

CCG
Centro de Control de Gestión
Universidad de Chile



REPOSITORIO CASOS

RC-CCG-01

Caso MZ Education

Autor: Antonio Farías, Rodrigo Bravo

www.managementcontrol.cl

Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información
Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile

CASO MZ EDUCATION¹

A comienzos del año 2013, Enrique Medina, ciudadano chileno, y los hermanos Adrián y Hernán Zaragoza, ciudadanos españoles, constituyen legalmente la empresa MZ Education SpA. La empresa nace como un emprendimiento digital orientado a dar soluciones a problemas de distintos actores del sistema educacional, sobre la base de una plataforma tecnológica que permita operar a los usuarios de internet. El primer producto que lanzó la compañía fue una red social online de orientación vocacional "QCarrera.com". La idea era conectar a estudiantes que cursaban el último año de secundaria, que tenían dudas respecto de qué carrera estudiar y en qué institución de educación superior hacerlo, con otros actores que estuvieran interesados en contestarlas. El funcionamiento de la plataforma fue muy bien valorado por los usuarios, sin embargo, su disposición a pagar no fue lo suficientemente atractiva como para que el producto generará la rentabilidad esperada del negocio.

Ante este primer fracaso, los socios de la empresa no se desanimaron. Por el contrario, desarrollaron un nuevo producto. Inspirados en la experiencia de comunidades de aprendizaje como StackExchange y Quora, lanzaron "Qdudas.com", una red social de preguntas y respuestas orientada principalmente a abordar inquietudes académicas de estudiantes de colegios e instituciones educación superior. El aprendizaje obtenido por los socios a partir de su primer emprendimiento, les decía que debían validar el nuevo producto lo más rápido posible. De esta manera, se dieron a la tarea de monitorear exhaustivamente los principales indicadores del negocio, con el fin de evaluar apropiadamente la conveniencia del nuevo producto para la empresa. Los resultados de la evaluación fueron negativos nuevamente. La principal razón de los malos resultados decía relación con la diferencia de expectativas entre los usuarios que preguntaban y los que contestaban; los primeros querían profundizar cada vez más en sus dudas, los segundos pensaban que los primeros se aprovechaban y que, en el fondo, querían obtener una clase particular escrita.

Por qué no una plataforma de reforzamiento online entonces? A pesar de que los fondos, obtenidos principalmente a partir de subsidios y premios al emprendimiento, escaseaban, los socios de la empresa decidieron crear la plataforma y poner a disposición de los usuarios interesados un conjunto cuidadosamente seleccionado de cursos online. Los primeros resultados fueron esperanzadores. Después de un mes de intenso trabajo, MZ Education

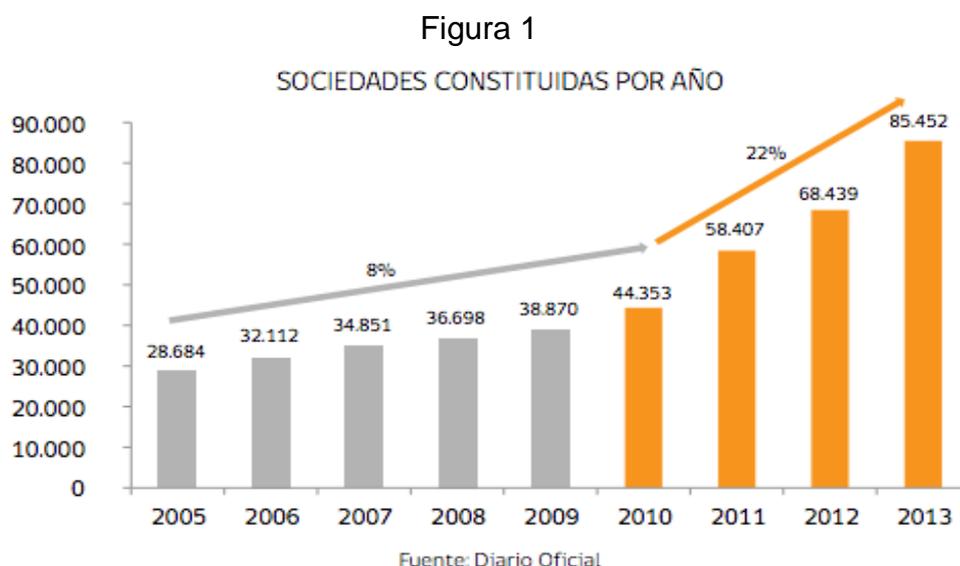
¹ Caso preparado por el profesor Antonio Farías y el IICG Sr. Rodrigo Bravo. Los nombres de la empresa y sus socios han sido modificados para resguardar la identidad de los participantes.

