedro de Valdivia		CEPECH	
			Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1	Publicidad	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6
2	Servicio al Cliente	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
3	Propuesta de valor clara	0,02	2	0,04	4	0,08	2	0,04
4	Competitividad en precio	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15
5	Innovación	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
6	Posicionamiento en sedes	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
7	Calidad en el producto	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
8	Participación de mercado	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
9	Experiencia en el negocio	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
10	Rapidez para tomar decisiones de estrategia	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15
11	Trabajo de extensión	0,18	4	0,72	4	0,72	4	0,72
TOTAL		1,00		3,31		3,55		3,76

N°	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Ponderación	PreUCV		IPREQ	
			Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1	Publicidad	0,15	1	0,15	1	0,15
2	Servicio al Cliente	0,05	3	0,15	2	0,1
3	Propuesta de valor clara	0,02	3	0,06	3	0,06
4	Competitividad en precio	0,05	4	0,2	4	0,2
5	Innovación	0,05	3	0,15	1	0,05
6	Posicionamiento en sedes	0,1	2	0,2	1	0,1
7	Calidad en el producto	0,05	3	0,15	3	0,15
8	Participación de mercado	0,2	1	0,2	1	0,2
9	Experiencia en el negocio	0,1	3	0,3	3	0,3
10	Rapidez para tomar decisiones de estrategia	0,05	4	0,2	1	0,05
11	Trabajo de extensión	0,18	3	0,54	1	0,18
TOTAL		1,00		2,3		1,54

Aplicación de Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

N°	FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Marca asociada a una universidad de alto prestigio	0,14	4	0,56
2	Conocimiento de la industria	0,10	4	0,4
3	Los productos tienen una rentabilidad superior al 15%	0,14	3	0,42
4	Creatividad y flexibilidad estratégica	0,04	4	0,16
5	Aumento de personal con título universitario	0,05	2	0,1
6	Evaluación de clima laboral con nota 5	0,04	3	0,12
7	Presencia en diferentes zonas de la quinta región	0,02	3	0,06
8	Programas diferenciados (3)	0,02	3	0,06
9	Provaduc tiene un 0% de apalancamiento financiero	0,05	4	0,2
10	Profesores titulados de una Universidad de Prestigio	0,10	4	0,4
	DEBILIDADES	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
11	Recursos limitados para emprender	0,10	2	0,2
12	Marca no propia	0,10	2	0,2
13	Pocos gerentes	0,05	1	0,05
14	Sistema ERP no posee todas las funciones que optimicen la gestión	0,01	2	0,02
15	Dificultad para capacitar a los profesores	0,01	2	0,02
16	No posee sedes propias	0,01	2	0,02
17	Mínima planta Docente contratada	0,01	2	0,02
18	Reducido espacio para el personal	0,01	2	0,02
	TOTAL	1,00		3,03

Anexo N°4: Matriz FODA

Desarrollo:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.

7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes.

Estrategias Resultantes:

- FO (fortaleza-oportunidades): Tienen como objetivo utilizar las fortalezas internas de la empresa para aprovechar al máximo las oportunidades externas.
- DO (debilidades-oportunidades): Intentará superar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas.
- FA (fortalezas-amenazas): Utilizan las fortalezas de una empresa para reducir el impacto de las amenazas externas.
- DA (debilidades-amenazas): implica usar tácticas defensivas especializadas para la reducción de las debilidades internas y así evitar las amenazas. Cuando la empresa se haya en este cuadrante, debe hacer todo lo posible por salir de él.

Aplicación de Matriz Fortaleza-Oportunidades-Debilidades-Amenazas

	Fortalezas- F	Debilidades- D
	1. Marca asociada a una universidad de alto prestigio 2. Conocimiento de la industria 3. Profesores titulados de una Universidad de Prestigio 4. Creatividad y flexibilidad estratégica	1. Recursos limitados para emprender 2. Marca no propia 3. Pocos gerentes
Oportunidades-O	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Aumento de inscritos en la PSU 2. Los chilenos cada vez invierten más en educación 3. Aumento de la Movilidad Social	1. Realizar inversión mediante financiamiento a crédito para posicionar más la marca, sobre todo en aquellos sectores que está emergiendo e invirtiendo más en educación (F1, F6- O1, O2, O3) 2. Crear programas diferenciados para los distintos alumnos sectores educacionales (F2, F4, O2, O3) 3. Aprovechar nuevas tecnologías para nuevos productos, más clientes (F2,O4)	1. Ofrecer productos que requieran menos horas de clase, pero más específico en lo que el alumno requiere aprender.” (D1,O2, O3, O4) 2. Incorporar talento joven con formación profesional (D1, D3,O2,O4)
Amenazas- A	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Conflicto con la marca 2. Aumento de matriculas en carreras técnicas e institutos profesionales 3. Disminuya potencial de demanda de servicio	1. Crear Spin- Off (F1, F2,F4,F6,A2,A4)	1. Crea una marca propia (D2,A1,A2)

Anexo N°5: Matriz SPACE

Desarrollo:

Seleccionar una serie de variables para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).

