



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CADENA DE MINI-  
CENTROS, DEDICADOS A LA PRÁCTICA DE LA LENGUA INGLESA.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION  
DE EMPRESAS**

**ROBERTO LORENZO CASTRO CASTRO**

**PROFESORES GUIA  
ENRIQUE JOFRE ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISION  
GASTÓN HELD BARRANDEGUY  
GERARDO DIAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE  
JULIO 2013**

## Resumen

El siguiente trabajo de tesis, tuvo como objetivos personales, el desarrollar un proyecto de emprendimiento personal, el cual fuese rentable y sustentable en el tiempo, implementable en el mediano plazo, simple, excelente y por último, muy entretenido.

La necesidad que existe a nivel de ejecutivos chilenos, en relación al dominio de un segundo idioma, es evidente. Los estudios y evaluaciones realizadas por el Ministerio de Educación, universidades y organismos privados, deja de manifiesto tal carencia, especialmente en el marco de crecimiento y desarrollo hacia una economía internacional y globalizada, a la cual apunta Chile.

Es por lo expuesto en el párrafo anterior, que este proyecto pretende satisfacer una creciente demanda, por aprender, perfeccionar y practicar periódicamente, la fluidez del idioma inglés, en adultos entre 30 y 50 años de edad, quienes residen en barrios acomodados, ZODUC (zonas de desarrollo urbano condicionado), en las afueras de Santiago. Además de, ofrecer talleres lúdicos de reforzamiento para niños, hijos del mismo segmento antes mencionados, que se incorporan a este nuevo mundo bilingüe y globalizado.

El proyecto pretende entregar una oferta novedosa, cercana y entretenida, con un fuerte soporte tecnológico y bajo una nueva metodología de enseñanza del idioma, basado en la expresión oral y la confianza de comunicarse constantemente, sin restricciones de conocimiento y nivel de avance. Para ello, se evalúa el proyecto ocupando la metodología de un plan de negocios.

Después de desarrollar el proyecto en su conjunto, la evaluación económica final arroja, las siguientes cifras: para el escenario más optimista, el cual captura el 35% de la demanda estimada (más de 31.000 hrs. mensuales) un VPN = MM\$834 con una TIR = 123,6%, para el escenario intermedio del 25% (22.600 hrs. mensuales) un VPN de MM\$331 con una TIR del 59,4% y por último, para el escenario pesimista = break even = 19% de la dda. estimada (17.600 hrs. mensuales), para una TIR igual a la tasa de descuento del 15%.

Finalmente como conclusión, se puede decir que el proyecto es muy rentable, controlar los FCE (factores críticos de éxito), es fundamental para poder lograr los números calculados en la evaluación económica y como plan de crecimiento es primordial hacerlo rápido, a través de franquiciados, antes que lleguen posibles competidores, haciendo uso de economías de escala y disminuyendo costos fijos que permitan rentabilizar cada centro, con menos de 10.000 hrs. mensuales.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	Introducción	6
	1.1 Antecedentes	6
	1.2 Descripción del Proyecto	7
	1.3 Objetivos	8
	1.4 Marco Conceptual	8
	1.5 Metodología	10
2	Investigación de Mercado	12
	2.1 Definición del Mercado Objetivo	12
	2.2 Determinación de la Demanda Potencial	18
	2.3 Estimación de la Demanda Potencial	23
	2.4 Estimación de la Demanda	24
3	Análisis estratégico del Proyecto	26
	3.1 Análisis Competitivo de la Industria	26
	3.2 Análisis del Medio Externo	30
	3.3 Análisis del Medio Interno	33
4	Plan de Marketing	38
	4.1 Estrategia Base	38
	4.2 Estrategia Competitiva	38
	4.3 Estrategia de Posicionamiento	39
	4.4 Precio	40
	4.5 Promoción	41
5	Plan de RRHH	42
	5.1 Organigrama de la Organización	42
	5.2 Descripción de Cargos	43
	5.3 Sistema de Remuneraciones	45
	5.4 Sistema de Escalamiento	46
6	Plan de Operaciones	48
	6.1 Procesos de Atención	48
	6.2 Procesos de Captación de Clientes	49
	6.3 Proceso de Asignación de Profesores	49
	6.4 Proceso de Fidelización	50
	6.5 Apoyo Web	51
	6.6 Procesos de Pago	51
	6.7 Otros Servicios Asociados	52

7	Plan Financiero	53
	7.1 Evaluación Económica para todos los escenarios	53
	7.2 Flujo de Caja	58
8	Plan de Crecimiento Franquiciado	61
9	Conclusiones	63
10	Bibliografía	66
11	Anexos	67
	1. Área de Colina: las Zoduc ABC1	68
	2. Resultados de la Encuesta	70
	3. Metodología: Speak Real English	72
	4. Ingresos y Gastos Promedio de una Familia Tipo	76
	5. Encuesta	77
	6. Focus Group	79
	7. Cluster por ZODUC	81
	8. Master Plan	82
	9. Evaluación Económica de Franquiciado	83
	10. Evaluación Económica de la cadena con franquicias	83
	11. Tabla de SLA	84
	12. Implementación, Carta Gantt	85

## **INDICE DE GRAFICOS**

Gráfico N° 2.1 Evolución del valor promedio del suelo de parcelas de agrado por comuna.	15
Gráfico N° 2.2 Distribución etaria y por género de los habitantes.	20
Gráfico N° 2.3 Disposición a pagar por familia en cursos de inglés entretenidos y novedosos.	22
Gráfico N° 3.1 Participación de mercado de las principales marcas .	27

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla N° 2.1 Proyecciones de Habitantes por Proyecto Inmobiliario.	19
Tabla N° 2.2 Tamaños muestrales requeridos en la estimación de Proporciones.	21

Tabla N° 2.3 Habitantes/Horas por cluster, según escenario 2012, 2014 y 2016	23
Tabla N° 2.4 Disposición a pagar vs horas de inglés por mes	24
Tabla N° 2.5 Demanda estimada por cluster en hrs-mes, escenarios 2012, 2014 y 2016	25
Tabla N° 3.1 Análisis de la competencia directa.	27
Tabla N° 3.2 Competencia Indirecta	28
Tabla N° 4.4.1 Precio de planes orientado a todos los segmentos	40
Tabla N° 4.5.1 Tabla de Descuento por volumen y pago anticipado	41
Tabla N° 5.1 Porcentaje de remuneraciones por cargo	46
Tabla N° 7.1 Inversiones	54
Tabla N° 7.2 Costos Fijos Mensuales (anualizado)	55
Tabla N° 7.3 Costos Variables Mensuales (anualizado)	56
Tabla N° 7.4 Ingresos 2013, escenario optimista del 35%	57
Tabla N° 7.5 Ingresos 2013, escenario intermedio del 25%	57
Tabla N° 7.6 Ingresos 2013, escenario pesimista del 19%	57
Tabla N° 7.7 Escenario Optimista, captura 35% de la demanda Estimada.	59
Tabla N° 7.8 Escenario Intermedio, captura 25% de la demanda Estimada.	59
Tabla N° 7.9 Escenario Pesimista, captura 19% de la demanda Estimada.	60

## 1.- Introducción

### 1.1 Antecedentes

Existe en nuestro país una creciente necesidad, la cual consiste en manejar en forma fluida un segundo idioma. El constante crecimiento económico de Chile, su política de expansión en base a una economía globalizada, nos obliga a contar con profesionales bilingües. Sin embargo hoy la falta de ejecutivos con dominio avanzado del idioma inglés es un factor de estancamiento y limitación ante el emprendimiento e innovación.

Algunos antecedentes:

- ***Esta evaluación (SIMCE) arrojó que el 89% de los alumnos no logra certificarse en nivel básico y sólo el 11% comprende frases cotidianas y textos breves y sencillos en este idioma.*** (Fuente: Mineduc)
- ***Sólo un 2% de los chilenos mayores de 15 años tiene un nivel avanzado del manejo de inglés.*** (Estudio realizado por la Universidad de Chile y el Ministerio de Educación)
- ***El emprendedor debe aprender y dominar al menos un segundo idioma, ojalá el inglés, que es la lengua en que hoy se están haciendo los negocios.*** (Vivian Clarke Levi)
- ***El 70% de las ofertas de empleo para ejecutivos exige inglés.*** (Adecco Executive)
- ***El idioma inglés es más determinante que un postgrado a la hora de contratar, sólo 9,9% de las empresas se fija en el postgrado, al tener a dos candidatos iguales. Sin embargo, en un 23,1% se fijan en que tengan un inglés avanzado y en un 62,8% en las referencias laborales.*** (Adimark)

Muchos ejecutivos(as) necesitan capacitarse y principalmente practicar en forma periódica y constante el idioma, si bien alguno de ellos cuenta con algún tipo de certificación (FCE, CPE, TOEFL, etc.)<sup>1</sup> no tienen la fluidez deseada a la hora de entablar una conversación formal o coloquial, por ello se pretende desarrollar un proyecto cercano y amigable que genere confianza, basado en una metodología

---

<sup>1</sup> FCE: First Certificate in English; CPE: Certificate of Proficiency in English; TOEFL: Test Of English as a Foreign Language

práctica, sin libros, sin reglas, Speak Real English Confidently<sup>2</sup>, y con un fuerte apoyo tecnológico. Además, de entregar talleres lúdicos de emulación y reforzamiento para escolares que asisten a colegios bilingües o con más de 6 horas semanales de inglés, ya que los padres, estos mismos ejecutivos(as) a los que se hace referencia, por razones de tiempo y/o conocimiento no pueden apoyar a sus hijos en forma oportuna.

En forma paralela, el creciente desarrollo inmobiliario residencial hacia las afueras de Santiago, ha generado un nuevo concepto de barrio, ZODUC<sup>3</sup>, existen núcleos con más de 12.000 habitantes cada uno de ellos, que demandan servicios de educación, salud, entretención y hasta religiosos, sin tener que “viajar” a Santiago. Por ejemplo, algunas comunas con ZODUC aprobados en sus planos reguladores, tales como: Colina, Pirque, Peñalolén, Viña del Mar, Til-Til, Calera de Tango, cuentan con colegios, farmacias, clínicas, supermercados, bancos, gimnasios, iglesias y hasta oficinas que pretenden cubrir la demanda antes mencionada.

Es bajo este contexto, que nace la idea de formar pequeños pero novedosos y cómodos centros de capacitación y entrenamiento en el idioma inglés para adultos, cerca de los colegios, gimnasios y strip center de los sectores antes mencionados, con importantes flujos de personas. Estos centros apuntan a capturar un segmento del mercado muy específico, el cual se concentra en hombres y mujeres entre 30 y 50 años de edad, de estrato sociocultural ABC1, con más de 3 hijos en promedio, las cuales asisten frecuentemente a gimnasios o cafés de la zona, matriculan a sus hijos en colegios de las zonas de interés, se reúnen con amigos de muy similares características, viajan de vacaciones en conjunto y comparten hábitos y estilos de vida muy similares.

## **1.2- Descripción del Proyecto**

La idea del proyecto, es crear una cadena de mini-centros de entrenamiento (200 m2 app.), los cuales se implementen en sectores neurálgicos de los proyectos inmobiliarios de cada barrio periférico<sup>4</sup>. Estos centros están siendo proyectados bajo características de diseños vanguardistas, como lugar de conversación y pasa tiempo, cómodos, con moderna decoración, “ambiente”, tipo Starbucks. Además, se proyectan con ventas anexas de exclusivos jugos, café y otras delicatessen gourmet. Esta organización se pretende diferenciar, por contar con un staff de

---

<sup>2</sup> Speak Real English Confidently, ver anexos

<sup>3</sup> ZODUC: Zonas de Desarrollo Urbano Condicionado

<sup>4</sup> Ver prototipo de Masterplan en anexos

profesores de inglés de primer nivel, incluso con native speakers, especialistas en una nueva metodología de enseñanza, llamada Speak Real English Confidently, sin libros, sin reglas. Además, la organización pretende contar con una plataforma tecnológica a nivel cadena, en forma transversal a cada centro, la cual permita desarrollar economías de escala, ofreciendo servicios anexos de capacitación on line, toda vez, se haya adquirido la confianza y fidelización del cliente, face to face. Un tercer elemento diferenciador, pasa por ofrecer a los clientes un sistema de emulación, el cual permita comprobar en primera persona los avances tangibles en la fluidez alcanzada, talleres lúdicos de reforzamiento, tales como juego de roles, tanto para niños como adultos y jóvenes. Por último, otro elemento diferenciador que permita obtener ventajas competitivas y elevar las barreras de entrada ante potenciales competidores, es explorar la posible generación de alianzas estratégicas con institutos nacionales o extranjeros que patrocinen el proyecto, en cuanto a su imagen, marca, convenios de extensión en el extranjero, difusión, crecimiento e inversión.

#### **1.4- Objetivos**

##### **Objetivo general:**

Elaborar un plan de negocios para la implementación de una cadena de centros de entrenamiento y capacitación en inglés para adultos y niños.

##### **Objetivos específicos:**

Determinar la demanda existente en el mercado a abordar e identificar segmentos y nichos objetivos

Desarrollar una propuesta de valor única en el mercado.

Determinar los factores críticos de éxito del proyecto.

Planificar las actividades para la implementación del proyecto.

#### **1.5- Marco Conceptual**

Un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias para implementarlas.



De esta manera, el plan de negocios es un instrumento que permite comunicar una idea de negocio para venderla u obtener inversiones. También se trata de una herramienta de uso interno para el empresario, ya que le permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar un seguimiento de su puesta en marcha.

Así como señala los objetivos a cumplir, un plan de negocios debe incluir el detalle del plan de acción necesario para alcanzarlos. Por otra parte, es importante que el plan de negocios esté elaborado de forma tal que permita ser actualizado con los cambios propios del dinamismo del mercado y de la situación de la empresa.

La elaboración de planes supone uno de los aspectos más importantes de la gestión empresarial. El hecho de contar con una guía es una especie de seguro ante los inconvenientes que surgen durante el trabajo cotidiano, ya que ofrece posibles soluciones y alternativas.

En todos los planes, es importante que el empresario o emprendedor incluya información veraz, sin falsear la realidad. Las predicciones que realice sobre ingresos del negocio deben ser conservadoras, de modo que la sostenibilidad del negocio esté prevista en el plan de negocios sin grandes números. Siempre es preferible que las ventas superen las previsiones y no viceversa.

### **1.5.1 Objetivos de un Plan de Negocios**

Las razones para elaborar un plan de negocios, básicamente son tres:

1. Servir de guía para iniciar un negocio o proyecto, y para poder gestionarlo: el plan de negocios nos permite planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades, y, de ese modo, ser más eficientes en la creación y gestión de nuestro negocio o proyecto, y minimizar el riesgo.
2. Conocer la viabilidad y rentabilidad del proyecto: el plan de negocios nos permite conocer la viabilidad y rentabilidad del negocio o proyecto y, de ese modo, saber si vale la pena realizarlo, o si debemos buscar nuevas ideas o proyectos.
3. Demostrar lo atractivo del negocio o proyecto a terceras personas: el plan de negocios permite demostrar ante terceros, lo atractivo y lo rentable de nuestra idea o proyecto, y, de ese modo, poder convencerlos de que nos otorguen un préstamo, de que inviertan con nosotros, o de que sean nuestros socios.

## 1.6-Metodología

El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto. Los temas que se desarrollan incluyen: investigación de mercado, análisis estratégico del negocio, plan de marketing, plan de operaciones, y finalmente el plan económico y financiero. A continuación se entregará una noción de lo que consiste cada etapa.