comenzó a operar cuatro cursos en la plataforma, vendiendo 1.000 cupos el primer mes, 2.000 el segundo y 800 el tercero. Por primera vez desde que comenzaron la empresa, los socios sentían que el negocio funcionaba.

Los meses siguientes, las ventas mostraron un comportamiento irregular. El dinero de los premios y subsidios se había agotado, por lo que el dinero proveniente de las ventas era el único ingreso de la empresa para subsistir. A fines del 2014, los socios se preguntaban si el negocio sería sustentable en el tiempo.

El Contexto en Emprendimiento y Educación

Diversas iniciativas han sido llevadas a cabo para fomentar el emprendimiento en Chile, durante los últimos años. En particular, durante el gobierno del Presidente Piñera se promulgó una nueva ley de quiebras², con el objeto de fomentar el desarrollo de nuevos emprendimientos, apoyar a los que ya estaban en marcha y hacer más fácil el cierre para aquellos que ya habían fracasado. El aumento progresivo de la creación de nuevas empresas entre 2010 y 2013 (ver Figura 1), da cuenta del impacto de estas iniciativas en el desarrollo del emprendimiento en el país.



Al mismo tiempo, el surgimiento de diversos programas públicos y privados de apoyo al emprendimiento sobre base tecnológica, en etapas tempranas de su desarrollo, con alto potencial de crecimiento y alcance global, tales como *Start-up Chile*³, y los programas de aceleración liderados por las

² Ley 20.720: ley que apuntó a modernizar el sistema que posibilitaba la reorganización y liquidación de activos de empresas y de personas.

³ Start-Up Chile es un programa creado por el Gobierno de Chile, ejecutado por Corfo, cuyo objetivo es atraer emprendedores globales de alto potencial, cuyos emprendimientos estén en etapas tempranas.

Incubadoras de Negocios: *IncubaUC*⁴, *Chrysalis*⁵, *Wayra*⁶, *3ie*⁷, *Socialab*⁸, *Jump Chile*⁹, entre otras, hacían de Chile uno de los mejores lugares para comenzar con un emprendimiento tecnológico en Latino América.

Durante este mismo periodo, aparece con fuerza en el escenario político y social del país una fuerte discusión respecto de la calidad y el financiamiento de la educación en Chile, siendo el acceso desigual a una educación de buena calidad, el principal elemento del debate. Mientras los sectores de altos ingresos tienen las condiciones para poder pagar a sus hijos una educación primaria y secundaria privada, con altos estándares de calidad, los sectores menos acomodados sólo pueden enviar a sus hijos a colegios generalmente públicos o co-financiados por el Estado, que, en promedio, imparten una educación deficitaria, lo que hace muy difícil que sus hijos puedan acceder a una buena educación universitaria. De hecho, la forma más común de que estos estudiantes puedan superar estas limitaciones generadas por el sistema educativo, es a través de programas remediales, como los programas de reforzamiento escolar o los de preparación para la prueba de selección universitaria. Ambos programas implican costos adicionales que, en la mayoría de los casos, no pueden ser asumidos por las familias de los estudiantes más vulnerables.