1. Asignar a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). En los ejes FF y VC, haga una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, comparar con otras industrias.
2. Calcular una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
3. Trazar las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje apropiado de la matriz.
4. Sumar las dos puntuaciones en el eje x y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones en el eje y y trazar el punto resultante en Y. Finalmente trazar la intersección del nuevo punto xy.
5. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz SPACE a través del nuevo punto de intersección.

Estrategias Resultantes:

- Cuadrante Agresivo (superior derecho): Indica que la empresa está en la posición perfecta para usar sus fortalezas internas, aprovechar sus oportunidades externas, superar las debilidades y evitar las amenazas. Para la empresa que se encuentre en esta posición, la penetración y desarrollo de mercados, desarrollo de productos, integración directa y horizontal, y diversificación, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa, son estrategias viables.
- Cuadrante Conservador (superior izquierdo): Señala que la empresa debe mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar los riesgos excesivos. Habitualmente se traduce en estrategias como la diversificación concéntrica.
- Cuadrante Defensivo: Aconseja que la empresa debiera enfocarse en mejorar sus debilidades internas y evitar amenazas externas, esto incluye, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.
- Cuadrante Competitivo: Incluye estrategias de integración hacia atrás, directa y horizontal, penetración, entre otras.

Aplicación de Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE)

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
<i>Fortaleza Financiera (FF)</i>	Calificación	<i>Estabilidad Ambiental (EA)</i>	Calificación
Provaduc tiene un 0% de apalancamiento financiero	6	Movilidad Social	-2
El EBITDA es de un 20%	5	Mayor acceso y uso de internet	-2
		La regulación estatal para los preuniversitarios es prácticamente nula	-1
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	Calificación	<i>Fortaleza de la Industria (FI)</i>	Calificación
Participación de mercado de 8%	-3	Aumento de inscritos en la PSU en un 5% estos últimos dos años	5
Posicionamiento vinculado a una universidad de alta calidad	-2	Los chilenos cada vez invierten más en educación	6
Presencia en 3 sectores de importantes de la V Región	-2		

Suma de puntuaciones:

VC: $(-3-2-2)/3 = -1,6$	FI: $(5+6)/2 = 5,5$
EA: $(-2-2-1)/3 = -1,66$	FF: $(6+5)/2 = 5,5$

Promedio de Ejes:

Eje X:	VC+FI	$-2,33+5,5$	3,17	(3,17;3,9)
Eje Y:	EA+FF	$-1,66+5,5$	3,9	

Anexo N°6: Matriz del Boston Consulting (BCG)

Desarrollo²⁹:

1. Cálculo de la Tasa de Crecimiento del mercado.
2. Cálculo de la Participación Relativa de Mercado.

Estrategias Resultantes:

²⁹ <http://gestioncomerciallerena.blogia.com/2011/120101-pasos-para-elaborar-la-matriz-bcg.php>

- Interrogantes (cuadrante superior derecho): Indica una baja participación de mercado en una industria de alto crecimiento. Las empresas en esta posición se caracterizan por necesitar alta liquidez, y generar liquidez, ellas deben decidir si se consolidan en mediante una estrategia intensiva (penetración o desarrollo de mercado) o si vende las unidades.
- Estrella (cuadrante superior izquierdo): En este cuadrante se encuentran las empresas con las mejores oportunidades a largo plazo de la organización en términos de crecimiento y rentabilidad. Es recomendable hacer una inversión en esta unidad y generar estrategias de integración directa, hacia atrás y horizontal, así como la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos.
- Vacas Lechera (cuadrante inferior izquierdo): Se encuentran las empresas que tienen una alta posición relativa de participación de mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Se caracterizan por generar más efectivo del que necesitan. Para las empresas vacas lechera fuertes el desarrollo de productos o la diversificación concéntrica son estrategias atractivas, y para las débiles se les recomienda la reducción o la desinversión
- Perros (cuadrante inferior derecho): Estas empresas tienen una baja posición relativa de participación de mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o bien, de ningún crecimiento de mercado.

Aplicación de Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Cálculo Ponderación Relativa de Participación de Mercado:

$$\frac{7,13\%}{50\%} = 0,1426$$

Cálculo crecimiento de la Industria:

- Como dato público se sabe que PreUC aumentó en un 8% sus matrículas³⁰.
- En cuanto a Provaduc sus ventas de tres años son como se muestran a continuación:

Tabla N° X³¹

Sede	2012	2013	2014
Viña	643	741	923
Quilpué	408	390	336
Quillota	236	259	108
Total	1287	1390	1367
Variación		+8%	-2%

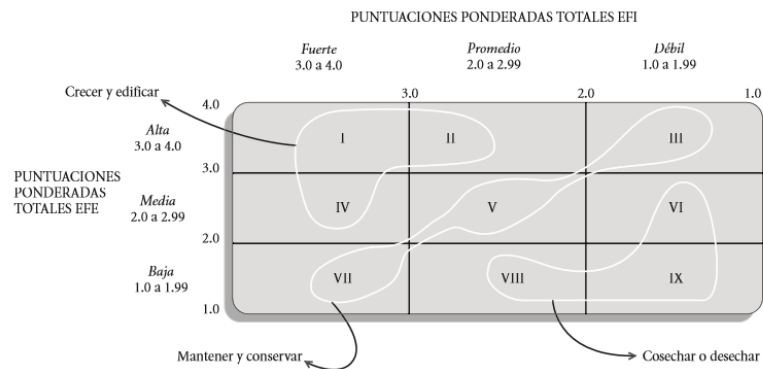
Posteriormente, al construir la matriz propiamente tal, se tiene al preuniversitario como único negocio de Provaduc, por ende representa el 100% de los ingresos. Tales ingresos fueron calculados por la multiplicación del número de matrículas y el precio, información que se expuso en el capítulo dos.