- Investigación de mercado: la metodología que se utilizará en este proyecto para conocer la oferta y la demanda, es decir establecer cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, se basará en la recopilación de información, a través de encuestas a habitantes de la zona y entrevistas con los stakeholders del sector, colegios, gimnasios, supermercados, constructoras, inmobiliarias, etc.
- Análisis estratégico del negocio: El análisis del medio externo comprenderá el estudio de la competencia actual en el rubro de la capacitación en idiomas, sus ventajas competitivas, fortalezas y debilidades. Por su parte, para el análisis del medio interno se identificarán los factores que permitirán lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (FCE). Luego, se confeccionará un análisis FODA.
- Plan de Marketing: Este plan consiste en la instrumentación de la estrategia de marketing. Para esto, primero se debe definir la estrategia a nivel de negocios a adoptar por la empresa en concordancia al análisis previo realizado en los puntos anteriores. Una vez explicadas las decisiones estratégicas se estará en condiciones de elaborar el marketing mix, éste corresponde a la definición de las estrategias de producto, plaza, precio y promoción, de manera tal de optimizar el uso de los recursos disponibles, permitiendo así cumplir con los objetivos de permanencia en el tiempo, crecimiento sostenido y participación deseada acorde a la estrategia del negocio planteadas con anterioridad.
- Plan Operacional: En este plan se definirá la forma cómo deben realizarse las distintas actividades a ejecutar y la relación entre ellas, con esto se logrará mantener el funcionamiento operativo y conservar bajo control los factores críticos que pueden hacer fracasar o lograr el éxito del negocio, a cada uno de ellos se le definirá su respectivo SLA y KPI.
- Plan de Recursos Humanos: El objetivo de este plan es poder definir los recursos humanos necesarios para satisfacer de buena forma las necesidades de los clientes. Esto quiere decir que se debe definir tanto el equipo administrativo como el operacional que es necesario contratar para que el negocio satisfaga correctamente los requerimientos. Se debe establecer también cuál será el perfil de los cargos necesarios para ejecutar

las distintas labores, sus relaciones, modelo de remuneraciones y política salarial, de retención, promoción e incentivos.

- Plan Económico y Financiero: La realización de este plan tiene por objetivo determinar la viabilidad económica del proyecto y el análisis financiero de éste. Para lograrlo se requiere definir y ordenar cronológicamente los ingresos y costos asociados para generar el flujo de caja respectivo. Luego, se deben calcular los indicadores de inversión y realizar el análisis de sensibilidad para las variables que influyan directamente en los resultados económicos. Por último, en este plan se establecerán las fuentes de inversión del proyecto y crecimiento futuro. En concreto se simularán 3 escenarios: optimista, medio y break even, según una proyección, del porcentaje de demanda estimada que captura el proyecto. Por su parte, se calculará la tasa de descuento del sector, para simular los distintos escenarios, luego se determinará el porcentaje de la inversión a financiar, se determinará el capital de trabajo y por último su respectivo flujo de caja.

## **2.- Investigación de Mercado:**

Esta investigación se realizará con el objeto de definir las características del mercado objetivo, estimar la demanda potencial para este tipo de servicios y analizar la competencia directa e indirecta que enfrentará la empresa. Para lograr esto será necesario recolectar información, ésta provendrá de encuestas, entrevistas, revistas, internet, organismos gubernamentales o personas que conozcan el funcionamiento de la industria (juicio experto). Además, en el caso del análisis de los competidores se realizará un benchmarking al mercado con el objeto de generar información relevante respecto a algunos aspectos claves, como: ubicación, infraestructura, precio, planes, etc.

Responder a las siguientes preguntas busca confirmar la hipótesis expuesta en el capítulo introductorio del presente informe, "Descripción del Mercado Objetivo"

- ¿Qué necesidad existente en el mercado que satisface mi producto/servicio?
- ¿Dónde se encuentran mis potenciales clientes?, ¿Cuál es el mercado potencial?
- ¿A mis potenciales clientes, se les puede agrupar de alguna manera? ¿Qué leen, qué lugares frecuentan, qué estilo de vida tienen?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado objetivo?
- ¿Cuánto dinero gastan los consumidores en educación extra programática y cuánto están dispuestos a gastar en el futuro?

### **2.1 Definición del Mercado Objetivo**

Para el establecimiento del mercado objetivo (segmentación), se analizarán variables geográficas, demográficas y psicográficas. Para la definición de cada una se utilizará el juicio experto del equipo de trabajo asociado al proyecto

#### Variable Geográfica

- Zona residencial: Esta variable influye preponderantemente en la disposición a pagar de los potenciales clientes y en la locación de los mini-centros
- Zona escolar: La variable de la elección del colegio, en el cual matriculan a sus hijos, es también un factor preponderante en la

disposición a pagar, necesidades insatisfechas a cubrir y locaciones de los mini-centros.

- Zona laboral: También es importante conocer la ubicación de la fuente de trabajo de los potenciales clientes, debido a sus tiempos de traslado, interacción con la competencia, necesidades laborales, etc.

#### Variable Demográfica

- Género: es fundamental conocer la cantidad de hombre y mujeres del mercado objetivo, principalmente por sus hábitos, gustos, agendas, disposición a pagar, formas de pago, intereses, etc.
- Edad: La edad del cliente potencial influye, directamente en la elección del tipo de servicio/producto a diseñar.
- Grupo Familiar: Variable fundamental en la identificación del mercado objetivo
- Clase Social: La clase social afecta los gustos y necesidades por este tipo de servicio, aunque con el paso del tiempo el requerimiento del idioma es transversal y universal a la sociedad, grupo etario y género.

#### VARIABLES PSICOGRAFICAS:

- Estilo de Vida: Esta variable influye en la elección por este tipo de servicios, grupo de amigos, viajes laborales o de turismo, necesidades educacionales, desafío personal o familiar, intercambios, etc.

Considerando lo anterior, se ha definido como nuestro mercado objetivo un subconjunto, definido como:

**Zona Residencial:** Sectores o barrios periféricos acomodados en la Región Metropolitana, bajo el concepto ZODUC.

Se trata de un tema descomunal, que en el sector privado estiman nos pondrá a la misma altura que los países desarrollados en materia urbana, ya que este sistema de smartgrowth (crecimiento inteligente) que se aplica en países como Estados Unidos, Canadá o Inglaterra no deja nada al azar. Todo se hace de forma ordenada y regulada y con mecanismos de mercado.

En el centro de esta revolución en Chile están las llamadas Zoduc (Zonas de Desarrollo Urbano Condicionado), áreas en donde se contempla desarrollar

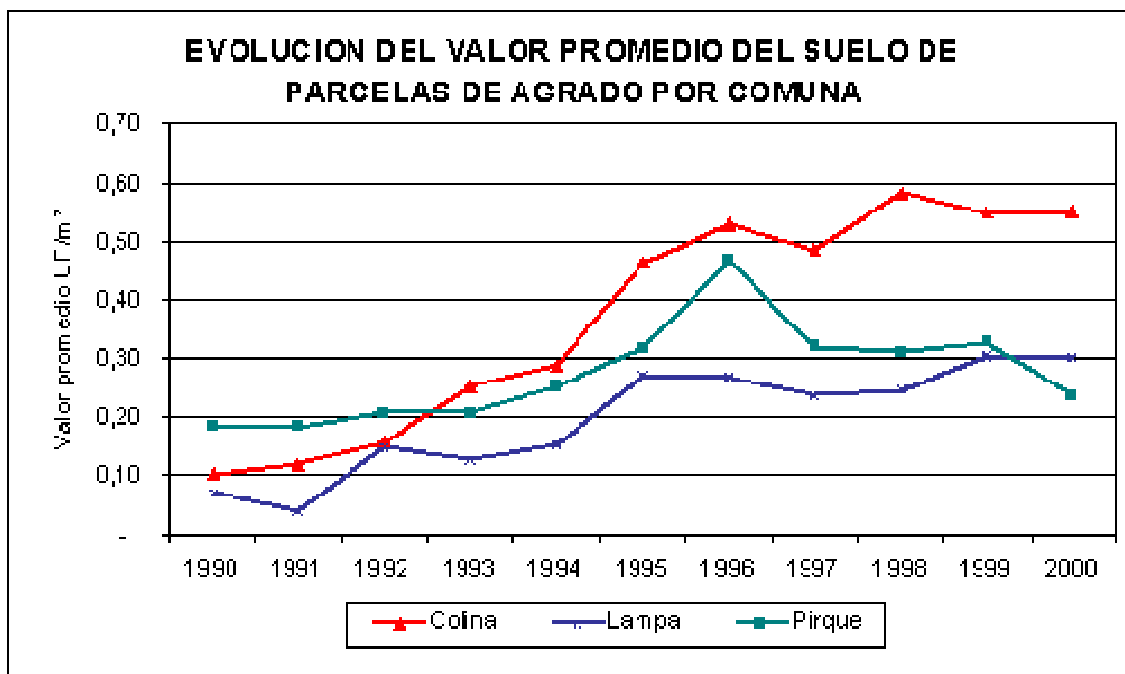
complejos inmobiliarios integrados en terrenos sobre 300 hectáreas. Los primeros Zoduc datan de 1997, cuando las autoridades se dieron cuenta que la ciudad no daba más y autorizaron su crecimiento hacia el norte, levantando la medida que congeló los límites urbanos en 1994. De ahí, nacieron siete Zoduc, distribuidas en Colina, Lampa y Til-Til

Actualmente se están desarrollando sólo algunos proyectos Zoduc y que se encuentran específicamente en el sector de Chacabuco (Colina, Lampa y TilTil). Un caso emblemático es Piedra Roja (Consorcio Inmobiliario Manquehue, ligado a la familia Rabat, entre otros), un desarrollo que está más bien orientado a la clase media alta y a restarle clientes a La Dehesa. Chamisero, es otro Zoduc que ha sido bautizado como Valle Norte y está ligado a empresarios de la talla de Sergio de Castro y Juan Carlos Latorre. Y finalmente, La Reserva, el Zoduc del grupo Harseim, los mismos dueños de los terrenos donde se construyó el Hotel Ritz.

Pirque, también es una zona que puede desarrollar interesantes Zoduc, a pesar que las conexiones viales están en proceso de construcción. Una opción son las alrededor de 600 hectáreas que pertenecían al Fundo El Principal, y que se encuentran contiguas a la viña del mismo nombre de los Fontaine. Actualmente, existe un joint venture de esta familia con inversionistas malayos, quienes controlan un 51% y los Fontaine un 49%. Con la aprobación del nuevo plan regulador estos empresarios podrían desarrollar su proyecto en el mediano plazo, es decir en menos de cinco años.

Las proyecciones de las Zoduc son enormes, sobre todo a largo plazo, dado que para los próximos 20 a 25 años se proyecta que Santiago va a crecer en cerca de 2,5 millones de habitantes. En esa perspectiva, las estadísticas nos indican que la ciudad crece hoy del orden de 1.200 hectáreas al año, y como quedan unas 21 mil hectáreas disponibles (10 mil al interior de las comunas y 8 mil en la periferia), en esa época se verá la relevancia de haber permitido estas Zoduc.

**Gráfico#2.1 Evolución del valor promedio del suelo de parcelas de agrado por comuna**



Para ponerlo en el contexto urbano, todos los Zoduc están planeados para desarrollarse en un plazo de diez a 20 años como mínimo -por la extensión de hectáreas-, siendo diseñadas como verdaderas ciudades: con áreas productivas (oficinas, locales comerciales), áreas educativas (colegios, sedes universitarias) y servicios (consultorio, bomberos, retenes) además de los proyectos inmobiliarios.

Pero sin duda, no es llegar y hacer una Zoduc, ya que para poder desarrollar estas ciudades integrales se deben invertir enormes recursos en mitigaciones, es decir, accesos viales y posibles proyectos de impacto ambiental. De ahí, por ejemplo, que en las Zoduc de Colina, los propietarios de Valle Norte y Piedra Roja se hayan tenido que unir para financiar el camino Pie Andino y la Radial Nororiental invirtiendo más de 250 mil UF cada uno. (ver anexo #1)

Los requisitos específicos plantean:

- 1\_ Densidades mínimas (300 há / 30.000 hab) que aseguren una masa crítica autosuficiente y usos que contemplen servicios, equipamientos y actividades productivas.

2\_ Mitigación de impactos en el sistema de transporte, en el ambiente, alcantarillado, aguas lluvias, etc.

3\_ Integración social, a través de la incorporación de viviendas con subsidio y social.

4\_ Participación local, a través de la previa aprobación de los proyectos por parte de los municipios antes de ser presentados al CORE.

**Zona Escolar:** Importantes colegios particulares se han instalado dentro de los barrios antes mencionados, tales como: Verbo Divino, San José de Chicureo, Dunalastair, Linconl, entre muchos otros.

**Zona Laboral:** Principalmente Santiago Centro, Providencia, Ciudad Empresarial, sector Alto Las Condes-Parque Arauco, El Bosque, Barrios industriales de Quilicura, Renca, sector Aeropuerto y Valle Grande-Lampa. En cargos de Gerentes, Directores y Socios-Fundadores.

**Género:** Grupo familiar tradicional y completo, Madre, Padre e hijos

**Edad:** Padres entre los 35 y 55 años de edad, niños entre 5 y 15 años de edad.

**Grupo Familiar:** Grupo familiar completo, Madre, Padre e hijos. 5,5 integrante promedio

**Clase Social:** ABC1 con ingresos promedios de MM\$8 mensuales, con una desviación estándar de +/- MM\$3. Nivel socio cultural alto, principalmente provenientes de familias tradicionales, ex alumnos de colegios particulares de Las Condes, como: San Ignacio, Manquehue, Sagrado Corazones, Monjas Inglesas, Saint George, etc.

**Estilo de Vida:** Como hábitos generales, se puede mencionar que hacen deporte, al menos, 2 veces por semana, en ligas de fútbol, clubes de golf, equipos de ciclistas, maratón (10-21K) y gimnasios (un menor porcentaje incluso incursiona en deporte de alto riesgo), gustan de la vida sana, prefieren productos dietéticos, naturales y delicatesen extrajeras, consumen tragos importados como vodka y coñac y muchos varones se especializan, casi profesionalmente en realizar grandes asados con los amigos, cada fin de semana, ocasión en que se olvidan los deportes y la comida sana de la semana. Familias con 2 autos propios sobre los MM\$10, el cual se renueva cada 2 ó 3 años, viajan al extranjero promedio 1 vez cada 2 años.



En definitiva, el proyecto se pretende emplazar en sectores periféricos acomodados de la capital, específicamente en ZODUC pertenecientes a la comuna de Colina<sup>5</sup>, debido a sus avanzados proyectos y proyecciones de crecimiento por sobre el 46% anual, llegando a 250.000 habitantes el año 2026<sup>6</sup>: Piedra Roja, Chamisero (Valle Norte), La Reserva y Santa Elena (EcoUrbe), de familias de estrato sociocultural ABC1, matrimonios con un promedio 3,5 hijos entre 0 y 15 años de edad, de viviendas de 140 m2 hacia arriba, terrenos de más de 600 m2, más del 85% con piscina y asesora del hogar, se estima un ingreso promedio mensual de \$8.000.000 (+-MM\$3). Los hábitos o estilo de vida, principales de estas familias, es tener a sus hijos en colegios bilingües de la zona, practican durante la semana un deporte como actividad extra programática, los padres asisten al gimnasio 1 ó 2 veces por semana, cada uno de ellos tiene vehículo propio, un 10% son extranjeros, principalmente argentinos y colombianos, el 50% de las dueñas de casa no trabaja formalmente y su edad fluctúa entre los 30 y 50 años de edad. Al menos, una vez por semana tienen una actividad social o una actividad de recreación, como; ir al cine, salir a comer, asistir a un concierto, etc. El 70% de las familias vacaciona, al menos 1 vez cada 2 años fuera de Chile y el 90% pretende viajar a Disney cuando sus hijos tenga en promedio entre 12 y 15 años<sup>7</sup> de edad.

Cada uno de estos barrios se proyecta para el 2012 con una población de más de 12.000 habitantes c/u, 2 a 3 colegios, 2 strip center con minimarket, farmacia, librería, veterinaria, redbanc y food delivery.

**Como conclusiones del presente capítulo, Definición del Mercado Objetivo, podemos identificar 3 nichos:**

1. Mamás: Mujeres, casadas con 3,5 hijos en promedio, 50% de ellas trabaja en Stgo., frecuentan gimnasios, peluquerías y cafés de la zona.
2. Papás: Hombres ejecutivos entre 35 y 55 años, profesionales y/o empresarios, con ingresos promedio familiar de MM\$8
3. Hijos: Niños y jóvenes entre 6 y 15 años de edad, quienes asisten a colegios bilingües de la zona.

Todos pertenecientes a familias de más de 5 integrantes, estrato sociocultural ABC1.