Para Enrique Medina y sus socios, los problemas y necesidades que presentaba la educación en el país, combinado con un ambiente político, legal y social que fomentaba el emprendimiento sobre base tecnológica, generaban el contexto apropiado para tomar las oportunidades de negocio que la educación brindaba y, al mismo tiempo, aportar a la construcción de una sociedad mejor a través de la creación de valor para los distintos actores involucrados en el problema.

La experiencia internacional así también lo sugería. El desarrollo en San Francisco, centro de la innovación y el emprendimiento digital, de aceleradoras e incubadoras de negocios especializadas en emprendimientos digitales orientados a solucionar problemas educativos, tales como: *Imagine K-12*¹⁰, *Kaplan EdTech Accelerator*¹¹ y *AT&T Aspire Accelerator*¹², revelaba que la tecnología podía convertirse en una herramienta robusta, escalable y sustentable, para abordar los problemas derivados de la falta de acceso a una educación de calidad.

⁴ Incubadora de la Pontificia Universidad Católica de Chile

⁵ Incubadora de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

⁶ Aceleradora de negocios privada, propiedad de la empresa Telefónica.

⁷ Incubadora de negocios de la Universidad Técnica Federico Santa María

⁸ Aceleradora de emprendimientos sociales.

⁹ Concurso nacional de emprendimiento universitario, organizado por *EmprendeUC*.

¹⁰ <http://www.imaginek12.com/>

¹¹ <http://kaplanedtechaccelerator.com/>

¹² <http://about.att.com/csr/aspireaccelerator#step4>

Más aún, durante este periodo se crearon en distintos lugares del mundo interesantes soluciones para dar acceso a educación de calidad, tales como: edX, Coursera y Udacity, plataformas tecnológicas de cursos masivos y abiertos online, conocidos como cursos MOOC (Massive Online Open Course), apoyadas por universidades como Harvard, MIT y Stanford. Del mismo modo, se desarrollaron distintas herramientas educativas digitales; ejemplo de ello son: Duolingo, creada para facilitar el aprendizaje de idiomas; Socrative, para medir el aprendizaje de los estudiantes; Udemy, para impartir cursos online en distintos tópicos; Classroom TV, como proveedor de plataformas de e-learning; ClassDojo, para motivar en los estudiantes determinados comportamientos en el aula; CodeAcademy, para facilitar el aprendizaje de lenguajes de programación; entre muchos otros casos de herramientas, aplicaciones móviles, o sitios webs desarrollados con el objetivo de aportar a la solución de problemas educativos (una lista más exhaustiva de emprendimientos digitales en educación se presenta en el Anexo 1). En resumen, la experiencia internacional parecía confirmar un escenario positivo para el emprendimiento que deseaban iniciar los socios de MZ Education.

El primer lanzamiento: *QCarrera.com*

El primer producto lanzado al mercado por la compañía fue una red social online de orientación vocacional llamada *QCarrera.com*. El objetivo de la red consistía en conectar a estudiantes de último año de secundaria, que tenían dudas respecto de qué estudiar y dónde cursar sus estudios superiores, con distintos actores que podían dar respuesta a dichas inquietudes, como por ejemplo: estudiantes universitarios, miembros de departamentos de admisión, egresados de distintas carreras, etc. El funcionamiento de esta plataforma era muy sencillo e intuitivo, lo cual fue muy bien valorado por miles de estudiantes que no tardaron en publicar sus dudas en la red social.

Una vez funcionando la red, un problema se hizo evidente: la cantidad de personas que estaban dispuestas a preguntar era mayor que la cantidad de personas que estaban dispuestas a responder. La razón era simple: los estudiantes tenían la necesidad imperiosa y urgente de preguntar todo aquello que les causaba incertidumbre respecto a su decisión vocacional, mientras que las personas que estaban en condiciones de entregar una respuesta a sus inquietudes, en general, no tenían ese sentido de urgencia, sino más bien su motivación era simplemente tratar de ayudar a los que preguntaban. Para que la red prosperara era necesario entonces identificar a los usuarios que más respondían a las preguntas, con el fin de caracterizarlos y generar los incentivos apropiados para que más usuarios de este tipo se unieran a la red. De lo contrario, la red sólo tendría muchos usuarios preguntando y muy pocos respondiendo y, por lo tanto, su crecimiento sería imposible.