³⁰ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=166554>

³¹ Información entregada por el Gerente General de Provaduc

	Precio	Matriculas	Ingreso
Anual	499000	923	460.577.000
	499000	336	167.664.000
	299000	108	32.292.000
	Total Anual	1367	660.533.000
Intensivo	399000	95	37.905.000
	399000	172	68.628.000
	199000	29	5.771.000
	Total Intensivo	296	112.304.000
		Ingreso Total	772.837.000
		EBITDA (20%)	154.567.400

Anexo N° 7: Matriz Interna- Externa (IE)



Desarrollo:

1. Identificar la ponderación ponderada de la matriz EFE
2. Identificar la ponderación ponderada de la matriz EFI
3. Ubicar la unidad de negocio de acuerdo a las ponderaciones.

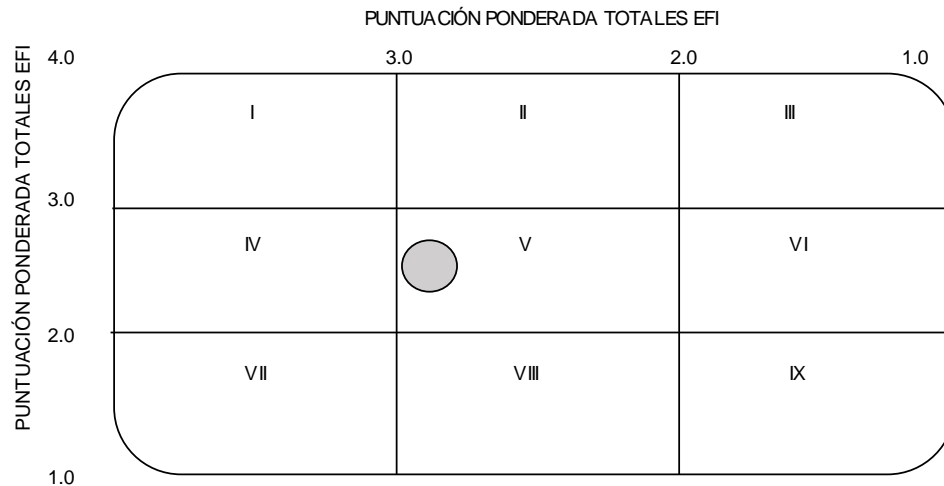
Estrategias: sus cuadrantes se dividen en tres importantes regiones

1. Crecer y Edificar: Abarca los cuadrantes I, II y IV. Para empresas que se ubican en estos cuadrantes se les ajusta mejor estrategias intensivas

(penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos), e integradoras (integración directa hacia atrás y horizontal)

2. Mantener y Conservar: Abarca los cuadrantes III, V, VII. Para empresas ubicadas en este cuadrante se le ajustan mejor estrategias como penetración de mercado y desarrollo de productos.
3. Cosechar o Desechar: Abarca los cuadrantes VI, VIII y IX. Empresas que se ubican en este cuadrante se caracterizan por ser débiles en las puntuaciones ponderadas totales EFI, y medias o bajas en las puntuaciones ponderadas totales EFE.

Aplicación de Matriz Interna- Externa (IE)



División	Ventas	Porcentaje de Ventas	Utilidad	Porcentaje de Utilidad	Puntuación EFI	Puntuación EFE
Preuniversitario	772.837.000	100%	154567400	100%	2,92	2,57

Anexo N°8: Matriz de La Gran Estrategia

El primer cuadrante, acoge a las empresas con excelente posición estratégica, a las que se le recomienda una estrategia de concentración continua de los mercados actuales y en los productos.

Las empresas del cuadrante dos, deben evaluar su enfoque en el mercado, porque aunque su industria esté en crecimiento, no pueden competir eficazmente. A estas empresas se les recomienda una estrategia intensiva.

El cuadrante tres, representa empresas que se encuentran en industrias de crecimiento lento y tienen débiles posiciones competitivas. Para ellas se les recomienda hacer cambios drásticos en su estrategia, reduciendo costos y activos, e invertirlos en otras áreas, diversificación.

Por último en el cuadrante cuatro, se ubican empresas que tienen una fuerte posición competitiva, pero la industria en la que se encuentran tiene un crecimiento lento. Dada la fortaleza que presentan, se les recomienda diversificarse en áreas de mayor crecimiento, o bien, buscar empresas conjuntas.