---

<sup>5</sup> Revisar en anexos plano de los 3 cluster escogidos

<sup>6</sup> Ver tabla # Proyección de Habitantes

<sup>7</sup> Revisar tabulación de encuesta en anexos

**En general, el segmento objetivo es homogéneo con intereses personales y familiares muy similares, el cual ha sido modelado y formado previamente, a través de la oferta inmobiliaria y educativa existente en las zonas de interés, bajo el concepto de tener todo a sólo 20 kms de Santiago.**

## **2.2 Determinación de la Demanda Potencial**

A falta de los datos objetivos que permitan determinar la demanda formalmente, para este proyecto se realizaron estudios en terreno, como encuestas en colegios, gimnasios y supermercados de cada barrio objetivo.

En forma paralela al focus group y a las encuestas se realizaron entrevistas y levantamientos de información con inmobiliarias y colegios del sector, quienes cuentan con sendos estudios del perfil de ingresos y gastos de las familias tipos que residen en los barrios en cuestión y su potencial crecimiento para los próximos 16 años (2010-2026). A continuación se adjuntan algunos datos duros en relación a lo anteriormente expuesto:

### **2.2.1- Resultados Obtenidos**

Después de reuniones con inmobiliarias del sector, colegios y otros empresarios de la zona, se pudo confeccionar el siguiente cuadro de proyecciones de habitantes para los siguientes años:

**Tabla #2.1 Proyecciones de Habitantes por Proyecto Inmobiliario<sup>8</sup>**

Condominio/Inmobiliaria	N° de Casas Actual 2008	Proyección 2012	X5,5 habitantes	Proyección 2014	Proyección 2016	Proyección 2026
Chamisero (F. Wood, Almagro, Socovesa)	550	2.062	11.341	14.113	19.657	37.000
La Reserva (Herstein)	533	1.133	6.232	8.212	10.852	15.000
La Sierra (Barcelona)	60	204	1.122	1.914	2.706	8.118
El Umbral (EBCO)	85	128	704	864	1.062	3.185
Los Ingleses	75	113	622	765	941	2.822
Las Canteras	73	110	605	710	864	2.591
Chicureo	60	90	495	594	726	2.178
Piedra Roja (Manquehue)	1.155	2.888	15.884	21.621	29.255	65.000
Hacienda de Chicureo (Manquehue)	150	338	1.859	2.497	3.333	9.999
Polo de Manquehue I y II	90	290	1.595	1.155	1.485	4.455
Los Algarrobos I, II y III	141	212	1.166	1.436	1.766	5.297
Alto de Chicureo	30	174	957	1.749	2.541	7.623
El Algarrobal	70	105	578	693	847	2.541
Los Cóndores	25	38	209	270	336	1.007
Las Campiñas	177	266	1.463	1.766	2.162	6.485
Las Brisas	150	225	1.238	1.485	1.815	5.445
Los Nogales (Sta. Isabel)	150	225	1.238	1.485	1.815	5.445
El Portezuelo	107	161	886	1.073	1.315	3.944
Sta. Inés de Miraflores	100	175	963	1.210	1.540	4.620
Los Ciruelos	95	143	787	963	1.183	3.548
Sta. Elena (Ecourbe)	76	811	4.458	10.606	18.220	40.000
Otros	250	375	2.063	4.475	12.375	25.000
<b>Totales</b>	<b>4.202</b>	<b>10.266</b>	<b>56.461</b>	<b>79.651</b>	<b>116.791</b>	<b>261.299</b>

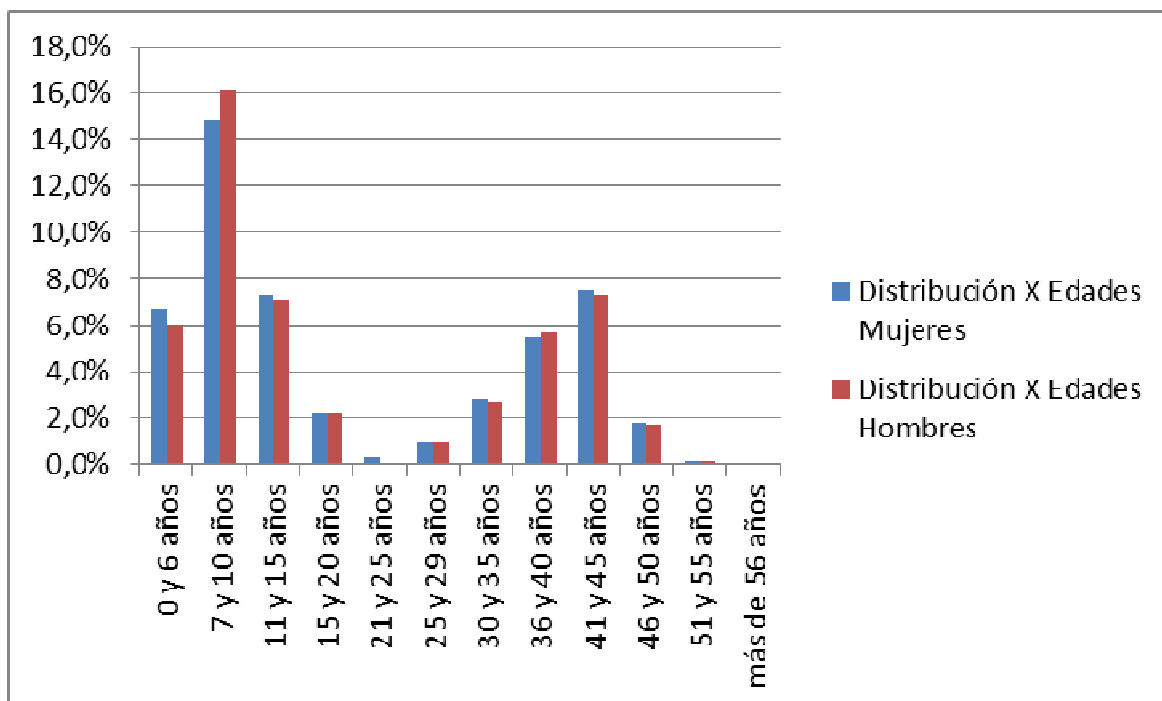
De igual forma, se confeccionó una distribución etaria de los habitantes de la zona de los ZODUC de la comuna de Colina, sector de Chicureo.

<sup>8</sup> Fuentes:

Proyección Censo 2002, actualizado por MOP  
 Información corredores de propiedades proyectos en venta.  
 Información directa proyecto inmobiliarios

## Gráfico #2.2 Distribución etaria y por género de los habitantes

### Zoduc de Colina<sup>9</sup>



### Tamaño Muestral Encuesta:

Una cuestión que va íntimamente unida a la selección del mercado objetivo, es la determinación del tamaño muestral. La determinación del número de sujetos óptimos está en función del tipo de técnica de muestreo probabilístico, del tamaño de la población, del parámetro que se desee estimar, del error máximo aceptable y del nivel de confianza que se fije. Se pueden encontrar tablas para la determinación del tamaño muestral, cuando se desea estimar la proporción poblacional, con una muestra seleccionada mediante muestreo aleatorio simple, como el que se muestra en la tabla # 1. En la primera columna se presentan los tamaños poblacionales; la proporción con que se da la característica en la población es de 0,5, al nivel de confianza del 95 %, y con distintos márgenes de error (de 1 a 10 por ciento de error).

<sup>9</sup> Fuentes:

Colegio Dunalastair

Colegio San José de Chicureo

Corredora de propiedades El Barrio y Cecilia Gimeno propiedades.

La determinación de los tamaños muestrales para una población infinita viene dada por la expresión:

$$n^{\infty} = k^2 p q / e^2$$

siendo  $n^{\infty}$  el tamaño de la muestra para poblaciones infinitas,  $k$  el valor asociado a la distribución muestral del estadístico a un nivel de significación determinado (en este caso,  $z_{\alpha/2}=1,96$ ),  $p$  la proporción en que se da la característica de estudio en la población,  $q=1-p$  y  $e$ , el error máximo permitido en la estimación de la proporción. El ajuste para poblaciones no infinitas mediante:

$$n = n^{\infty} / (1 + n^{\infty}/N)$$

siendo  $n$  el tamaño final de la muestra y  $N$  el tamaño de la población.

**Tabla 2.2- Tamaños muestrales requeridos en la estimación de proporciones**

Población	Error Muestral					
	1%	2%	3%	4%	5%	10%
100	99	97	92	86	80	50
500	476	414	341	273	218	82
1.000	906	706	517	376	278	89
2.000	1.656	1.092	697	463	323	93
4.000	2.824	1.501	843	523	352	95
6.000	3.693	1.715	907	547	362	96
8.000	4.365	1.847	943	560	368	96
10.000	4.900	1.937	965	567	371	97
20.000	6.489	2.144	1.014	584	378	97
40.000	7.745	2.266	1.041	593	382	97
60.000	8.279	2.309	1.050	596	383	97
80.000	8.575	2.332	1.054	597	384	97

100.000	8.763	2.345	1.057	598	385	97
Infinito	9.604	2.401	1.068	601	385	97

Como los resultados más relevantes a las intervenciones de encuestas y focus group, se puede señalar que se encuestaron un total de 377 personas (según requerimiento tabla anterior), considerando un error muestral del 5% para una población total al 2012 de 10.000 familias aproximadamente, de las cuales 57 asistieron a uno de los focus group realizados. (ver resultados de la encuesta en anexo #2)

Como resultados más relevantes: más del 80% de las familias está dispuesta a invertir en educación extra programática para que sus hijos potencien el idioma inglés.

La disposición a pagar por un curso entretenido y novedoso, cerca del hogar de la población, grupo de control<sup>10</sup>, se grafica a continuación:

**Gráfico #2.3 Disposición a pagar por familia en cursos de inglés entretenidos y novedosos**



<sup>10</sup> Grupo de control: 257 personas encuestadas con residencia en los distintos FODUC de Colina, mujeres y hombres apoderados de colegios de la zona, quienes frecuentan supermercados, cafés y gimnasios de la misma zona.

## 2.3 Estimación de la demanda potencial

Como consecuencia al levantamiento de datos, antes mencionado, encuestas, focus group, entrevistas e investigación del sector inmobiliario, como estimación de la demanda potencial para este tipo de servicio, se estiman como supuestos:

1. Un 86,9% de la población está dentro del rango etario como potenciales clientes.
2. De ellos un 72% manifiesta intenciones de inscribirse en un curso distinto y novedoso.
3. De los puntos 1 y 2 se considera una demanda potencial del 62,6% de la población de la zona de control

Con lo anteriormente expuesto, se considera una demanda potencial en los escenarios: 2012, 2014 y 2016, en cada uno de los 3 cluster o mini-centros considerados: Piedra Roja, Valle Norte, Sta. Elena:

**Tabla #2.3 Habitantes/Horas por cluster, según escenario 2012, 2014 y 2016**

### Estimación de la demanda potencial

Cluster ZODUC	Habitantes/Horas-Mes		
	2012	2014	2016
Habitantes Piedra Roja 1	21.461	28.457	38.379
Dda. Potencial 1 (hab)	13.428	17.805	24.013
Horas Potenciales 1	107.422	142.440	192.104
Habitantes Valle Norte 2	21.120	27.170	36.806
Dda. Potencial 2 (hab)	13.214	17.000	23.029
Horas Potenciales 2	105.715	135.998	184.230
Habitantes Santa Elena 3	11.817	19.549	29.231
Dda. Potencial 3 (hab)	7.394	12.231	18.289
Horas Potenciales 3	59.149	97.851	146.314
Habitantes Totales	54.398	75.176	104.416
Dda. Pot. Total (hab)	34.036	47.036	65.331
Horas Potenciales 3	272.286	376.289	522.648

## 2.4 Estimación de la demanda

1. Un 24% pagaría como familia al mes entre \$50.000 y \$100.000 en este tipo de programas.
2. Un 62% entre \$100.000 y \$200.000 mensuales
3. Y un 14% sobre los \$200.000 mensuales como grupo familiar
4. Se considera que cada potencial cliente tomaría en promedio 2 horas semanales, 2 clases de 1,5 horas ó 3 clases de 1 hora c/u. 44 horas por grupo familiar.
5. Se estima un valor hora promedio de \$12.000<sup>11</sup>

Dicho lo anterior y considerando la siguiente tabla con la disposición a pagar versus horas a tomar por familia, tenemos que una familia promedio está dispuesta a pagar por 14,64 horas mensuales de un total potencial de 44 horas, es decir un 33,3%. En definitiva, se tiene una demanda estimada igual al 20,8% del total de las horas potenciales de c/u de los ZODUC.

**Tabla #2.4 Disposición a pagar vs horas de inglés por mes**

Horas Mes x Familia	Pago mes	% Disp. a pagar	horas ponderadas x Fmla
4	\$ 48.000	24%	1,92
8	\$ 96.000		
10	\$ 120.000	62%	9,92
12	\$ 144.000		
16	\$ 192.000		
20	\$ 240.000	14%	2,8
<b>Totales</b>		<b>100%</b>	<b>14,64</b>

Como conclusión final al presente capítulo de determinación de la demanda para el presente plan de negocios, se presenta el siguiente cuadro por cluster y en 3 escenarios 2012, 2014, y 2016

<sup>11</sup> Puntos 6 y 7 según análisis de la competencia, revisar capítulo #3



**Tabla #2.5 Demanda estimada por cluster en hrs-mes, escenarios 2012, 2014 y 2016**

		<b>Demanda (horas/mes)</b>		
<b>Cluster</b>	<b>Mini-Centro</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>	<b>2016</b>
<b>1</b>	<b>Piedra Roja</b>	35.771	47.432	63.971
<b>2</b>	<b>Valle Norte</b>	35.203	45.287	61.349
<b>3</b>	<b>Santa Elena</b>	19.697	32.584	48.723
	<b>Total Horas-Mes</b>	<b>90.671</b>	<b>125.304</b>	<b>174.042</b>

En el próximo capítulo del plan financiero se determinará la factibilidad económica del proyecto, en base a la demanda estimada para 3 escenarios: optimista, capturar el 35% de la demanda estimada (7,3% de la población de control); intermedio 25% y pesimista, equivalente al 19% de la misma demanda potencial, punto de equilibrio (break even)<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Los distintos escenarios y sensibilización de los FCE se analizan en detalle en el capítulo #7 Análisis Financiero

### **3.- Análisis Estratégico del Proyecto**

#### **3.1.- Análisis competitivo de la industria**

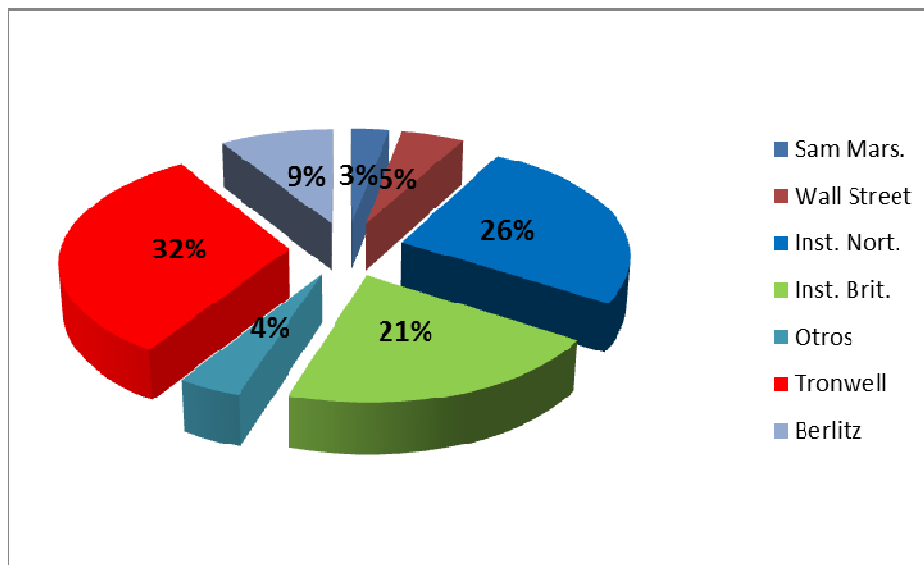
Este análisis busca determinar los factores estructurales que definen la rentabilidad esperada a largo plazo de la industria. Para lograr esto, primero se debe realizar un análisis del medio externo (competencia directa e indirecta) Para ello se utilizará el método de las 5 fuerzas de Porter, donde luego se determinarán las oportunidades y amenazas del medio. Posteriormente se realizará un análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades del proyecto. En este caso como la empresa es nueva, éste se realizará a través de los factores críticos de éxito.