Analizando la información proveniente de las interacciones entre usuarios, la compañía logró determinar que aquellos que respondían más preguntas pertenecían a dos grupos: (1) usuarios que se habían cambiado alguna vez de carrera, o que en algún momento sufrieron una crisis vocacional, y (2) usuarios que trabajaban en departamentos de difusión, *marketing* o admisión de instituciones de educación superior. Más aún, el análisis reveló que sólo el segundo grupo tenía un comportamiento estable en el tiempo, en cuanto a cantidad de respuestas entregadas, frecuencia de ingreso a la plataforma, tiempo promedio por cada visita, entre otros indicadores.

Para comprender con mayor profundidad la motivación detrás del comportamiento de este grupo, la empresa decidió realizar entrevistas a algunos de sus miembros, obteniendo algunas conclusiones interesantes: en general, los usuarios provenientes de departamentos de difusión, *marketing* y admisión de instituciones de educación superior, estaban dispuestos a contestar preguntas de manera permanente porque querían obtener mayor información respecto de los estudiantes que utilizaban la red, con el objetivo de influir en su decisión y aumentar así la probabilidad de convertirlos en estudiantes de sus casas de estudio, en la medida que cumplieran con el perfil buscado en términos de puntaje PSU¹³ y NEM¹⁴. En otras palabras, las instituciones de educación superior también tenían una necesidad; requerían de un canal de comunicación, pero no cualquier canal de comunicación, sino uno que les permitiera comunicarse específicamente con el segmento de estudiantes en el cual estaban interesadas.

El modelo de ingresos de *QCarrera*

Estarían dispuestas a pagar las instituciones de educación por tener un canal de comunicación directo con el segmento de estudiantes de su interés? Para responder a esta pregunta, la compañía sostuvo reuniones con distintas universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica. El resultado de las entrevistas fue lapidario; las instituciones de educación superior estarían dispuestas a pagar por utilizar la plataforma sólo en el caso que la red les permitiera atraer más estudiantes que las redes sociales no especializadas que ya utilizaban. Es decir, estarían dispuestas a pagar sólo si *QCarrera* les permitiera atraer más estudiantes que los que actualmente convocaban utilizando *Facebook* y *Twitter*. Para la etapa de desarrollo en que se encontraba la red, satisfacer esta condición resultaba imposible para la compañía.

¹³ PSU: acrónimo de Prueba de Selección Universitaria. Para poder postular a las universidades más importantes del sistema de educación superior chileno, los candidatos deben rendir la PSU.

¹⁴ NEM: acrónimo de Notas de Enseñanza Media. Se calcula como el promedio de todas las notas obtenidas por el estudiante durante la enseñanza secundaria.

Enfrentada a esta realidad, la empresa comenzó a evaluar otros posibles modelos que le permitiera generar ingresos de manera sostenible en el tiempo: (1) cobrarle a los apoderados de los estudiantes que tenían dudas vocacionales, (2) cobrarle a los colegios por el servicio, asegurándoles las respuestas a las posibles dudas de todos sus estudiantes, para todas las carreras y todas las instituciones, y (3) cobrar a empresas que quisieran publicar publicidad en la red. Lamentablemente, ninguna de estas opciones permitía ser optimista respecto de que se generarían los ingresos necesarios para la sostenibilidad de la compañía. Si bien es cierto, en cada caso había usuarios dispuestos a pagar, el volumen esperado de ingresos no era suficiente para desarrollar el negocio de manera sostenible y escalable.