Anexo N°9: Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Esta matriz tiene la siguiente figura³²:

<i>Factores clave</i>	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS			
	<i>Ponderación</i>	<i>Estrategia 1</i>	<i>Estrategia 2</i>	<i>Estrategia 3</i>
Factores externos clave				
Económicos				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores internos clave</i>				
Administrativos				
De marketing				
De finanzas y contabilidad				
De producción y operaciones				
De investigación y desarrollo				
Sistemas de información gerencial				

Desarrollo:

1. En la columna izquierda de la MPEC, anotar una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa, y de las fortalezas y debilidades internas. Esta información se debe tomar directamente de la matriz EFE y de la matriz EFI
2. Asignar ponderaciones a cada factor clave interno y externo. Estas ponderaciones son idénticas a las de la matriz EFE y la matriz EFI.
3. Examinar las matrices de la etapa 2 (de conciliación) e identificar las estrategias alternativas que la organización debería considerar poner en práctica. Registrar estas estrategias en la fila superior de la MPEC. Si es posible, agrupar las estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.

³² Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, pág. 241.

4. Determinar las puntuaciones del grado de atractivo (PA). Se determinan mediante el examen de cada factor externo o interno clave, haciéndose la pregunta “¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?” Si la respuesta a esta pregunta es sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Específicamente, las puntuaciones del grado de atractivo se deben asignar a cada estrategia para indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre otras, considerando el factor particular. La escala para las puntuaciones del grado de atractivo es: 1= no atractiva, 2= poco atractiva, 3= razonablemente atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es no (lo que indica que el factor clave respectivo no tiene ningún efecto sobre la opción específica que se haga), entonces no se asignan puntuaciones del grado de atractivo a las estrategias del conjunto.
5. Calcular las puntuaciones totales del grado de atractivo. Las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA) se definen como el producto de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por las puntuaciones del grado de atractivo (paso 4) de cada fila.
6. Calcular la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo.

Aplicación de Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

		Alternativas Estratégicas							
Factores Claves	Ponderación	Desarrollo de Mercado		Penetración de Mercado		Desarrollo de Producto		Integración Horizontal	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES									
Aumento de la Movilidad Social	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Aumento de inscritos en la PSU en un 5% en promedio	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09	2	0,06
Mayor acceso y uso de internet	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06	1	0,03
Los chilenos cada vez invierten más en educación	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Brecha entre los colegios particulares pagados, subvencionados y municipalizados	0,02	2	0,04	1	0,02	4	0,08	2	0,04
AMENAZAS									
Conflicto con la marca	0,30	1	0,3	3	0,9	4	1,2	3	0,9
Conflicto con arriendo de sedes	0,20	1	0,2	3	0,6	2	0,4	1	0,2
Aumento de matriculas en carreras técnicas e institutos profesionales	0,20	2	0,4	3	0,6	3	0,6	1	0,2
Cambios en la PSU	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-
Disminuya potencial de demanda de servicio	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
FORTALEZA									
Marca asociada a una universidad de alto prestigio	0,15	2	0,3	4	0,6	2	0,3	4	0,6
Conocimiento de la industria	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Profesores titulados de una Universidad de Prestigio	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24	3	0,36
Creatividad y flexibilidad estratégica	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Aumento de personal con título universitario	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	4	0,2
Evaluación de clima laboral con nota 5	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-
Presencia en diferentes zonas de la quinta región	0,02	3	0,06	4	0,08	2	0,04	1	0,02
Programas diferenciados (3)	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
Flexibilidad de horario para los alumnos	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	1	0,02
Capacidad de dar facilidad de pago a clientes, hasta 12 cuotas	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-
DEBILIDADES									
Recursos limitados para emprender	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Marca no propia	0,12	1	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Pocos gerentes	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Sistema ERP no posee todas las funciones que optimicen la gestión	0,01	4	0,04	2	0,02	2	0,02	2	0,02
Dificultad para capacitar a los profesores	0,01	3	0,03	1	0,01	2	0,02	1	0,01
No posee sedes propias	0,01	2	0,02	1	0,01	1	0,01	4	0,04
Mínima planta Docente contratada	0,01	3	0,03	2	0,02	4	0,04	3	0,03
Reducido espacio para el personal	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1,00		3,75		5,65		5,33		5,1