##### **3.1.1 Competencia Directa**

La competencia directa la integrarían aquellas empresas que ofrezcan los mismos servicios/productos dentro de la zona geográfica de interés, es decir centros o institutos de inglés que se encuentren dentro de la comuna de Colina, ya que, actualmente no existe oferta dentro de la comuna. Sin embargo sabemos que compiten en forma directa institutos o centros de idiomas ubicados en las comunas de Vitacura, Las Condes y Providencia, especialmente en nuestro nicho denominado, como “Papás”, especialmente dentro de sus zonas laborales. Es bajo este concepto que se identifican las siguientes marcas: Tronwell, Instituto Británico de Cultura, Berlitz, Instituto Norteamericano de Cultura, las cuales cubren el 89% del mercado con 27.000 matrículas al año, en sus distintos programas (30.300 matrículas totales).

Actualmente el mercado nacional de capacitación privada en inglés alcanza los US\$15.000.000, con un valor promedio por matrícula de \$250.000 anuales. Se estima que cada matrícula o programa por nivel alcanza en promedio entre las 30 horas cronológicas, con lo que tenemos un valor hora de \$8.241. Sin embargo para cursos menores a los 6 alumnos el valor promedio por hora aumenta a los \$12.000 y para programas privados el valor asciende a los \$23.000 por hora.

**Gráfico #3.1 Participación de mercado de las principales marcas<sup>13</sup>**



**Tabla #3.1 Análisis de la competencia directa.**

Concepto/Marca	Tronwell	Británico	Norteamericano	Berlitz
Sedes RM	(9) Escuela Militar, Stgo. Centro, La Florida, Plaza Oeste, Norte, Alameda, Tobalba y Sur, Gran Avenida	(6) Stgo. Centro, Las Condes, Ñuñoa, Providencia, La Florida, Maipú	(3) Moneda, La Florida, Providencia	(4) Ñuñoa, Providencia, Stgo. Centro, Las Condes
Matrículas	10.000	6.364	7.879	2.727
Descripción	Con reconocido prestigio, por más de 25 años Tronwell ha sido líder en el mercado de la enseñanza del idioma inglés, contando en la actualidad con más de 10.000 matriculas a lo largo del territorio nacional.	El enfoque metodológico de estos cursos está dirigido a desarrollar las cuatro habilidades básicas de un idioma: comunicación oral, comprensión auditiva, comprensión lectora y redacción.	La misión es fomentar y educar en el idioma inglés como una herramienta fundamental para el mundo de hoy y que constituye una habilidad y valor comunicativo universal.	Dada la naturaleza del Método Berlitz®, todo el aprendizaje se hace en forma práctica, con la interacción oral profesor-alumno. Esta es la forma natural y más rápida para adquirir nuevo vocabulario y desarrollar la habilidad de comunicarse con otras personas
Segmento	ABC1, C2	Carreras pedagógicas	C1, C2, C3	ABC1, C2
MarketShare	33%	21%	26%	9%
Planes, Cursos	Comunicativo, empresas, 100% elearning, específicos in office, in house, niños y otros idiomas	3 modalidades de cursos: Regulares de 33 h por trimestre, Intensivos de 66 h por trimestre y Superintensivo de 33 h por mes	Programas con embresas, colegios, certificaciones, cursos regulares.	Empresas, adultos, niños y jóvenes. Programas privados, semi privados
Web	<a href="http://www.tronwell.cl">www.tronwell.cl</a>	<a href="http://www.britanico.cl">www.britanico.cl</a>	<a href="http://www.norteamericano.cl">www.norteamericano.cl</a>	<a href="http://www.berlitz.cl">www.berlitz.cl</a>
Infraestructura	Laboratorios, audioteca, cafetería, sin estacionamientos. Web de muy buen nivel pero sólo como complemento, con clases 100% elearning sin mayor crecimiento	Laboratorios, audioteca, cafetería, sin estacionamientos. Web dirigida al estudiantado y jóvenes. Sin clases on lines sólo stand alone.	Laboratorios, audioteca, sin estacionamientos, edificio en mal estado. Web publicitaria y como apoyo pedagógico no potencian las clases on line	Laboratorios, con estacionamientos, edificio en mal estado. Web regular sólo como publicidad y apoyo pedagógico sin clases elearning
Formas de pago	Cheques, pago electrónico, fuertes convenios con empresas y CORFO	Cheques, pago electrónico	Cheques, pago electrónico, letras	Cheques, pago electrónico
Precio Hora prom.	\$ 8.300	\$ 8.500	\$ 5.500	\$ 10.230
Precio hora prom. Privados	\$ 27.778	\$ 24.444	\$ 24.917	\$ 23.733

<sup>13</sup> Fuente: INC, Instituto Norteamericano de Cultura

### 3.1.2 Competencia Indirecta

Como competencia indirecta podemos considerar distintas páginas web internacionales, quienes ofrecen cursos de inglés on line, en tiempo real, con profesores en línea y bajo una plataforma tecnológica bastante sólida, estos son [www.openenglish.com](http://www.openenglish.com) y [ww.soloingles.com](http://ww.soloingles.com), sin embargo no cuentan con clases presenciales debido a que son páginas internacionales sin una publicidad interesante en el país y sin datos de penetración. Por otro lado, existe una competencia indirecta e informal, grupos de conversación sin fines de lucro, quienes se reúnen en cafés de la zona oriente del país, a continuación se presenta un cuadro comparativo de estas modalidades.

**Tabla #3.2 Competencia Indirecta**

Concepto/Marca	Open English	Solo inglés	Políglotas
Modalidad	Clases on line en tiempo real, Lecciones en vivo e interactivas, asesor personal, Fluidez garantizada, Certificaciones. No existen clases presenciales	Clases on line en tiempo real. Clases por video conferencia 50 minutos, des 1 a 8 alumnos, L a V de 8 a 24 hrs. No existen clases presenciales	Conversación informal en cafés del sector oriente.
Profesores	Nativos y Latinos	Nativos y Latinos	No existen, sólo coordinadores voluntarios
Procedencia	Caracas	Miami, Buenos Aires	Santiago
Precio mín. US	\$ 3.000	\$ 2.800	gratuito
Tecnología	de punta, plataforma web con avanzadas herramientas multimedia	regular, plataforma web con problemas de uptime	sin tecnologías sólo a nivel de coordinación facebook y twitter
Confianza	regular	débil	informal
Medios	Sin publicidad en medio masivos en Chile	Sin publicidad en medio masivos en Chile	Redes sociales

Sin embargo en conversaciones con alguno de sus usuarios, podemos detectar algunos problemas para los modelos de clases on line y los clubes sin fines de lucro, respectivamente:

### **Clases On Line:**

1. No existe contacto personal
2. Clases pre-grabadas, sin feedback
3. Conversaciones on line, fuera de control
4. No existe confianza ni cercanía
5. Sin seguimiento personalizado
6. Sin Registros
7. Muchos inscritos inactivos (sin datos)
8. Resistencia al pago por internet

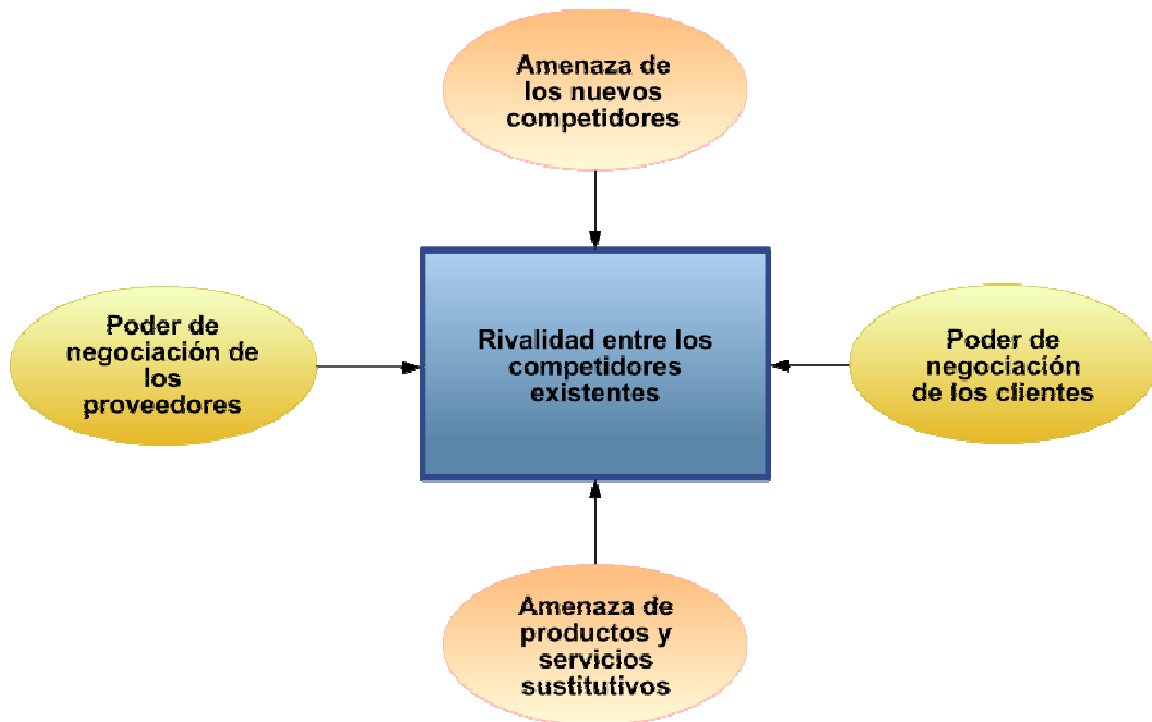
### **Clubes sin fines de lucro:**

1. No cuentan con ubicación física
2. Son condicionados a horarios-días y hasta expulsados de locales (café y pubs)
3. No tienen apoyo tecnológico
4. No cuentan con seguimiento
5. No han crecido, alta rotación de miembros, 25% mensual
6. Promedio de 4 clases por alumnos
7. Tienen como objetivo oculto, conocer gente
8. Población flotante de 2.000 miembros app.
9. Poca transparencia, en cuanto al objetivo final

En definitiva y como conclusión al análisis de la competencia directa e indirecta que tendría el proyecto en estudio, nos encontramos con una competencia que apunta a distintos segmentos de personas y en distintas ubicaciones geográficas a las que plantea el presente proyecto. El proyecto de esta tesis, de alguna forma rescata lo mejor de cada concepto, generando confianza cara a cara, entregando un estilo único de ambiente y comodidad, más un fuerte apoyo tecnológico. Por lo que, debemos entregar un producto altamente diferenciado, basado en la calidad y atención al cliente, de lo contrario los potenciales clientes optarán por la competencia, tanto directa como indirecta, dependiendo de sus intereses.

### 3.2 Análisis del medio externo

Para realizar este análisis se utilizará el modelo de Porter. Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad.



#### 3.2.1 Amenaza de nuevos participantes

##### 3.2.1.1 Barreras de entrada:

Los componentes que influyen de mayor forma en las barreras de entrada a esta industria están: las locaciones, staff de profesores, inversión en infraestructura y tecnología. Las locaciones son arrendadas, por ende no significan un esfuerzo en una inversión inicial considerable, el staff de profesores en este tipo de negocios es un costo variable dependiendo de las horas realizadas y facturadas, por lo que tampoco pasa por una inversión considerable en capital de trabajo, por último la infraestructura y las tecnologías asociadas son una inversión menor y con una gran oferta en el mercado, por lo que se identifican sólo barreras de entrada a nivel diseño, innovación, alianzas con inmobiliarias y desarrollo de una red de profesores que permita diferenciarse de la competencia, en ningún caso existen barreras de entrada a nivel de capital invertido. De acuerdo a esto, se concluye que las barreras de entrada repercuten en un nivel alto sobre la amenaza de nuevos competidores, ya que los 3 ítems descritos son de alguna forma fácilmente

replicables, tanto por nuevos como actuales actores. Por lo que, se refuerza la necesidad de contar con un producto altamente diferenciado y en constante renovación, el cual logre fidelización del cliente en forma sustentable.

### **3.2.2 Poder de negociación de los clientes:**

El cliente tiene el poder de decisión de escoger o no el producto ofrecido. El cliente puede solicitar descuentos por volumen, número de horas por semana o cantidad de inscritos del grupo familiar, lo interesante que ambas acciones van en línea directa con los incentivos que buscaría lograr cualquier empresa, en particular este proyecto. Sin embargo no existen, para el cliente, costos directos por el cambio, lo que se podría traducir en una alta rotación. Por el momento, se considera a los clientes con un alto poder de negociación, al no existir costos directos por abandonar los programas o cambiarse con la competencia. Es este sentido en donde este proyecto debe generar al cliente barreras de salida intangibles, a través del servicio ofrecido.

### **3.2.3 Poder de negociación de los proveedores:**

Existen 3 clases de proveedores que tienen una relevancia indiscutible dentro de los factores críticos de éxito del proyecto:

- a) Inmobiliarias con un alto poder de negociación, arriendo de m<sup>2</sup> para el emplazamiento ideal de los mini-centros. Se pretende generar contratos a largo plazo con participación directa de las ventas generadas. Cautelar el valor unitario por m<sup>2</sup> en un período de al menos 1 año, sin re-ajustabilidad, ya que los valores siempre están en UF versus los programas en pesos chilenos. Además, de generar un contrato que asegure la mantención de la infraestructura, evitar arriendo a competencia directa o indirecta, cláusulas de salida, etc.
- b) Staff de profesores, poder de negociación medio, está de más decir la importancia de los profesores en este proyecto, por ello se debe generar un sistema de rentas que cautive a los profesionales, además de un clima laboral excepcional. Sin embargo, este proyecto tiene fuertes ventajas frente a colegios de la zona, como son la metodología, cantidad de alumnos por clase, sistema de remuneración variable. Situación a detallar en el plan de RRHH.
- c) Proveedores de la plataforma tecnológica, poder de negociación medio-bajo, esta alianza debe ser de alta confianza y de largo plazo debido al manejo de

la bases de datos, interfaces gráficas y de aplicaciones con los clientes, etc. Quizás, existen muchos proveedores de este tipo de plataformas, se debe cautelar mantener una estabilidad en las interfaces con los clientes, con el propósito de

### **3.2.4 Rivalidad entre los competidores**

- a) La rivalidad entre los competidores actuales pasa principalmente por captar nuevos clientes, a través de negociaciones con empresas o convenios con instituciones privadas o gubernamentales, ya que el valor hora ha pasado a ser un commodity y su crecimiento pasa por generar mayor volumen de horas cursadas por profesor al día.
- b) En segundo lugar, existe una marcada tendencia a ofrecer nuevos servicios de asesoría o capacitación en idiomas a instituciones educativas, como universidades y colegios

En ambos escenarios, la rivalidad que existe entre los competidores no afecta directamente el concepto ni el segmento que pretende abarcar el presente proyecto, por lo que no se consideran una amenaza del medio externo.

### **3.2.5 Amenaza de productos sustitutos:**

- a) Se pueden considerar como productos sustitutos todos los cursos de inglés que se venden vía internet y/o en DVD, tales como: Inglés sin Barreras, Inglés sin fronteras, curso intensivo de la BBC, etc.
- b) También, el concepto de grupos de conversación sin fines de lucro, el cual fue analizado como competencia indirecta en el capítulo anterior.

Este ítem del análisis de Porter tampoco se ve como una amenaza del medio externo hacia el proyecto, ya que no atacan la esencia del servicio que se pretende ofrecer, cercanía, diseño, ambiente, etc.

### **3.2.6 Oportunidades y Amenazas**

#### **3.2.6.1 Oportunidades:**

Crecimiento del sector por sobre las proyecciones generales del mercado, 18% en capacitación privada versus el 6% a nivel país

Desarrollo de alianzas con el extranjero, colegios, universidades, etc.



Desarrollo e innovación tecnológica

Desarrollar sistema de fidelización de clientes, a través de tarjetas ya existentes en el mercado (retail)

### **3.2.6.2 Amenazas:**

Aumento del precio del m2 de arriendo.