Finalmente, las sucesivas evaluaciones de distintos modelos de ingresos llevaron a la compañía a una drástica decisión: era necesario desarrollar un nuevo producto que, utilizando la misma base tecnológica, permitiera generar un volumen de ingresos razonable para dar continuidad al negocio. El problema, sin embargo, era que los recursos de los que disponía la empresa comenzaban a escasear

Financiando MZ Education

MZ Education se constituyó como empresa con un capital inicial que permitiera solventar los gastos básicos relacionados con el desarrollo del primer producto mínimo viable (MVP ¹⁵, por sus siglas en inglés). Dado que el lanzamiento de la red social vocacional no había tenido los resultados esperados, la compañía requería conseguir los recursos necesarios para asegurar el funcionamiento de sus operaciones, al menos durante el siguiente semestre.

Previendo un posible primer fracaso, la empresa había postulado a concursos abiertos destinados a financiar, a través de capital semilla, emprendimientos con potencial de desarrollo, tanto respecto de la propia idea de negocio como del equipo de personas detrás del proyecto (en el Anexo 2 se presenta un listado de los principales concursos disponibles en ese periodo) . MZ Education se adjudicó dos de los fondos a los que había postulado, por una suma total de US\$ 44.000, que debía ser gastado y rendido a lo largo de seis meses de operación. La obtención de estos recursos fue clave para continuar con las operaciones básicas de la empresa y para desarrollar un nuevo producto que, en lo posible, facilitara el despegue definitivo del negocio.

¹⁵ MVP: del inglés Minimum Viable Product; equivalente al mínimo producto viable que permita validar hipótesis clave del modelo de negocios.

El segundo intento: *Qdudas.com*

La idea original de la red social de orientación vocacional (QCarrera.com), se desarrolló sobre la base de comunidades de preguntas y respuestas ya existentes, tales como: StackExchange¹⁶ y Quora¹⁷. El modelo que estas redes utilizaban parecía muy atractivo, considerando que sus usuarios sumaban cientos de miles de personas, a lo largo del mundo. Más interesante aún era que estas comunidades sólo estaban disponibles en inglés, por lo tanto, existía la oportunidad de lanzar una red similar pero enfocada en el mercado de habla hispana.

Con la intención de tomar esta oportunidad de negocio, la compañía lanza *Qdudas.com*, una red social de preguntas y respuestas orientada principalmente a resolver dudas sobre temas académicos de enseñanza escolar y de educación superior. Se esperaba que preguntas tales como: ¿de qué forma obtengo la medida de la hipotenusa en un triángulo rectángulo? o ¿cuál es el pasado simple del verbo preguntar?, fueran parte de las dudas cotidianas que la red podía ayudar a resolver. La idea se veía con mucho potencial de negocio; aún así, y debido a la experiencia con la red social vocacional, el progreso de esta nueva comunidad de usuarios debía ser testeado de manera rigurosa, y en el menor tiempo posible.

Durante tres meses, la compañía monitorea exhaustivamente los indicadores más relevantes respecto del funcionamiento de la red, detectando un problema inquietante; los estudiantes que utilizaban con mayor frecuencia el servicio esperaban que alguien respondiera a sus inquietudes de forma extensa y profunda. En el fondo, quienes preguntaban querían que alguien les enseñara con dedicación, dando satisfacción a todas las dudas adicionales que les fueran surgiendo a partir de las mismas respuestas proporcionadas por quienes les estaban ayudando. Los usuarios que contestaban preguntas, por su parte, se cansaban rápidamente de responder a quienes planteaban inquietudes, debido principalmente a que sentían que éstos se aprovechaban de la situación, tratando de profundizar las dudas planteadas en la pregunta inicial, hasta convertir la interacción en una especie de clase particular escrita y, además, gratis. En este contexto, los socios de MZ Education pensaban que aunque se le ofrecieran incentivos monetarios a los usuarios en capacidad de contestar preguntas, ellos no lo harían en el volumen y la profundidad que se requería para que la red y, por ende, el negocio, prosperara.