Evaluación de Alternativas Estratégicas

		Alternativas Estratégicas											
		Desarrollo de Mercado		Penetración de Mercado		Desarrollo de Producto				Integración Horizontal			
		Aprovechamiento de tecnologías para nuevos productos		Inversión en Posicionamiento		Creación de Programas Diferenciados		Modificación de Programas actuales		Compra de un preuniversitario de la competencia		Creación de Marca Propia	
Factores Claves	Ponderación	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES													
Aumento de la Movilidad Social	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	2	0,1	1	0,05
Aumento de inscritos en la PSU en un 5% en promedio	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	3	0,09	1	0,03
Mayor acceso y uso de internet	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03
Los chilenos cada vez invierten más en educación	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	3	0,09	3	0,09	1	0,03
Brecha entre los colegios particulares pagados, subvencionados y municipalizados	0,02	2	0,04	1	0,02	4	0,08	4	0,08	2	0,04	1	0,02
AMENAZAS													
Conflicto con la marca	0,30	1	0,3	3	0,9	1	0,3	1	0,3	4	1,2	4	1,2
Conflicto con arriendo de sedes	0,20	1	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6	1	0,2
Aumento de matriculas en carreras técnicas e institutos profesionales	0,20	2	0,4	3	0,6	3	0,6	2	0	2	0,4	2	0,4
Cambios en la PSU	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
Disminuya potencial de demanda de servicio	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
FORTALEZA													
Marca asociada a una universidad de alto prestigio	0,15	2	0,3	4	0,6	1	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,6
Conocimiento de la industria	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Profesores titulados de una Universidad de Prestigio	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24	1	0,12	2	0,24	4	0,48
Creatividad y flexibilidad estratégica	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Aumento de personal con título universitario	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,15	1	0,05	2	0,1
Evaluación de clima laboral con nota 5	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Presencia en diferentes zonas de la quinta región	0,02	3	0,06	4	0,08	2	0,04	2	0,04	4	0,08	4	0,08
Programas diferenciados (3)	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08	4	0,08	1	0,02	1	0,02
Flexibilidad de horario para los alumnos	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	3	0,06	1	0,02	1	0,02
Capacidad de dar facilidad de pago a clientes, hasta 12 cuotas	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DEBILIDADES													
Recursos limitados para emprender	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	1	0,15	4	0,6	3	0,45
Marca no propia	0,12	1	0,12	3	0,36	1	0,12	1	0,12	4	0,48	4	0,48
Pocos gerentes	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	3	0,24	3	0,24
Sistema ERP no posee todas las funciones que optimicen la gestión	0,01	4	0,04	2	0,02	2	0,02	1	0,01	1	0,01	1	0,01
Dificultad para capacitar a los profesores	0,01	3	0,03	1	0,01	4	0,04	3	0,03	2	0,02	1	0,01
No posee sedes propias	0,01	2	0,02	1	0,01	1	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02
Mínima planta Docente contratada	0,01	3	0,03	2	0,02	4	0,04	4	0,04	3	0,03	2	0,02
Reducido espacio para el personal	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1,00		3,75		5,65		3,89		2,97		5,53		5,09

Anexo N° 10: Aspectos Preliminares de la Formulación Estratégica.

- Etapa I: Definir con claridad el Marco de referencia e identificación de los Stakeholders
- Etapa II: Formulación de Visión, Misión y Valores
- Etapa III: Análisis Externo, identificación de oportunidades y amenazas.
- Etapa IV: Análisis interno, identificación de fortalezas y debilidades
- Etapa V: Definición de directrices estratégicas
- Etapa VI: Formulación del Plan

Anexo N°11: Preguntas Claves de Entrevista a Gerente General de Provaduc.

N°	Preguntas claves
1	¿Cómo definiría su negocio?
2	¿Cómo funciona? ¿Cuántos departamentos hay?
3	¿Posee proveedores claves?
4	¿Cuántos son los socios?
5	Respecto al producto, ¿Cuáles son los productos que ofrece?
6	¿Cómo definiría a sus clientes?, ¿Quién es su cliente?
7	¿Cuáles considera usted que son las fortalezas de su negocio?
8	¿Qué debilidades reconoce y cree que debería mejorar?
9	¿Cuáles son sus mayores competidores? ¿Cuáles cree que son sus fortalezas y debilidades?
10	¿Cómo definiría el posicionamiento que tiene Provaduc?
11	En cuanto a las variables externas, ¿cuáles cree usted que son las amenazas a las que se enfrenta el preuniversitario?
12	¿Tienen regulación por parte del gobierno?
13	¿Identifica oportunidades? ¿Cuáles?
14	¿Considera que sus productos se adaptan a las tendencias sociales?
15	En base a lo anterior, ¿cuáles son sus objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo?
16	¿Cómo proyecta la empresa en el futuro?
17	¿Cuál es su misión y visión?
18	¿Cree que sus trabajadores conocen y actúan de acuerdo a la misión, visión y valores?
19	¿Sus trabajadores poseen capacitaciones?
20	Financieramente hablando, ¿considera que la empresa es solvente?
21	¿Se encuentran en condiciones de hacer nuevos emprendimientos?
22	¿Sus productos son rentables?

Anexo N°12: Participación De Mercado

Las sedes del preuniversitario están en Viña del Mar, Quilpué y Quillota.

El total de alumnos que se inscribe al preuniversitario para dar la PSU en el mismo año son los siguientes:

Sede	Alumnos 4° Medio	Alumnos Egresados	TOTAL
Viña del Mar	496	112	608
Quilpué	385	84	469
Quillota	212	47	259
TOTAL	1093	243	1336

Los alumnos que asisten al preuniversitario no necesariamente asisten a colegios que están en las zonas ya mencionadas. En la sede Quilpué, los alumnos estudian en colegios de Quilpué y Villa Alemana. A la sede Viña del Mar, asisten de colegios de Viña del Mar, Con Con, Recreo, Puchuncaví y Valparaíso. Por último, a la sede Quillota asisten desde colegios de Quillota, Limache, La Calera, La Ligua, Limache y Nogales.