Desarrollo de competencia, especialmente de nuevos y pequeños actores, ya que como pudimos revisar la competencia actual apunta a otros segmento de personas y geográficos

Aumento de la demanda por profesores de inglés, especialmente desde colegios de las mismas zonas atendidas

Seguridad informática

Pérdida de prestigio y novedad por malos comentarios

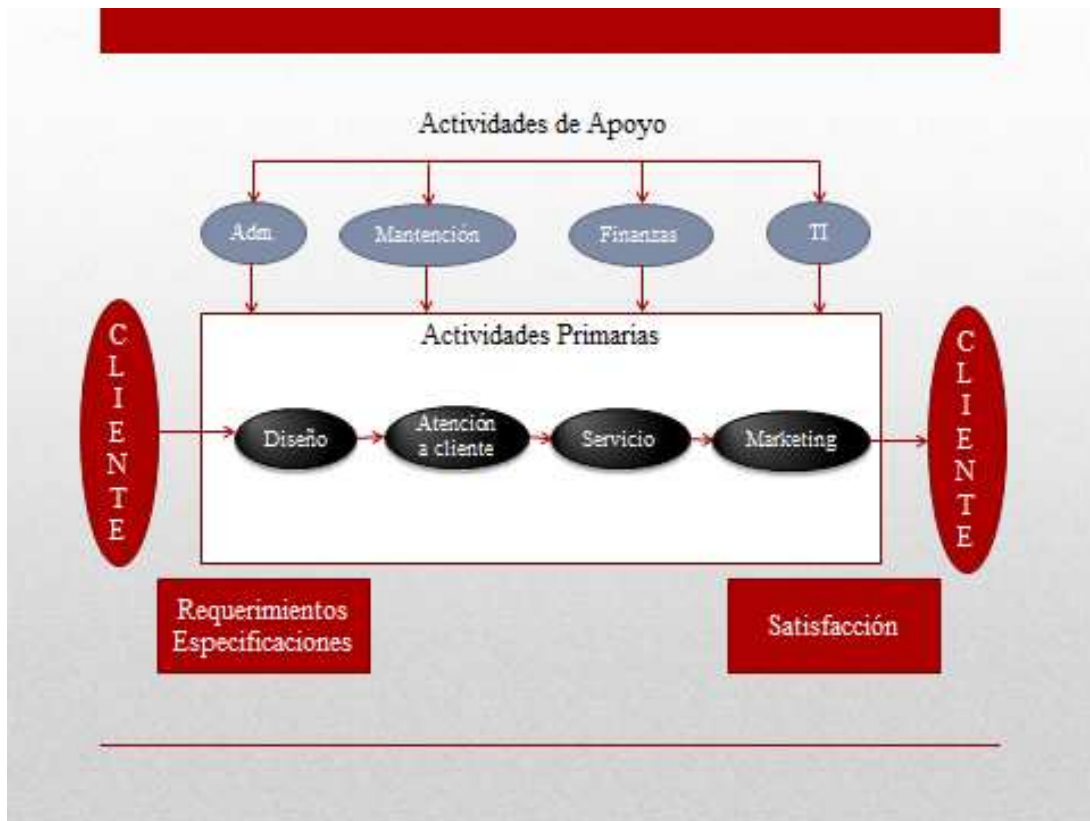
## **3.3 Análisis del medio interno**

A través de análisis del medio interno se identificarán las potenciales fortalezas y debilidades, esto a razón que es una empresa aún no constituida.

### **3.3.1- Cadena de Valor**

A continuación se detalla la cadena de valor, un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

**Diagrama #3.1 Cadena de Valor**



**Como actividades primarias se pueden mencionar:**

1. Diseño interior de cada mini centro, el layout<sup>14</sup> de los centros y su diseño interior son fundamentales como imagen proyectada hacia el cliente. Ésta imagen debe ser vanguardista, cómoda, innovadora y exclusiva. Del mismo modo, este diseño debe ser constantemente renovado, se estima al menos 2 veces por año, por lo que en el plan de marketing se considera como un gasto periódico de difusión y promoción. Para ello se cuenta con los servicios de un arquitecto y una diseñadora de renombrada trayectoria en diseño de interiores.
2. Procesos de atención al cliente, este proyecto se base en una atención al cliente de excelencia, por lo que los procesos asociados serán vitales, ya que éstos deben provocar una experiencia memorable que el cliente querrá repetir y sin duda estimulará a generar un marketing viral en su círculo de amistades. (ver capítulo plan de operaciones)

<sup>14</sup> Ver Layout en capítulo Plan de Operaciones

3. Servicio, ¿qué ofrece este proyecto?, ¿qué entrega finalmente al cliente? El servicio entregado pretende ser una amena conversación en inglés, de más o menos una hora de duración, en un ambiente cómodo y relajado, con algo de música, con un buen café o rico jugo, etc., el cliente debe terminar cada sesión con la sensación de haberse comunicado en inglés, debe quedar con la percepción de ir avanzando en cada sesión, no importa el nivel alcanzado, no importa si el avance es considerable o no, sólo se debe apuntar como objetivo a que el cliente termine su sesión con una percepción de avance, por lo que la repetición y la confianza alcanzada con su profesor y su entorno son fundamentales.
4. Finalmente se considera como una actividad primaria el plan de marketing, ya que este proyecto sustenta sus ventas y crecimiento en las percepciones de sus clientes y potenciales clientes. La renovación de estilo en el diseño, la comunicación, el mantenerse vigente dentro de la comunidad, es una actividad neurálgica de la empresa, por lo que en el capítulo Plan de marketing y en particular en el capítulo de promoción se consideran como actividades primarias para esta organización.

#### **Como actividades de apoyo o secundarias se puede describir:**

1. La tecnología pasa a ser una herramienta de apoyo de primer nivel, al desarrollar una página web como medio de publicidad y principalmente, como nexo con los clientes, a través de una plataforma de comunicación on line que permita derribar las barreras del tiempo y distancia, ofreciendo conversaciones on line, vía video conferencias, generando grupos y redes de conversación y contacto. En segundo término ofreciendo material de apoyo e información general de interés.
2. La mantención de la infraestructura, su entorno: jardines, estacionamientos, baños, etc. debe mantenerse en un ambiente limpio, ordenado, con una temperatura ideal, seguro, es un hito relevante si se pretende generar confianza, esparcimiento y aprendizaje a la vez.
3. La administración del capital humano y las finanzas son un departamento que permite visualizar lo que está pasando al interior de la organización, generar las alertas en forma temprana, mantener el clima laboral, pagos al día, proveedores confiables, profesores y personal en general comprometido, etc. son parte del core business de la organización, lo que permitirán entregar un servicio de excelencia al cliente.

### **3.3.1 Fortalezas:**

Locaciones, centros muy cerca de los núcleos residenciales (contrato con inmobiliarias del sector).

Centro con diseño vanguardista, exclusivos. Imagen

Nueva metodología especial, sin libros, sin reglas, sólo conversación

Generación de actividades especiales, lúdicas y juego de roles

Atención personalizada, cercanía, confianza

Plataforma web personalizada, con atención Teachers On Line.

Seguimiento, constatación de avances, hacer del servicio un tangible.

**Staff de profesores (red de contactos existente y convenio con instituciones relacionadas)**

### **3.3.2 Debilidades:**

No contar con una marca ya reconocida en el mercado.

Escasas barreras de entrada

Escasas economías de escala

Formas de pago

Financiamiento del capital de trabajo

**Como conclusión al presente capítulo se pueden identificar los siguientes factores críticos de éxito (FCE):**

- 1. Locaciones**, por lo que generar acuerdos comerciales a largo plazo con inmobiliarias del sector se considera un factor crítico que permitirá tener éxito. Contratos con strip center con un mínimo de 2 años renovables.
- 2. Staff de profesores**, contar con una red de profesores, con un sistema de rentas atractivo y un excelente clima laboral es fundamental para contar con la disponibilidad de profesores requeridos, además de evitar la rotación y deserción de los mismos. Una de la diferencias competitivas que posee este proyecto es contar con los contactos necesarios con instituciones relacionadas, como institutos de formación y antecedentes de muchos profesores con experiencia, colegas de uno de los socios del proyecto.

3. **Plan de Marketing**, lograr confeccionar un plan atractivo, innovador y sustentable en el tiempo es fundamental para lograr el éxito esperado, el cual es parte de este trabajo de tesis.
4. **Plataforma tecnológica**, desarrollar una plataforma simple, con un innovador diseño, cercana y especialmente estable se considera prioritario como una herramienta de apoyo, al momento de cautivar a los clientes, desarrollar economías de escala y llegar a tener en un futuro cercano clientes en distintas zonas geográficas.
5. Por último, como el factor más importante para lograr éxito en esta organización, es contar con la **confianza del cliente**, su aceptación y recomendación, por lo que toda acción, tal como se puede apreciar en el diagrama de la cadena de valor, tendrá como único objetivo el cautivar y mantener al cliente, escuchando sus requerimientos y especificaciones y evaluando constantemente su nivel de satisfacción en el servicio entregado.

## 4.- Plan de Marketing

Para poder definir el mix comercial a utilizar en el proyecto es de vital importancia definir la estrategia de negocio a seguir, ésta se definirá por medio del establecimiento de las estrategias: a) genérica, b) competitiva y c) de posicionamiento.

### 4.1 Estrategia Base:

El presente proyecto define su estrategia base, en virtud de las conclusiones encontradas y expuestas en los capítulos anteriores, por esa razón, fija su estrategia en desarrollar un **producto altamente diferenciado**, proporcionando una oferta única en el mercado, con un alto valor para cada cliente individualizado. También, se considera un enfoque muy personalizado en la solución que cada cliente necesita, colocando especial foco en cada uno de los nichos anteriormente identificados: Papás, Mamás, Hijos.

**“Gasta tu dinero en experiencias no en cosas”**: Un estudio descubrió que el 75% de las personas se sentía más feliz cuando invertía su dinero en viajes, cursos y clases. En tanto, sólo el 34% dijo sentirse más feliz cuando compraba cosas<sup>15</sup>.

Misión de la empresa: **«Seducir al cliente, a través de una percepción simultánea de aprendizaje y esparcimiento»**

### 4.2 Estrategia Competitiva:

Una estrategia competitiva es la que busca, de una u otra forma, generar y mantener las ventajas competitivas dentro de la industria. Por ello, se define en base al resultado obtenido del análisis de las fuerzas de Porter y al estudio FODA, descritos anteriormente, una estrategia para este proyecto, como **Especialista** en el rubro, brindando un servicio/producto personalizado, percibido como único por cada cliente. “Los clientes de hoy exigen ser individualizados y no ser tratados como manada”<sup>16</sup>.

Mirado desde otro punto de vista, se pretende generar una estrategia que no compita directamente con productos similares de la competencia: “No competir”, generando servicios/productos difíciles de copiar, si copian terminan perdiendo al cliente, ya que la competencia no está preparada para abordar eficientemente el segmento objetivo del presente proyecto.

---

<sup>15</sup> La clase se llama "Mayor felicidad" y es dictada por Tal Ben-Shahar,

<sup>16</sup> Clase #1 Dirección de Marketing, MBA U. de Chile

### **4.3 Estrategia de posicionamiento:**

La estrategia de posicionamiento es la forma en que el servicio/producto logra un lugar en la mente de los consumidores, por medio de las características inherentes a él o aquellas que se asocien directamente a éste. El producto se diseña con el propósito de atraer a un segmento determinado del mercado, con necesidades y deseos específicos, para lograr un posicionamiento en la mente de los clientes, a través de los siguientes atributos: servicio/producto, profesionales, imagen.

#### **4.3.1 Servicio/Producto**

Para este proyecto en particular se debe considerar que el servicio/producto desarrollado corresponde a un servicio de capacitación, motivo por el cual se ha decidido desarrollar este punto en base a la metodología de desarrollo de servicios de calidad<sup>17</sup>

##### **4.3.1.1 Servicio Medular**

El servicio medular es aquel que está dirigido a satisfacer la necesidad principal del cliente. Este se define con la idea que se tiene en mente a la hora de crear esta nueva empresa, es decir una definición clara desde un comienzo evitará incoherencias en el resto de las etapas del diseño.

Para este proyecto el servicio medular corresponde a la capacitación en inglés, por lo que los servicios anexos de e-learning, bebestibles y comestibles pasan a ser un servicio periférico.

El objetivo es definir el valor creado para cada segmento de clientes describiendo detalladamente los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio.

#### **Clases Individuales:**

La metodología se basa en un modelo personalizado de enseñanza, que en corto tiempo permitirá desarrollar habilidades comunicativas para expresarse con éxito en el idioma inglés. De acuerdo con las necesidades específicas del cliente, las clases pueden ser grupales, con un máximo de 6 personas, o individuales lo que permite contar con la atención exclusiva de uno de los profesores. El aprendizaje se lleva a cabo de forma entretenida y al propio ritmo del cliente, en un ambiente grato, cómodo y motivante.

---

<sup>17</sup> El diseño de nuevos servicio, asegurando la percepción de calidad al cliente. Patricio Polizzi UAI.

Nuestro compromiso es brindar un ambiente entretenido, a través de un producto de alta calidad, exclusivo y en constante actualización.

## 4.4 Precio

### 4.4.1 Determinación del precio para cada plan

Para la determinación del precio se debe establecer una relación de diversos factores, tales como: la demanda, la rentabilidad esperada, los costos fijos y variables, y fundamentalmente los precios de la competencia directa. Además, el precio debe ser coherente con las características y atributos del producto ofrecido, así como aceptable por los clientes, logrando como objetivo una máxima relación precio-calidad.

De acuerdo con la estrategia establecida, el proyecto tendrá como objetivo fijar un precio que permita cubrir los costos que aseguran una atención personalizada hacia el cliente, maximizando las utilidades, igualando los precios de la competencia, con el propósito de posicionarse en la percepción de los clientes como un servicio exclusivo, de mayor calidad que su competencia directa y rentable, ya que a igualdad de precios tiene sustanciales ahorros de tiempo y dinero al evitar desplazamientos.

A continuación se detallan precios según plan y sus modalidades de pago.

**Tabla 4.4.1 Precio de planes orientado a todos los segmentos**

<b>Plan 60 minutos X2</b>	<b>08:00 a 11:00 hrs.</b>	<b>11:01 a 17:00 hrs.</b>	<b>17:01 a 22:00 hrs.</b>
<b>Conversión One to One</b>	\$ 19.990	\$ 15.990	\$ 19.990
<b>Grupales 1</b>	\$ 9.990	\$ 7.990	\$ 9.990
<b>Grupales 2</b>	\$ 4.990	\$ 3.990	\$ 4.990
<b>Emulaciones (entre 3 a 6 personas)</b>	Gratuitas	Gratuitas	Gratuitas
<b>On Line One to One</b>	\$ 19.990	\$ 15.990	\$ 19.990
<b>On Line 2-4</b>	\$ 9.990	\$ 7.990	\$ 9.990



## 4.5 Promoción

Para lograr la diferenciación de imagen propuesta en la estrategia de posicionamiento se deberán realizar actividades en la promoción destinados a cumplir con dicho objetivo, estas apuntarán a la difusión del nuevo producto, a través de publicidad directa, promociones, eventos, y principalmente en acciones que tengan como consecuencia generar un círculo virtuoso de marketing viral.

En forma permanente y constante en el tiempo se pretende publicitar los mini centros en revistas y páginas web especializadas de los ZODUC seleccionados (Valle del Sol, Chicureo.com, Valle Hermoso, etc.) las cuales tienen un tiraje entre los 8.000 a 10.000 ejemplares mensuales, para luego promocionar eventos típicos de la zona, tales como remates de obras de arte, la cena del sombrero, fiestas de inauguración del año escolar en colegios, etc. Finalmente, como plan de penetración, se pretende generar una acción de marketing viral, regalando e invitando gratis a conocidos personajes de la zona a jornadas de conversación, con el propósito de que estos mismos personajes, sean polos de atracción en la creación de flujo hacia los mini centros<sup>18</sup>. El costo estimado para estos efectos se calculan en MM\$2,5 mensuales, más una inversión inicial de MM\$19,7. Además se debe considerar cada mes de marzo y julio un monto de MM\$15, con el fin de volver a cautivar a los clientes en cada back to school.

Como promociones habituales, se pueden mencionar los descuentos por volumen y/o pago anticipado, los cuales fueron costeados dentro del plan de promoción bajo la siguiente tabla porcentual de descuentos.