¹⁶ <http://StackExchange.com>

¹⁷ <http://Quora.com>

Enrique Medina y Hernán Zaragoza, dos de los socios de la compañía, discutían al respecto:

E: Si ellos preguntan... y preguntan..... y vuelven a preguntan encima de las mismas respuestas a la pregunta inicial, es obvio que quienes responden se van a terminar aburriendo, puesto que no ganan nada a cambio de sus respuestas, y gastan mucho tiempo.

H: Así es. Incluso hice el ejercicio de pagarle a varios power users¹⁸ a cambio de que respondieran algunas preguntas, para probar si de esa forma estaban mejor dispuestos, y la verdad es que tampoco les gustó, principalmente porque no pueden determinar a priori cuánto se demorarán en responder una pregunta completa. Una posible solución al problema sería cobrar por minuto de utilización del servicio, pero en ese caso al usuario que pregunta le conviene más tomar una clase particular que pagar por que le respondan una sola pregunta.

E: ¿Y si entonces probamos con clases particulares online? ¿Qué te parece?

H: ¿Por streaming? Si es por streaming, te digo inmediatamente que no me interesa. En ese caso, a un profesor le conviene más ir a hacer la clase de manera presencial, porque puede cobrar más. Al mismo tiempo, el estudiante estaría mucho más contento si el profesor estuviera físicamente presente.

E: Entonces si el precio es el problema, reduzcamos brutalmente el precio, y hagamos un Groupon de las clases.

H: Ja ja ja..... ¿cómo es eso?

E: Hagamos clases grabadas, pero que sean grabadas sólo una vez que el profesor ya tiene el quórum necesario para impartir la clase. Por ejemplo: si en Ingeniería Civil, en Cálculo I, se inscriben y pagan 120 estudiantes, entonces se notifica al tutor que el quórum ha sido alcanzado, y se le pide que comunique el día en que la clase grabada estará disponible en nuestra plataforma. Así, en vez de cobrarle \$20 dólares a cada estudiante (lo que tendrían que pagar por una clase particular), le cobramos \$4 dólares. De esta manera, todos ganan: el profesor llega a una cantidad mayor de alumnos y, por ende, genera más ingresos por su tiempo (\$480 dólares, en este caso); el estudiante paga mucho menos que por una clase particular, y puede ver el contenido cuantas veces quiera y hacer preguntas en el foro. Finalmente, nosotros nos quedamos con un porcentaje de cada venta.

¹⁸ Power users: usuarios más activos de una plataforma.

Clases particulares online

El dinero que proporcionaban los fondos de capital semilla adjudicados por la compañía, alcanzaba para tres meses más. Era urgente desarrollar un producto que permitiera a la compañía subsistir en el corto plazo, y crecer en el mediano plazo. La empresa finalmente optó por desarrollar una plataforma online de reforzamiento, con el fin de poner a disposición clases particulares en internet, para estudiantes que necesitaban reforzar sus conocimientos en distintos temas, pero que no podían pagar una clase particular presencial, debido a su alto costo.

Después de un mes de intenso trabajo, la plataforma estaba funcionando y con cuatro cursos disponibles para ser dictados. Los resultados de las primeras ventas fueron muy ilusionantes: 1.000, 2.000 y 800 cupos el primer, segundo y tercer mes, respectivamente. Los socios de MZ Education estaban realmente entusiasmados. Por primera vez, desde que habían comenzado con la empresa, sentían que el negocio iba bien encaminado.

La era post subsidios capital semilla

Terminado el financiamiento vía capital semilla, la compañía debía comenzar a hacer frente a sus gastos de manera independiente. De ahora en adelante, MZ Education debía sostenerse a partir de los ingresos que el negocio era capaz de generar. El comportamiento de los ingresos durante el año siguiente fue bastante irregular. La Tabla 1 muestra la evolución de los ingresos durante ese periodo:

Mes	Ingresos Netos ¹⁹ (US\$)
1	\$1600
2	\$2000
3	\$2500
4	\$1300
5	\$2000
6	\$2200
7	\$1000
8	\$1300
9	\$1450
10	\$1000
11	\$1200
12	\$1500

Tabla 1
Evolución Ingresos Año 2014

¹⁹ Descontado el pago a los profesores por la propiedad intelectual del curso dictado.