Con base en lo anterior, del Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educativo (DEMRE) del proceso de Admisión 2015, se obtuvo el total de inscritos en las zonas geográficas donde se ubica el preuniversitario:

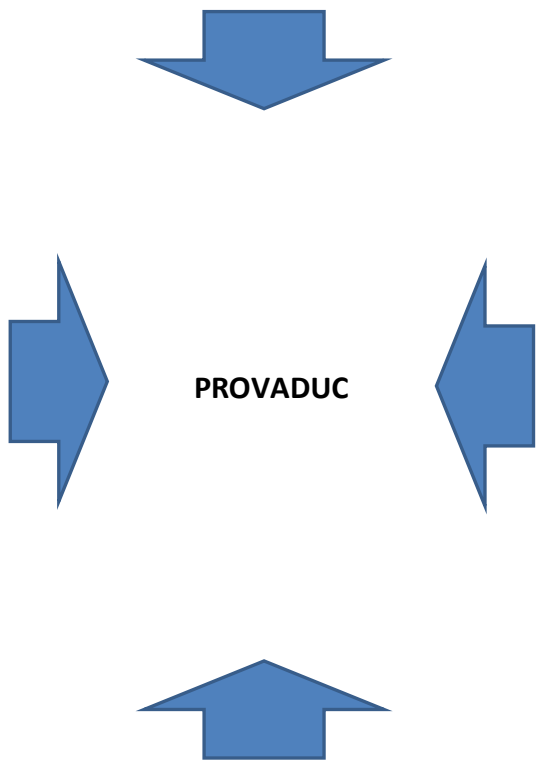
SEDE	TOTAL_INSCRITOS
V - LA LIGUA	1.273
V - LA CALERA	1.244
V - QUILLOTA	1.811
V - LIMACHE	1.017
V - NOGALES	213
V - PUCHUNCAVI	496
V - VILLA ALEMANA	2.125
V - QUILPUE	3.395
V - VIÑA DEL MAR	5.807
V - RECREO	227
V - CONCON	1.108
TOTAL	18.716

Al cruzar los datos para obtener la información que se necesita, se obtuvo lo siguiente:

$$\frac{\text{Total Alumnos Probaduc}}{\text{Total Inscritos PSU Admisión 2015}}$$

$$\frac{1336}{18716} = 7,13\%$$

Anexo N°13: Análisis de Entorno (2012) facilitado por Gerente de Provaduc.

		KEY TRENDS					
		REGULATORY TRENDS	TECHNOLOGY TRENDS	SOCIETAL & CULTURAL TRENDS	SOCIO-ECONOMICS TRENDS		
		Fin al lucro en Sistema Educativo Regulado. Aseguramiento Calidad como exigencia.	B-Learning, accesibilidad mediante web 2.0 y tecnol. Móviles	Presión por aumentar nivel y calidad de escolaridad y formación superior	Sostenido aumento de inversión pública y privada en educación. Aumento relevante de matrícula educ superior.		
COMPETITIVE ANALYSIS	SUPPLIERS & OTHER VALUE CHAIN ACTORS	 <p>PROVADUC</p>			Postulantes al Sistema de Educación Superior	MARKETS SEGMENTS	
	STAKEHOLDERS				Socios, Profesores, Arrendadores.	Rendir una PSU que les permita acceder a una universidad del Cruch.	NEEDS & DEMAND
	COMPETITORS (INCUMBENTS)				Preucv, Cepech, ipreq	Potencial baja demanda por ingreso a universidad, crecimiento educ técnica, mayor regulación en el acceso.	MARKET ISSUES
	NEW ENTRANTS (INSURGENTS)				Preuniversitarios solidarios, virtuales y municipales.	Clientes tienen vida corta, un año académico, optan al matricularse, difícilmente se cambian, pero los perdemos a todos a fin de año.	SWITCHING COST
	SUBSTITUTE PRODUCTS & SERVICE				Preparación personalizada para elites, preuniversitarios municipales para desprovistos, preparación en línea gratis.	Atractivos con escala adecuada (más de 2.000 clientes), estrategia de precio, no hay espacio para aumentar significativamente los revenues.	REVENUE ATTRACTIVENESS
		Sin barreras, mercados globalizados altamente competitivos. BRICS llevan peso del crecimiento	Mucho dinero disponible para financiar proyectos de gran escala y alta rentabilidad (AFP's, Fondos de Inversión).	Precio de cobre en record histórico, genera abundancia de recursos y aumento sostenido del PIB.	Economía sana y en crecimiento, ambiente pro emprendimiento, fisco con mucha caja.		
		GLOBAL MARKET CONDITIONS	CAPITAL MARKETS	COMMODITIES & OTHERS RESOURCES	ECONOMICS INFRASTRUCTURE		
MACROECONOMICS							

Anexo N°14: Evolución del Ingreso por Región- Ingreso monetario promedio mensual del hogar según región (2006-2013)³³