**Tabla #4.5.1 Tabla de Descuento por volumen y pago anticipado**

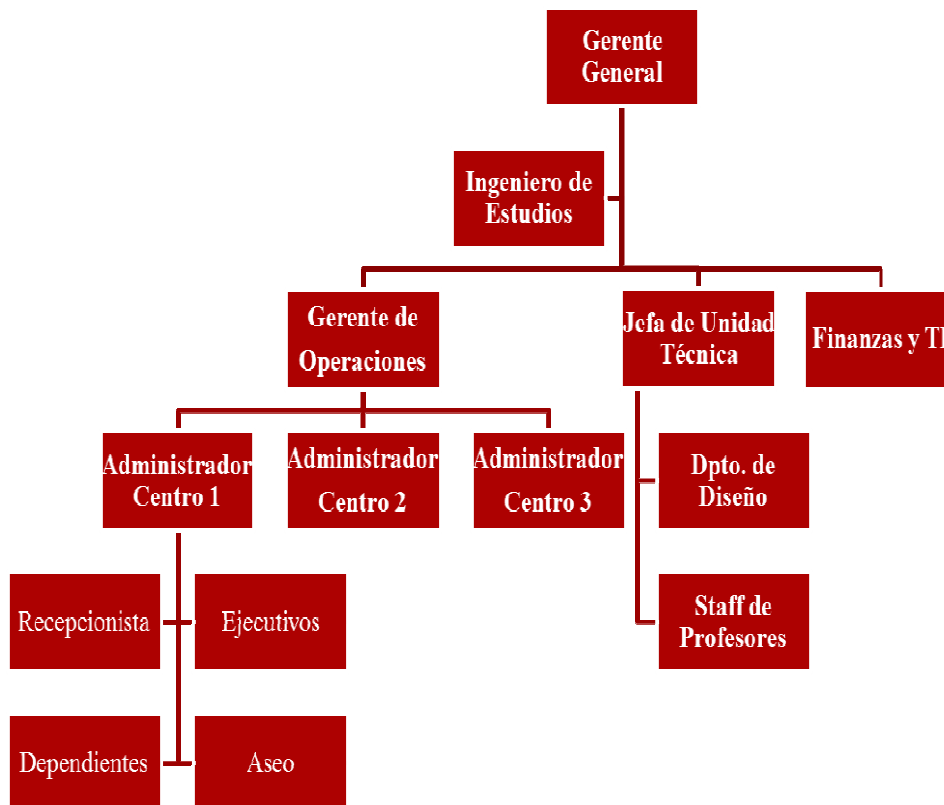
<b>Horas reservadas/Integrantes Familiares</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>60</b>	20%	15%	5%
<b>30</b>	15%	10%	5%
<b>15</b>	10%	10%	5%

<sup>18</sup> Ver plan de promoción en anexos

## 5.- Plan de Recursos Humanos

Como un paso fundamental para la ejecución de los procesos descritos en el plan de operaciones, es definir correctamente los roles y perfiles del capital humano, necesario para tales fines. Por ello se presenta a continuación la orgánica, tanto corporativa, transversal a cada centro, como la orgánica mínima de cada centro.

### 5.1 Organigrama de la organización



## **5.2 Descripción de Cargos**

### **Gerente General**

Objetivo del Cargo:

Responsable que las metas y objetivos fijados se cumplan a cabalidad, dándole a éstas un carácter estratégico que permita la sustentabilidad del negocio en el tiempo

Principales funciones:

- Realizar un control de gestión global de cada una de las áreas
- Control financiero y presupuestario
- Generar EERR
- Control del capital humano
- Confeccionar programas estratégicos de difusión y crecimiento
- Velar por mantener el nivel del servicio entregado
- Generar constante comunicación interna: planificar, implementar, controlar
- Generar encuestas de satisfacción del cliente
- Confeccionar presupuesto
- Control contable y tributario
- Desarrollo de productos tecnológicos
- Control de los contenidos del portal, asegurándose que los contenidos y la tecnología usada sean acordes con los servicios ofrecidos
- Relación comercial con proveedores

### **Gerente de Operaciones:**

Objetivo del cargo:

Responsable de velar que se cumplan los objetivos fijados a nivel operacional, llevando un control de los resultados obtenidos en las distintas áreas de servicio.

Principales funciones:

- Desarrollar programas con el propósito de mejorar los procesos utilizados, para luego implementarlos en cada uno de los centros
- Supervisar el cumplimiento de metas por centro
- Supervisión de los administradores de cada centro y empleados en cargos menores.
- Relación operativa con proveedores

Perfil:

Administrador de empresa o ingeniero en ejecución con 5 años de experiencia en operaciones y manejo de personal.

### **Jefa de Unidad Técnica**

Objetivo del cargo:

Responsable de disponer en forma oportuna de un staff de profesores de primer nivel y velar por el diseño interior de cada centro.

Principales funciones:

- Velar por el correcto desarrollo de los distintos cursos, asegurándose de cumplir con los estándares de la empresa.
- Reclutar, seleccionar y reclutar el staff de profesores
- Evaluar periódicamente a los profesores, a través de encuestas docentes.
- Generar feedback con los profesores
- Mantener el diseño vanguardista y acogedor de cada centro

Perfil:

Mujer, profesora de inglés, bilingüe, excelente presencia, buena red de contactos.

### **Financias y TI**

En una primera etapa este cargo será cubierto por las funciones del gerente general, descritas anteriormente.

### **Administrador de centro**

Objetivo del cargo:

Velar por el impecable funcionamiento operativo y económico del centro asignado.

Principales funciones:

- Contar con el personal mínimo, recepcionistas, ejecutivos, aseo, etc.

- Mantener en perfecto estado y funcionamiento la infraestructura y activos del centros
- Confeccionar a diario las O/C por insumos requeridos
- Controlar los inventarios
- Programación y reporte de horas asignadas por día y semana
- Generar reporte diario de control de las operaciones del centro.

### **Ejecutivo(a)**

Objetivo del cargo:

Atender en forma personalizada a cada cliente, especialmente a los nuevos clientes, levantando sus necesidades e intereses, relacionados con la empresa.

Principales funciones.

- Atender a todo cliente o potencial cliente que ingrese a los centros
- Mantener contactos on line
- Asignar profesores on line
- Aplicar encuestas docentes y de satisfacción

Perfil:

Estudiantes de pedagogía en inglés, recién egresados, jóvenes bilingües con excelente presencia, idealmente entre 20 y 29 años.

### **5.3.- Sistema de Remuneraciones**

A diferencia de cargos de menor rango, tales como aseo y dependientes, el resto de los cargos desde el Gerente de Operaciones, Jefa Técnica y hasta Profesores, el sistema de rentas será variable en base a los ingresos generados. El sistema de remuneraciones se basa en el valor hora real facturado. El objetivo es generar los incentivos correctos que permitan maximizar los ingresos por horas cursadas.

El cálculo base para los profesores, se realizó considerando 6 horas día, 36 horas semanales, a un valor de la hora académica de \$58.865, casi el doble comparado con valores hora pagados a profesores de especialidad en colegios particulares de

los ZODUC´s relacionados y zona oriente de Santiago. Total haberes mensuales a recibir por profesor jornada completa, de 144 horas mensuales, igual a \$2.132.000

El proyecto debe asegurar la disponibilidad y excelencia docente considerando una renta variable del 40%, muy superior a lo que está pagando el mercado, con lo que se mitiga, de alguna forma, el poder de negociación de los profesores analizado en capítulos anteriores, como FCE. Y fundamentalmente vela por mantener el concepto base que busca transmitir este proyecto de excelencia académica y confianza en el profesorado.

En los primeros 3 meses se asegurará una renta mínima para cargos administrativos, considerada dentro del capital de trabajo inicial, sin embargo y con el propósito de incentivar correctamente desde el primer mes, se pagará el máximo entre el mínimo asegurado y el cálculo del modelo de renta variable.

A continuación se detalla una tabla con el % de contribución que tendrá cada hora facturada según el cargo y el mínimo garantizado como sueldo fijo. Todo debidamente sensibilizado en los distintos escenarios económicos, a presentar en el próximo capítulo.

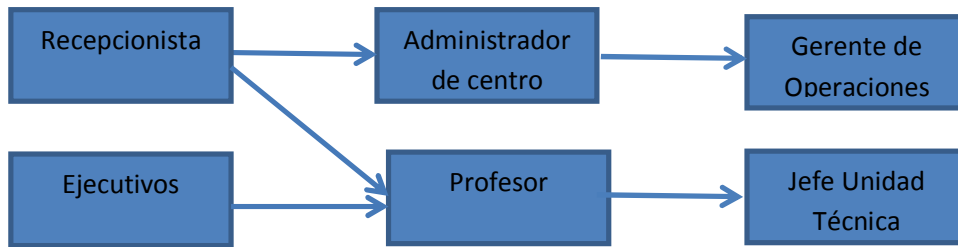
**Tabla #5.1 Porcentaje de remuneraciones por cargo**

Cargo	Mín. Base Fija	% renta Variable	Renta Var Esc. Medio	Total Haberes	Líquido App.
Gerente General	\$ 1.000.000	1,5%	\$ 4.614.004	\$ 5.614.004	\$ 3.929.803
Gerente de Operaciones	\$ -	1,0%	\$ 3.076.003	\$ 3.076.003	\$ 2.460.802
Jefa Unidad Técnica	\$ 1.000.000	1,0%	\$ 3.076.003	\$ 4.076.003	\$ 3.260.802
Dependientes	\$ 700.000	0,0%	\$ -	\$ 700.000	\$ 560.000
Profesores		40,0%	\$ 2.132.416	\$ 2.132.416	\$ 1.705.933
Ejecutivos		0,5%	\$ 1.538.001	\$ 1.538.001	\$ 1.230.401
Recepcionistas	\$ 700.000	0,0%	\$ -	\$ 700.000	\$ 560.000

#### **5.4.- Sistema de Escalamiento**

Como sistema de escalamiento o potencial carrera interna, se desprende el siguiente diagrama:

**Diagrama #5.1 Sistema de escalamiento interno**



Es importante contar con personas capacitadas en la cultura de la organización, en la atención al cliente y en lo que busca entregar la empresa como servicio al cliente, especialmente frente al crecimiento e inauguración de nuevos centros.

Se identifican principalmente 2 líneas de acción, la docente que eventualmente podría comenzar con un joven ejecutivo (idealmente estudiante de inglés o estudiante de intercambio) y la operacional que comienza con un recepcionista de buen perfil, seguido por un administrador y terminando como gerente de operaciones de un grupo de centros o finalmente de la cadena completa.

## **6.- Plan de Operaciones**

Al desarrollar los procesos, se debe asegurar que la percepción de calidad por parte de los clientes sea de excelencia. Esto debido al hecho que los servicios son experiencias, por lo que la calidad que éstos entregan, deben ser cuidadosamente administrados.

Los clientes deben percibir, a través del servicio entregado, un valor que diferencie a la compañía ante cualquier competencia. En este sentido es necesario para un buen diseño, capturar los requerimientos reales del cliente e incorporarlos en los distintos procesos que se generan en la empresa, esto con el propósito de satisfacer completamente las expectativas que se tienen, tanto de las conversaciones en inglés, como de los servicios anexos de cada mini centro.

Atendiendo lo anterior, es que se definen alguno de los principales procesos operativos, cada uno de los cuales constara con su respectivo SLA (ver anexos):

### **6.1 Procesos de Atención**

Cada centro de conversación tendrá horario continuado de atención a clientes, desde las 08:00 hrs hasta las 22:00 hrs (14 hrs.).

Con 2 turnos administrativos de lunes a viernes de 08:00 a 16:00 hrs. y de 14:00 a 22:00 hrs con 1 hora de colación. Sábado por medio de 08:00 a 16:00 hrs. Con lo que se cumple por sobre lo que exige la ley laboral de las 45 horas semanales y días libres, entre otros requerimientos.

Cada profesor, se estima realizará 6 horas diarias, para lo cual se necesita para escenario el intermedio, la cantidad de 8 profesores en forma simultánea por centro. Todo bajo el estatuto docente.

El resto de los cargos ejecutivos y de gerencia estarán contratados bajo del art. 22 de la ley laboral.

### **Layout**

Cada centro de conversación está emplazado en paño de 200 m<sup>2</sup> para lo cual se considera cada módulo de atención mayor a los 6,0 m<sup>2</sup> (por sobre los estándares internacionales) y de espacios comunes equivalentes a 80 m<sup>2</sup> c/u. Es decir, se tiene para el escenario intermedio una cantidad de 8 profesores en funcionando en forma simultánea (48m<sup>2</sup>), más los 80 m<sup>2</sup> de espacios comunes, un total de 128m<sup>2</sup>, para el escenario optimista un total de 152 m<sup>2</sup>.



La arquitectura final de cada centro en conjunto con el diseño interior, están considerados en la evaluación económica como desarrollo de la implementación final.

## **6.2 Procesos de Captación de Clientes.**

Este proceso se basa en la oportuna y excelente atención de los clientes en el mismo lugar donde se realizan las conversaciones, no considera fuerza de ventas en la calle, la idea es que el cliente llegue a los centros acompañado y/o recomendado por clientes antiguos, por lo mismo se considera en el capital de trabajo un monto de conversaciones de regalo como puesta en marcha para los primeros 3 meses. A cada nuevo cliente será recibido por un profesor quién debe tener la misión de detectar el nivel de inglés que tiene el nuevo cliente, con el propósito de entablar una breve conversación en el primer contacto.

### **Proceso de Inscripción**

No existe inscripción alguna, es uno de los principales diferenciadores con la competencia, el sistema de inscripción será tipo “consulta médica” conversación a conversación, solicitando o reservando hora vía telefónica o vía web. El objetivo es que queda profesor sugiera cantidad y periodicidad de clases, en conjunto con el cliente. No se debe olvidar que uno de los principales propósitos es generar fluidez, a través de la constante práctica

## **6.3.- Proceso de asignación de Profesores**

Como decíamos anteriormente cada profesor sugerirá, en conjunto con su cliente la secuencia de conversaciones, paralelamente el cliente podrá optar por distintos profesores, según sus intereses personales. La idea es generar en el cliente el concepto personal-teacher. La administración de la disponibilidad de profesores vs las horas solicitadas en la cadena completa, será administrada por un software especialista en la asignación de horas, considerado con inversión en la evaluación económica del proyecto. Para el escenario intermedio se estima la administración de una dotación de 57 profesores y para el escenario optimista la cantidad de 80 docentes.

### **Proceso de conversación y clases**

Cada cliente será atendido siempre bajo el mismo esquema, el centro definirá el tema del día, transversalmente, en base a la contingencia anglosajona, material obtenido desde variadas fuentes, BBC, CNN, revistas y diarios de USA y/o Inglaterra. El tema será definido por el Jefe de UTP e informado diariamente a cada profesor (audio/video y texto), cada tema será registrado en una base de datos con la fecha, clientes atendidos bajo ese tema y la evaluación de interés, realizada por los clientes atendidos. Posteriormente y en base al nivel de cada cliente el tema del día será analizado en profundidad, comenzando con escuchar el texto, luego repitiéndolo lentamente, cuantas veces sea necesario, hasta comprender en detalle el parlamento, sin traducirlo. Finalmente, el tema del día será expuesto desde distintos tiempos verbales (pasado, presente y futuro). No se incluirán textos ni reglas gramaticales.

### **6.4.- Proceso de Fidelización**

Uno de los diferenciadores más importantes de esta empresa es no obligar al cliente a abonar y/o pagar cursos completos, que luego terminan por abandonar. Sin embargo, se debe generar un círculo virtuoso que motive al cliente a conversar inglés frecuentemente, para ello es misión de cada personal-teacher evidenciar, conversación a conversación, que el cliente ha logrado comunicarse en inglés, sin importar su nivel ni grado de profundidad. El cliente debe terminar su conversación con un sentimiento de agrado, de logro y satisfacción personal, de lo contrario no se cumple con la misión de la empresa. En forma paralela, la administración se comunicará con clientes que hayan dejado de asistir a horas previamente reservadas (tipo consulta médica), así como también a clientes que hayan dejado de asistir en forma permanente, realizando encuestas de salida y ofreciendo en el mismo instante conversaciones gratuitas de re-captación. Toda esta información será registrada en la base de datos de la empresa.