Los costos fijos de operación del negocio estaban compuestos de la siguiente manera: se gastaban US\$ 300 mensuales por concepto de pago de servidores; otros US\$ 400 al mes, por arriendo de una oficina del tipo *co-work*²⁰. La mitad de los ingresos netos que quedaban disponibles después de pagar oficina, servidores y profesores, se utilizaba para financiar publicidad en las redes sociales; la otra mitad se entregaba, en partes iguales, como sueldo a los socios de la empresa.

Como es fácil deducir del análisis de las cifras de ingresos y gastos, en varias oportunidades, durante este periodo, los socios tuvieron que recurrir a sus ahorros para poder financiar sus gastos personales. Aunque el negocio no se veía del todo mal, la incertidumbre respecto del comportamiento futuro de los ingresos era alta. El futuro podría ser muy bueno; cientos de profesores ofreciendo sus cursos en la plataforma y miles de estudiantes demandándolos. También podría ocurrir que el comportamiento futuro de la oferta y la demanda fueran muy similar al del primer año, o incluso peor.

²⁰ Co-work: espacio de oficinas compartidas con varias empresas con el objeto de generar sinergias.

ANEXO 1

Listado empresas digitales con foco en educación

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ENLACE
edX	Cursos online abiertos y masivos (MOOC)	http://www.edx.org/
Coursera	Cursos online abiertos y masivos (MOOC)	http://www.coursera.org/
Udacity	Cursos online abiertos y masivos (MOOC)	http://www.udacity.com/
Duolingo	Para facilitar aprendizaje de idiomas	http://www.duolingo.com/
Socrative	Para medir aprendizaje de los estudiantes	http://www.socrative.com/
Classroom TV	Proveedor de plataformas para e-learning	http://www.classroomtv.com/
CodeAcademy	Para facilitar aprendizaje de lenguajes de programación	http://www.codecademy.com/
Lore	Red social educativa	http://lore.com/
Edmodo	Plataforma colaborativa para profesores, estudiantes y apoderados	http://www.edmodo.com/
Brilliant	Plataforma de eLearning especializada en matemáticas y ciencias a nivel escolar	http://brilliant.org/
Quizlet	Plataforma online que permite crear, utilizar y compartir <i>flash cards</i> ²¹ digitales	http://quizlet.com/
Remind101	Libreta de comunicaciones online, con notificaciones vía SMS.	http://www.remind101.com/
Class Dojo	Sistema online que permite a profesores premiar la participación de los estudiantes en sus clases	http://www.classdojo.com/
Pathbrite	Portfolio escolar online	http://pathbrite.com/
Udemy	Marketplace de cursos online	http://www.udemy.com/
Open Sesame	Marketplace de cursos de capacitación laboral online	http://www.opensesame.com/
Tree house	Plataforma de cursos online de tecnología	http://teamtreehouse.com/
Code school	Plataforma online para aprender programación	http://www.codeschool.com/
Mindmeister	Herramienta online para crear y compartir mapas conceptuales	https://www.mindmeister.com/es

²¹ Tarjetas de papel en que en un lado se escribe una pregunta y al reverso se escribe su respectiva respuesta. Generalmente, son utilizadas para memorizar conceptos.

ANEXO 2
Fondos Concursables Capital Semilla

NOMBRE	ENLACE	SITUACIÓN
Capital Semilla Corfo	http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/concurso-capital-semilla	No adjudicado
Subsidio semilla de asignación flexible	http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/subsidio-semilla-de-asignacion-flexible-para-el-apoyo-de-emprendimientos-de-desarrollo	No adjudicado
Start-up Chile	http://www.startupchile.org/	Adjudicado
Wayra	http://wayra.co/cl	No postulado
Jump Chile	http://www.jumpchile.com/	Adjudicado
Socialab	http://socialab.com/	No postulado

CCG
Centro de Control de Gestión
Universidad de Chile