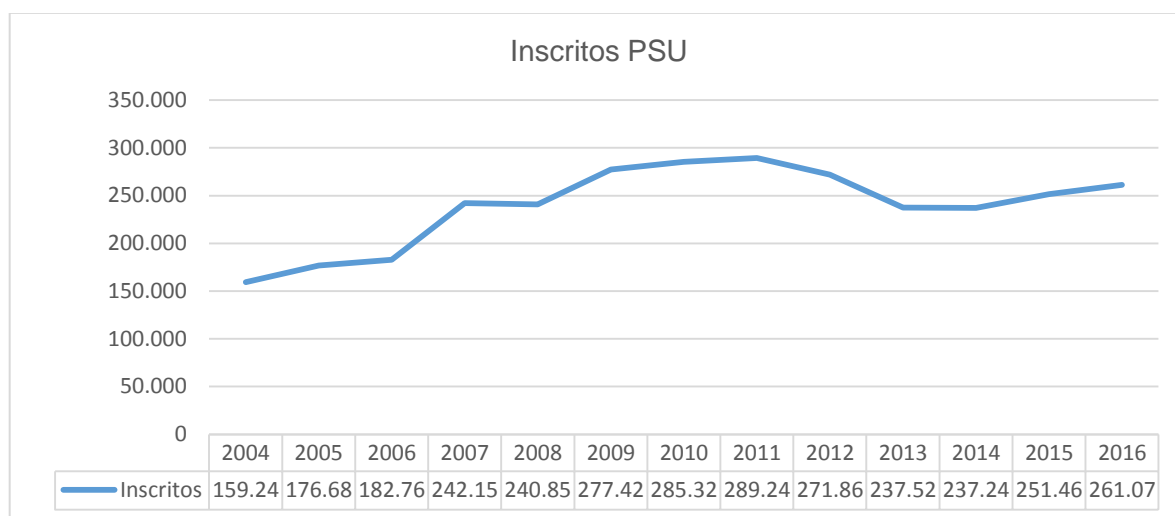
Región	2006	2009	2011	2013
I Tarapacá	552.702	554.497	682.811	870.399
II Antofagasta	795.711	808.221	927.588	1.053.339
III Atacama	695.433	611.415	662.544	786.622
IV Coquimbo	487.801	471.155	511.169	652.488
V Valparaíso	528.854	561.603	552.113	673.502
VI O'Higgins	513.982	526.603	548.052	607.165
VII Maule	441.062	454.603	452.281	532.486
VIII Biobío	477.219	485.919	520.489	546.663
IX La Araucanía	431.110	401.155	462.622	526.240
X Los Lagos	535.682	489.291	496.080	590.740
XI Aysén	549.827	634.364	719.042	766.425
XII Magallanes	708.756	651.695	759.707	822.881
Metropolitana	814.179	842.927	823.568	943.153
XIV Los Ríos	445.042	408.996	498.939	532.100
XV Arica y Parinacota	589.689	625.243	565.311	609.745
Total	636.099	646.106	658.151	757.325

³³ Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen (2006-2013)

Anexo N°16: Gasto promedio mensual del gasto por hogar para regiones según quintiles³⁴ a Septiembre de 2013, excluye Región Metropolitana.

GLOSA	GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR					
	TOTAL DE HOGARES	GRUPO QUINTIL(*)				
		I	II	III	IV	V
Total	812.810	285.540	435.484	632.123	915.432	1.795.473
Alimentos y Bebidas No Alcohólicas	144.810	81.231	111.884	134.919	168.357	227.657
Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes	12.120	5.643	8.709	10.723	15.360	20.166
Prendas de vestir y calzado	38.053	9.836	18.099	30.480	45.195	86.652
Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y Otros Combustibles, Muebles, Artículos para el Hogar y para la Conservación	107.350	53.856	73.767	95.705	124.474	189.948
Ordinaria del Hogar	56.085	15.738	22.592	34.110	56.683	151.303
Salud	50.821	14.549	23.432	40.900	60.063	115.162
Transporte	138.948	32.471	51.685	100.096	154.933	355.556
Comunicaciones	41.274	14.083	22.316	32.360	50.233	87.479
Recreación y Cultura	56.675	17.637	24.679	39.088	61.007	140.962
Educación	61.867	14.670	32.848	44.064	66.624	151.129
Restaurantes y Hoteles	32.048	7.265	14.092	22.994	33.624	82.268
Bienes y Servicios Diversos	72.759	18.561	31.381	47.785	78.876	187.190