### **Proceso de Evaluación y Demostración de Avances**

Como ya se ha mencionado anteriormente, uno de los pilares en los cuales se sustenta esta metodología de aprendizaje es en demostrarle al cliente, constantemente, los avances logrados, en base a la práctica frecuente. Para ello se consideran instancias formales, o más bien instancias estructuradas de evaluación, donde el propio cliente debe apreciar y evaluar sus logros. Para ello se define un proceso de emulación de situaciones cotidianas, basadas en los temas

del día tratados en conversaciones previas. La evaluación consta con la participación tangencial de un segundo profesor, como apoyo para comunicarse con el cliente, estas evaluaciones son entregadas en forma gratuita cada 5 conversaciones. Un segundo objetivo de estas evaluaciones es la supervisión y control interno de cada profesor, el nivel de satisfacción de cada cliente y sus proyecciones con la empresa. Al considerar que la emulación es gratuita se citará al cliente en forma adicional a sus conversaciones habituales y se le solicitará evaluar el servicio, en forma escrita.

### **6.5.- Apoyo Web**

Existirá una página web de la cadena de centros, donde se podrá apreciar la empresa en su conjunto, staff de profesores, ubicaciones, diseño, reservar horas, revisar avances y logros de cada alumno, no existirá material de apoyo docente, sólo links de interés. Además, cada cliente podrá conectarse en línea y en tiempo real con profesores que estén disponibles en cualquier centro, en horarios de 08:00 a 22:00hrs. Por otra parte, cada cliente podrá reservar hora con profesores fuera del horario antes mencionado. Para ello se cuenta con la plataforma de comunicación Webex. En caso de no existir profesores disponibles, se gatillará un mensaje vía mail al Gerente de Operaciones y a los profesores que estén fuera de sus horarios habituales quienes podrán acceder de inmediato, desde cualquier punto, con el cliente.

El uso de esta herramienta está direccionada como complemento a clientes ya fidelizados con conversaciones presenciales en cada centro. Esta empresa no tiene como core business la entrega de clases e-learning.

### **6.6 Procesos de Pago**

Los pagos se reciben una vez prestado el servicio, conversación a conversación, más el consumo del momento, vía transbank, tarjetas de crédito o débito en la caja de cada centro. Existen promociones de pago por adelantado con descuento. Cada transacción estará asignada a un profesor. Para el caso de las conversaciones on line, quedará registro de cada conversación para ser cobrada en la próxima visita del cliente al mini-centro. Existirá la posibilidad de hacer transferencia vía web. Sin embargo, el objetivo es que el cliente vuelva al centro.

## **6.7 Otros Servicios Asociados**

Cada mini-centro constará con una exclusiva carta de cafés, té, jugos naturales y delicatessen que permitan amenizar una conversación coloquial entre cliente y profesor. Para ello, existirá un proceso paralelo al académico, pero no menos importante en definir las recetas de preparación de cada producto ofrecido. Para ello se constará con la asesoría de un administrador de restaurantes.

En forma independiente a las conversaciones individuales para adultos, se ofrecerán conversaciones en grupos de 2 a 6 personas, la metodología es la misma a las conversaciones individuales, sólo se exigirá que los participantes se conozcan con anterioridad para no perder la confianza de conversar dentro del grupo y generar una nueva instancia amena de conversación coloquial. Por último, y en los horarios antes mencionados, existen las clases de reforzamiento a niños de colegios del sector, estas clases tienen como misión ser lúdicas y entretenidas para el niño, pero basadas en los textos y tareas que tiene cada alumno, dependiendo del colegio al cual pertenezca.

Dentro del plan de implementación de deben considerar la confección de todos los procedimientos y flujogramas asociados a cada proceso antes mencionado. "package de franquicia" ver plan de crecimiento.

## **7.- Plan Financiero**

En el presente capítulo se evaluará económicamente el proyecto. Para evaluar dicho proyecto se considera un horizonte de 5 años (2013-2017), el cual está dividido en 3 ciclos (2013, 2014 y 2016) para los cuales se considera un crecimiento de la demanda estimada del 46%, según se muestra en la tabla #2 Proyecciones de Habitantes por Proyecto Inmobiliario. Además, de considerar los distintos niveles de costos e ingresos, según corresponda.

Tomando como base la demanda estimada para el período antes mencionado, se simulan 3 posibles escenarios: optimista, el cual considera un 35% de la demanda estimada, escenario intermedio con un 25% y finalmente, un escenario pesimista, como punto de flotación del proyecto, con el 19% de la demanda estimada (break even). Para todos los escenarios se considera un financiamiento de MM\$265, equivalente al 61,1% del total de la inversión inicial, incluido el capital de trabajo. Con un interés del 6,5% anual

### **7.1 Evaluación económica para todos los escenarios**

Para realizar la evaluación económica se utiliza la metodología del flujo de caja. Primeramente se estiman las inversiones que se deben realizarse para llevar a cabo el proyecto, incluyendo la depreciación de los activos fijos y capital de trabajo.

Posteriormente, se determinan los costos operacionales, determinando los costos fijos y variables requeridos para explotar el proyecto y finalmente, los ingresos que se perciben en cada escenario, según los ciclos antes descritos.

#### **7.1.1 Inversiones**

Para lograr desarrollar el proyecto a cabalidad y según los objetivos planteados, como modelo de negocio, es necesario contar con equipamiento adecuado para que los distintos involucrados puedan realizar sus labores.

Para la etapa inicial del proyecto, antes de su puesta en marcha, se considera la contratación de desarrolladores que permitan programar la página web, docentes para planificar el programa educativo y por último, una oficina de arquitectura para el diseño interior, sellos distintivos del proyecto.

A continuación, se resumen las cotizaciones correspondientes a activos fijos.

**Tabla #7.1 Inversiones**

<b>Total Inversiones</b>		<b>-\$ 364.974.000</b>
<b>ITEM</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>-\$ 220.200.000</b>
Mobiliario	\$ 18.000.000	\$ 54.000.000
Vajilla/Equipos	\$ 5.800.000	\$ 17.400.000
Diseño/Deco	\$ 36.500.000	\$ 109.500.000
Hardware	\$ 12.000.000	\$ 36.000.000
Permisos y patentes	\$ 1.100.000	\$ 3.300.000
Mes de Grantia		
		<b>-\$ 144.774.000</b>
Servidores de aplicación		
Servidores de datos		\$ 60.000.000
Servidor espejo		
Desarrollo cursos		\$ 22.000.000
Desarrollo Web		\$ 38.500.000
Licencias sist. RRHH		\$ 2.500.000
Publicidad Revista Valle del Sol		\$ 1.800.000
Guía de entretención y compras Chicureo		\$ 764.000
Evento cena del sombrero		\$ 1.200.000
Evento remate de obras de arte		\$ 960.000
Evento back to school		\$ 5.000.000
100 Clases de regalo		\$ 2.850.000
Artículos de POP		\$ 6.000.000
Banner Chicureo.com		\$ 3.200.000

Para la realización del flujo de caja se considera la depreciación de activos fijos. Esta es una herramienta aceptada por la ley de manera de disminuir las utilidades antes de pagar impuestos, disminuyendo así el nivel de impuestos a pagar. Se asume una depreciación promedio en 5 años, en cuotas iguales, así como también quedan bajo esta depreciación a 5 años, la inversión inicial en promoción y difusión, según la nueva norma IFRS.

## 7.1.2 Costos

### Costos Operacionales

Son aquellos en los que se incurre al realizar las labores productivas de la empresa. Estos se dividen en costos fijos y variables dependiendo de la fuente donde se generen.

### Costos Fijos

Los costos fijos son utilizados para el pago de rentas fijas, arriendo de terrenos u oficinas (costos de infraestructura), más costos fijos de administración, los cuales no tienen directa relación con el nivel de ingresos percibidos.

A continuación de detalla tabla con los costos fijos mensuales considerados en la evaluación económica. Anualizado a 12 meses, en su suma total.

**Tabla #7.2 Costos Fijos Mensuales (anualizado)**

Costos Fijos Cadena	Ítem	Valor Unit	Cantidad	Valor x Centro	\$ 277.092.000
Sueldos Base	Sueldo Gerentes				\$ 2.000.000
	Sueldo Jefa UTP				\$ 1.500.000
	Sueldo Dependientes X2			\$ 1.400.000	\$ 4.200.000
	Sueldo Recepcionistas X2			\$ 1.400.000	\$ 4.200.000
Seguridad					\$ 1.200.000
Arriendos		0,50	200		\$ 6.810.000
Gastos Comunes					\$ 681.000
Publicidad					\$ 750.000
Seguros					\$ 1.000.000
Servicios Varios					\$ 750.000

### Costos Variables

Los costos variables se relacionan directamente con la demanda estimada para el servicio de venta. Especialmente remuneraciones variables, insumos, material docente, gastos de administración y ventas, entre otros.

A continuación, se detalla tabla con los costos variables mensuales considerados en la evaluación económica para el escenario optimista, el cual pretende absorber el 35% de la demanda estimada. Anualizado a 12 meses, en su suma total.

**Tabla 7.3 Costos Variables Mensuales (anualizado)**

Costos Variables Cadena	Ítem	Valor x Centro	\$ 2.291.482.020
Rentas Variables			
	Sueldo Gta. Gral	1,5%	\$ 4.614.004
	Sueldo Gte. de Op.	1,0%	\$ 3.076.003
	Sueldo Ejecutivos X2	1,0%	\$ 3.076.003
	Renta Jefa UTP	1,0%	\$ 3.076.003
	Renta Profesores	40,0%	\$ 170.889.043
Insumos			\$ 538.360
Material Docente		1,5%	\$ 4.614.004
Gastos de Adm. y Ventas			\$ 250.000
Internet/Cable			\$ 666.000
Licencias WEBEX			\$ 157.415

### 7.1.3 Ingresos Operacionales

Los ingresos que se generan en este proyecto provienen de la demanda estimada para sus 3 escenarios. Los precios están determinados en el plan de marketing, siendo estos comparativamente iguales que los de la competencia para planes similares. La multiplicación del precio con el número de clientes (horas) esperados en cada plan,  $P \times Q$ , generan los ingresos operacionales del proyecto.

A continuación se detallan los ingresos para los 3 escenarios (optimista, intermedio y pesimista), según la demanda estimada en tabla #5 Demanda estimada por cluster en hrs-mes, escenarios 2012, 2014 y 2016

Los ingresos mensuales serán anualizados, sólo a 9 meses dentro del año, ya que no se consideran como meses productivos cada enero, febrero y 4 semanas adicionales de vacaciones de invierno, fiestas patrias y primera semana de marzo. Reduciendo marginalmente algunos costos variables, sin embargo asegurando renta íntegra a todos los funcionarios de la cadena, tanto cuerpo administrativo, como docente.



**Tabla #7.4 Ingresos 2013, escenario optimista del 35%**

<b>Escenario Optimista 35%</b>	<b>Participación</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>2013</b>
			<b>\$ 2.768.402.492</b>
Clases One to One	32,0%	\$ 19.990	\$ 203.001.966
Grupales 1	26,0%	\$ 9.990	\$ 82.428.293
Grupales 2	14,0%	\$ 4.990	\$ 22.170.018
Emulaciones	28,0%		\$ -
Otros Ingresos			\$ -

**Tabal #7.5 Ingresos 2013, escenario intermedio del 25%**

<b>Escenario Intermedio 25%</b>	<b>Participación</b>	<b>Precio Unit</b>	<b>2013</b>
			<b>\$ 1.977.430.351</b>
Clases One to One	32,0%	\$ 19.990	\$ 145.001.404
Grupales 1	26,0%	\$ 9.990	\$ 58.877.352
Grupales 2	14,0%	\$ 4.990	\$ 15.835.727
Emulaciones	28,0%		\$ -
Otros Ingresos			\$ -

Cabe señalar, que este último escenario de ingresos bajo un escenario pesimista, fue calculado para el punto de flotación o break even, calculado a través del complemento Solver de Excel, igualando el VAN a 0 para un TIR igual a la tasa de descuento exigida por los inversionistas.

**Tabla #7.6 Ingresos 2013, escenario pesimista del 19%**

<b>Escenario Pesimista 19%</b>	<b>Participación</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>2013</b>
			<b>\$ 1.535.465.380</b>
Clases One to One	32,0%	\$ 19.990	\$ 112.592.909
Grupales 1	26,0%	\$ 9.990	\$ 45.717.987
Grupales 2	14,0%	\$ 4.990	\$ 12.296.368
Emulaciones	28,0%		\$ -
Otros Ingresos			\$ -

## 7.2 Flujo de Caja

Para la realización del flujo de caja se utilizan los datos calculados anteriormente, deduciendo los indicadores financieros importantes para combinaciones de los distintos escenarios de cada servicio.

Los indicadores que se utilizan para analizar si un proyecto es atractivo o no para los inversionistas son, principalmente el VPN y la TIR.

El valor presente neto (VPN), permite medir el nivel de riqueza que aporta el proyecto medido en dinero, sobre la mejor alternativa de uso de capital invertido en un proyecto de riesgo similar. Si el VPN es mayor que 0, es conveniente la realización del proyecto, ya que existe aporte de riqueza para el inversionista, en caso contrario no se debe invertir.

La TIR (tasa interna de retorno) es la tasa que al mantenerse constante hace el VPN igual a 0. En otras palabras, es la tasa mínima para aceptar o rechazar un proyecto y representa la rentabilidad media del proyecto que se está evaluando. Con estos antecedentes, se puede decir que los proyectos cuya tasa sea menor que la TIR deben ser aceptados.

### 7.2.1 Tasa de Descuento

Para el siguiente proyecto se estima una tasa de descuento  $R$ , de la siguiente manera:

$$R = R_f + B * (R_m - R_f)$$

donde,  $R_f$  es la tasa libre de riesgo para bonos del banco central a 5 años en UF,  $R_m$  tasa del mercado bursátil IPSA,  $B$  riesgo del sector industrial donde se enmarca el proyecto. Según datos del propio banco central de Chile, se consideran los siguientes datos:

$$R_f = 6,52\%; R_m = 11,88\%; B = 1,2$$

Aplicando la fórmula anterior, se obtiene una tasa de descuento  $R = 12,9\%$ , sin embargo los inversionistas consideran un riesgo adicional, como juicio experto, debido a las turbulencias que existen actualmente en la economía internacional, por los que  $R$  es redondeado al 15% (estilo conservador).

## 7.2.2 Flujo de Caja para cada escenario

A continuación, se presentan los escenarios obtenidos de los flujos de cajas realizados, con su respectivo VAN y la TIR

**Tabla #7.7 Escenario Optimista, captura 35% de la demanda estimada**

Concepto	Cadena Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos por Ventas		\$ 2.768.402.492	\$ 3.825.828.629	\$ 3.825.828.629	\$ 5.313.899.677	\$ 5.313.899.677
Costos Fijos Cadena		\$ 277.092.000	\$ 277.092.000	\$ 277.092.000	\$ 277.092.000	\$ 277.092.000
Costos Variables		\$ 2.291.482.020	\$ 3.145.255.715	\$ 3.145.255.715	\$ 4.297.132.934	\$ 4.297.132.934
Depreciación Legal		\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800
Gasto Financiero		\$ 3.445.923	\$ 2.774.422	\$ 2.094.189	\$ 1.405.111	\$ 707.073
Pérdidas ejercicio ant.						
Utiidades antes de Imp.		\$ 123.387.750	\$ 327.711.692	\$ 328.391.925	\$ 665.274.832	\$ 665.972.870
Impuestos		\$ 24.677.550	\$ 65.542.338	\$ 65.678.385	\$ 133.054.966	\$ 133.194.574
Utiidades después de Imp.		\$ 98.710.200	\$ 262.169.353	\$ 262.713.540	\$ 532.219.866	\$ 532.778.296
Depreciación Legal		\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800
Pérdidas ejercicio ant.			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Operacional		\$ 171.705.000	\$ 335.164.153	\$ 335.708.340	\$ 605.214.666	\$ 605.773.096
Inversión X Centro	-\$ 220.200.000					
Inversión Cadena	-\$ 144.774.000					
Valor Residual						\$ -
Capital de Trabajo	-\$ 68.810.000					\$ 68.810.000
Préstamos	\$ 265.000.000					
Amortizaciones		-\$ 51.640.076	-\$ 52.311.577	-\$ 52.991.810	-\$ 53.680.888	-\$ 54.375.648
Flujo de Caja de Capitales	-\$ 168.784.000	-\$ 51.640.076	-\$ 52.311.577	-\$ 52.991.810	-\$ 53.680.888	\$ 14.434.352
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-\$ 168.784.000</b>	<b>\$ 120.064.924</b>	<b>\$ 282.852.576</b>	<b>\$ 282.716.530</b>	<b>\$ 551.533.778</b>	<b>\$ 620.207.448</b>