Anexo N° 17: Gráfico de Evolución de Inscritos PSU³⁵

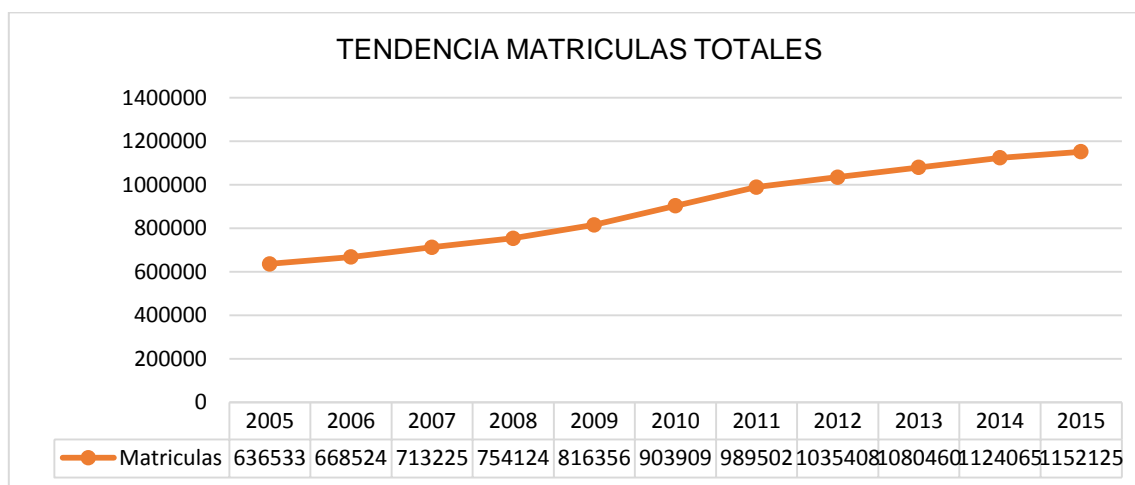


³⁴ Fuente: VII Encuesta de Presupuestos Familiares, INE

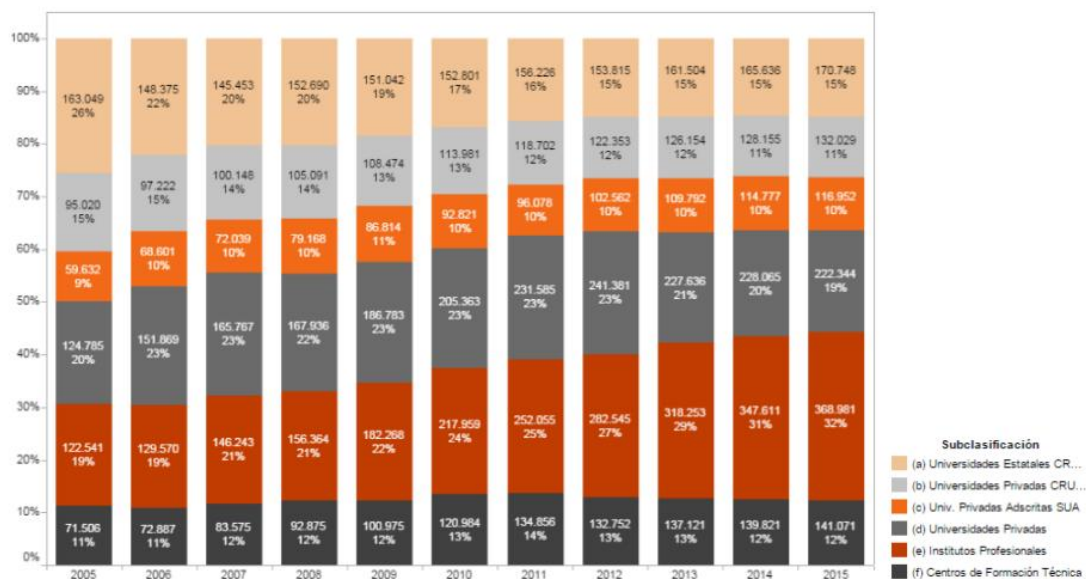
³⁵ <http://www.t13.cl/noticia/nacional/resultados-historicos-psu-asi-han-variado-puntajes-ultimos-12-anos>

Anexo N° 18: Gráficos que muestran la tendencia de matrícula y tasa de crecimiento para el periodo 2005-2015³⁶

a. Gráfico tendencia de matrículas totales³⁷



b. Gráfico tendencia de matrículas por sistema de educación superior



³⁶ http://www.cned.cl/public/secciones/secciongeneral/noticias/200/Tendencias_INDICES_2015_06242015.pdf

³⁷ Elaboración propia en base a datos del informe de Tendencias entregado por cned

Anexo N°19: Tipos de Estrategias

1. Diversificación: Implica entrar en negocios que no están dentro de la actual cadena de operaciones. Puede estar relacionada con las competencias distintivas que posee la organización o no.
2. Expansión Geográfica: Es llevar la actual oferta de productos a cualquier otro lugar. Involucra estrategias de racionalización geográfica, localización de funciones, entre otras.
3. Desarrollo de Mercado: Se refiere a la promoción de productos existentes para nuevos segmentos de mercado para ser atendidos mediante nuevos canales. La sustitución de productos es un ejemplo de esto.
4. Penetración de Mercado: Implica incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales.
5. Desarrollo de Productos: Es ofrecer productos nuevos o modificados en el mismo negocio, y así llegar a los distintos clientes con preferencias diferentes.
6. Fusiones y Adquisiciones: Se refiere a cuando una organización asume la propiedad de otra organización.
7. Alianzas Estratégicas: Es cuando dos o más organizaciones comparten recursos y actividades.