VAN (15%) \$ 833.984.448  
TIR 123,6%

**Tabla #7.8 Escenario Intermedio, captura 25% de la demanda estimada**

Concepto	Cadena Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos por Ventas		\$ 1.977.430.351	\$ 2.732.734.735	\$ 2.732.734.735	\$ 3.795.642.626	\$ 3.795.642.626
Costos Fijos Cadena		\$ 277.092.000	\$ 277.092.000	\$ 277.092.000	\$ 277.092.000	\$ 277.092.000
Costos Variables		\$ 1.642.298.959	\$ 2.252.137.313	\$ 2.252.137.313	\$ 3.074.906.755	\$ 3.074.906.755
Depreciación Legal		\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800
Gasto Financiero		\$ 3.445.923	\$ 2.774.422	\$ 2.094.189	\$ 1.405.111	\$ 707.073
Pérdidas ejercicio ant.						
Utiidades antes de Imp.		-\$ 18.401.330	\$ 127.736.200	\$ 128.416.433	\$ 369.243.960	\$ 369.941.998
Impuestos		-\$ 3.680.266	\$ 25.547.240	\$ 25.683.287	\$ 73.848.792	\$ 73.988.400
Utiidades después de Imp.		-\$ 14.721.064	\$ 102.188.960	\$ 102.733.146	\$ 295.395.168	\$ 295.953.599
Depreciación Legal		\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800
Pérdidas ejercicio ant.			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Operacional		\$ 58.273.736	\$ 175.183.760	\$ 175.727.946	\$ 368.389.968	\$ 368.948.399
Inversión X Centro	-\$ 220.200.000					
Inversión Cadena	-\$ 144.774.000					
Valor Residual						\$ -
Capital de Trabajo	-\$ 68.810.000					\$ 68.810.000
Préstamos	\$ 265.000.000					
Amortizaciones		-\$ 51.640.076	-\$ 52.311.577	-\$ 52.991.810	-\$ 53.680.888	-\$ 54.375.648
Flujo de Caja de Capitales	-\$ 168.784.000	-\$ 51.640.076	-\$ 52.311.577	-\$ 52.991.810	-\$ 53.680.888	\$ 14.434.352
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-\$ 168.784.000</b>	<b>\$ 6.633.660</b>	<b>\$ 122.872.183</b>	<b>\$ 122.736.136</b>	<b>\$ 314.709.080</b>	<b>\$ 383.382.751</b>

VAN (15%) \$ 331.425.519  
TIR 59,4%

**Tabla #7.9 Escenario Pesimista, captura 19% de la demanda estimada**

Concepto	Cadena Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos por Ventas		\$ 1.535.465.380	\$ 2.121.955.687	\$ 2.121.955.687	\$ 2.947.298.672	\$ 2.947.298.672
Costos Fijos Cadena		\$ 277.092.000	\$ 277.092.000	\$ 277.092.000	\$ 277.092.000	\$ 277.092.000
Costos Variables		\$ 1.279.560.301	\$ 1.753.096.919	\$ 1.753.096.919	\$ 2.391.973.526	\$ 2.391.973.526
Depreciación Legal		\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800
Gasto Financiero		\$ 3.445.923	\$ 2.774.422	\$ 2.094.189	\$ 1.405.111	\$ 707.073
Pérdidas ejercicio ant.						
Utilidades antes de Imp.		-\$ 97.627.644	\$ 15.997.546	\$ 16.677.779	\$ 203.833.235	\$ 204.531.273
Impuestos		-\$ 19.525.529	\$ 3.199.509	\$ 3.335.556	\$ 40.766.647	\$ 40.906.255
Utilidades después de Imp.		-\$ 78.102.115	\$ 12.798.037	\$ 13.342.223	\$ 163.066.588	\$ 163.625.018
Depreciación Legal		\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800
Pérdidas ejercicio ant.			-\$ 56.747.391	-\$ 23.266.131	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja Operacional</b>		-\$ 5.107.315	\$ 29.045.446	\$ 63.070.892	\$ 236.061.388	\$ 236.619.818
Inversión X Centro	-\$ 220.200.000					
Inversión Cadena	-\$ 144.774.000					
Valor Residual						\$ -
Capital de Trabajo	-\$ 68.810.000					\$ 68.810.000
Préstamos	\$ 265.000.000					
Amortizaciones		-\$ 51.640.076	-\$ 52.311.577	-\$ 52.991.810	-\$ 53.680.888	-\$ 54.375.648
<b>Flujo de Caja de Capitales</b>	-\$ 168.784.000	-\$ 51.640.076	-\$ 52.311.577	-\$ 52.991.810	-\$ 53.680.888	\$ 14.434.352
<b>FLUJO DE CAJA</b>	-\$ 168.784.000	-\$ 56.747.391	-\$ 23.266.131	\$ 10.079.082	\$ 182.380.500	\$ 251.054.170

VAN (15%) \$ 0  
TIR 15,0%

Como se mencionaba anteriormente, para el caso del escenario #3 se consideró el punto de flotación o break even, a través de la herramienta Solver de Excel.

En resumen, tenemos para el escenario más optimista, el cual captura el 35% de la demanda estimada (más de 31.000 hrs. mensuales) un VPN = MM\$834 con una TIR = 123,6%, para el escenario intermedio del 25% (22.600 hrs. mensuales) un VPN de MM\$331 con una TIR del 59,4% y por último, para el escenario pesimista = break even = 19% de la dda. estimada (17.600 hrs. mensuales), obviamente, un VPN = 0 para una TIR igual a la tasa de descuento del 15%.

## **8.- Plan de Crecimiento Franquiciado**

Las franquicias se han transformado en los últimos años en el sistema de comercio minorista de mayor éxito a nivel internacional, principalmente por las importantes ventajas que tiene esta modalidad en el rápido crecimiento y posicionamiento de marca tanto a nivel local como internacional. A través de este sistema, el proyecto puede desarrollar su crecimiento como cadena a un menor costo de lo que significaría realizarlo bajo una expansión de negocios tradicional con centros propios, básicamente por la alta inversión y complejos procesos de gestión operativa para llevar adelante un crecimiento hacia grandes superficies.

Sin embargo, todo proyecto de franquicia debe reducir el riesgo de fracaso de sus franquiciados, en base a procesos probados y exitosos que debe disponer un franquiciador. En esta etapa es fundamental desarrollar todas las herramientas necesarias para el crecimiento del negocio bajo el formato de franquicias, que sumadas a una buena gestión por parte de los franquiciados permitan obtener resultados exitosos.

### **Implementación**

Para que el modelo de franquicias funcione adecuadamente, es fundamental que las unidades franquiciadas sean un duplicado exacto del modelo de negocio matriz, a objeto de que cada uno de los franquiciados que ingresen a la red, dispongan de toda la información y conocimiento del negocio entregado por el franquiciador, lo cual reduce el riesgo en la administración del negocio, ya que todo proyecto de franquicia debe disponer de un éxito en el tiempo y un aprendizaje basado en la experiencia, que aporten valor agregado a la gestión de cada uno de los nuevos integrantes de la red de franquiciados.

Otro de los pilares básicos a la hora de implementar un proyecto de franquicia, es responder a la siguiente pregunta: ¿Es replicable por terceros mi modelo de negocios? Si la respuesta a esta pregunta es negativa, por las particularidades complejas del negocio, por que el éxito está basado en una sola persona o porque no existen procesos identificables, la verdad es que se hace muy complejo poder proceder a franquiciar un negocio en el cual se presenten estas condiciones.

No se puede olvidar que el franquiciador debe transmitir a cada uno de sus franquiciados el 'know how' (saber hacer) necesario para que pueda duplicar con exactitud el concepto original. No debemos olvidar, por tanto, que cuanto más sencillo sea este proceso, más fácil será también para el franquiciado llevarlo a cabo.

¿Qué se debe analizar del modelo de negocios a franquiciar?

Previo al lanzamiento de una franquicia al mercado, es importante realizar un plan de diseño y desarrollo del proyecto, con el fin de verificar la factibilidad de franquiciar el modelo y bajo qué condiciones y características.

Una vez analizado el plan de diseño y desarrollo tendremos información detallada del modelo de negocios, sobre la viabilidad real del proyecto, su rentabilidad, transmisión y fidelización del franquiciado. El franquiciador debe redactar la base documental del proyecto –denominada "package de franquicia"- con el fin de hacer partícipe al franquiciado de su experiencia práctica y conocimientos acumulados durante su experiencia en la gestión del negocio. Esta experiencia, analizada y sistematizada, permitirá al franquiciado duplicar el concepto empresarial probado por el franquiciador sin dejar espacio libre para las interpretaciones personales.

Dicho lo anterior, se considera como plan de crecimiento acelerado, fundamentalmente por razones de cobertura operacional y captura de economías de escala al disminuir costos fijos, **franquiciar el modelo de negocio**, confeccionando dentro del primer año de operación (2013) un package de procedimientos y flujogramas que permitan transmitir a los futuros franquiciados el apropiado manejo de los factores críticos de éxito (FCE), levantados y analizados en el presente plan de negocio. Este plan asegurará el éxito de las operaciones, principalmente en otros ZODUC distantes, como Pirque, Cuaruma, Lampa, Peñalolén y San Carlos de Apoquindo, entre otros.

Se estima una mayor rentabilidad a la obtenida en la primera etapa de la cadena, ya que disminuyen considerablemente costos fijos y se aprovechan economías de escala, tales como uso transversal de software diseñados para el uso on line de los servicios, administración del staff docente, confección de planes y material docente, layout arquitectónico y diseño de los centros, uso de la difusión, etc. Por último, se percibirá un % por conversación impartida, sin invertir y sin incurrir en costos financieros por préstamos bancarios.

Se debe considerar que la inversión por centro nuevo es de sólo MM\$120 aproximadamente, con un porcentaje por conversación realizada del 5% como costo variable para el franquiciador, se obtiene, a igualdad de indicadores económicos que las evaluaciones anteriores, una VAN de MM\$135, con una TIR del 45,2%.

Al considerar estos flujos, como otros ingresos, en una nueva evaluación de la cadena en su conjunto, como ente franquiciador, se obtienen mejores resultado aún, a partir del 2014 en adelante. Con un incremento en el VPN de casi MM\$100 por franquicia. (ver en anexos)

## 9.- Conclusiones

La presente trabajo de tesis muestra el desarrollo de un plan de negocios para la realización de un cadena de centros de capacitación privada en inglés, en barrios ubicados hacia las afueras de Santiago, denominados ZODUC. El propósito de esta idea de negocio es capturar una creciente demanda por servicios en general, que se está generando en los barrios antes mencionados.

Al concluir este trabajo se observa que los objetivos fueron cumplidos, específicamente se logró identificar un segmento de mercado muy preciso con su demanda potencial y estimada para el servicio que se pretende entregar, determinando paralelamente la situación externa de manera de identificar realmente el potencial existente en el área. Con la información anteriormente señalada se procedió a confeccionar un plan de marketing adecuado y coherente con el entorno y el servicio que se entregará a los clientes. Posteriormente, se realizaron los planes de RRHH, Operaciones y finalmente, con el fin de justificar la factibilidad económica del proyecto se confeccionó un plan financiero, el cual arrojó importante información.

El desarrollo exitoso de un proyecto simple y ambicioso a la vez, necesita de una metodología consistente, para así poder lograr la elaboración de un proyecto que interese a potenciales inversiones y principalmente que genere los frutos esperados, sin sorpresas o imprevistos en su futura puesta en marcha. De esta manera, el plan se basó en la metodología planteada inicialmente, a través de un plan de negocio, incluyendo una evaluación del medio interno y externo, y un análisis FODA, siempre teniendo en cuenta la premisa de sobresalir del resto de la competencia, en base a la calidad.

La investigación de mercado arrojó la cantidad de potenciales clientes existentes en el área, así como el gran crecimiento esperado para este tipo de servicios en zonas periféricas de Santiago (46% anual), razón que hace atractivo el desarrollo de nuevos proyectos privados en cada uno de los ZODUC asignados en los planes reguladores de cada municipio. De esta forma el plan se enfoca en entregar servicios a grupos familiares completos que residen en estos sectores, mediante un servicio que hace énfasis en el factor precio/calidad/rentabilidad, al disminuir sustancialmente los tiempos de desplazamiento, además de entregar servicios gratuitos, como la emulaciones/evaluaciones que “tangibilizan” el avance o aprendizaje de los clientes.

Los servicios a ser implementados están basados en el diseño de servicios de calidad, de esta forma es posible identificar un modelo medular, que en este caso

son las conversaciones one to one y servicios facilitadores, complementarios y/o de soporte con el apoyo virtual, a través de la página web y otros servicios anexos.

Sin lugar a dudas, los factores críticos de éxito (FCE), que aseguran la implementación y sustentabilidad en el tiempo, del presente proyecto son claves para el desarrollo de la cadena:

**Locaciones**, por lo que generar acuerdos comerciales a largo plazo con inmobiliarias del sector se considera un factor crítico que permitirá tener éxito.

**Staff de profesores**, contar con una red de profesores, con un sistema de rentas atractivo y un excelente clima laboral es fundamental para contar con la disponibilidad de profesores requeridos, además de evitar la rotación y deserción de los mismos.

**Plan de Marketing**, lograr confeccionar un plan atractivo, innovador y sustentable en el tiempo es fundamental para lograr el éxito esperado

**Plataforma tecnológica**, desarrollar una plataforma simple, con un innovador diseño, cercana y especialmente estable se considera prioritario como una herramienta de apoyo, al momento de cautivar a los clientes, desarrollar economías de escala y llegar a tener en un futuro cercano clientes en distintas zonas geográficas.

Como el factor más importante, para lograr éxito en esta organización, es contar con la **confianza del cliente**, su aceptación y recomendación, por lo que toda acción, tal como se puede apreciar en el diagrama de la cadena de valor, tendrá como único objetivo el cautivar y mantener al cliente, escuchando sus requerimientos y especificaciones y evaluando constantemente su nivel de satisfacción en el servicio entregado.

Por último, como resultado concreto de la evaluación económica y del plan financiero, tenemos los siguientes resultados: para el escenario más optimista, el cual captura el 35% de la demanda estimada (más de 31.000 hrs. mensuales) un VPN = MM\$834 con una TIR = 123,6%, para el escenario intermedio del 25% (22.600 hrs. mensuales) un VPN de MM\$331 con una TIR del 59,4% y por último, para el escenario pesimista = break even = 19% de la dda. estimada (17.600 hrs. mensuales), para una TIR igual a la tasa de descuento del 15%.

Como conclusión final, se puede decir que el proyecto es muy rentable, controlar los FCE es fundamental para poder lograr los números calculados en la evaluación económica y como plan de crecimiento es fundamental hacerlo rápido, a través de franquiciados, antes que lleguen posibles competidores, haciendo uso de economías de escala y disminuyendo costos fijos que permitan rentabilizar cada centro, con menos de 10.000 hrs. mensuales.



Todo lo anterior, con el propósito de no perder, bajo ningún punto de vista, la comodidad y la calidad en el servicio entregado.

## 10.- Bibliografía

1. PORTER, MICHAEL, "Técnicas para el análisis de los secretos industriales y de la competencia" CECSA, Mexico 1992
2. PORTER, MICHAEL, "Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior" CECSA, Mexico 1991
3. AAKER, DAY "Investigación de mercados", 1989
4. POLIZZI, PATRICIO, "Marketing de servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa", 2002
5. HERNANDEZ, JUAN, "Marketing de servicios", Prof. Asociado de Marketing USACH
6. SAPAG, NASSIR, "Preparación y Evaluación de Proyectos", McGraw-Hill, 2da. Edición, 1989
7. URRUTIA, JAVIER, "Plan de negocios para OTEC orientada al área farmacéutica", Universidad de Chile, FCFM. 2005
8. NUÑEZ, FELIPE, "Plan de negocios para productos y servicios de capacitación e-learning destinados a la mediana y gran empresa", Universidad de Chile, 2005
9. MCBRIDE, KARA, "Percepciones estudiantiles sobre las técnicas utilizadas en la enseñanza del inglés como lengua extranjera" Universidad de Talca, 2009

### **Sitios web consultados:**

10. Portal: <http://www.speak-fluent-english.com/>
11. Sitio del Banco Central de Chile: [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)
12. Sitio del Servicio de Capacitación y Empleos: [www.sence.cl](http://www.sence.cl)
13. Buscador web: [www.google.com](http://www.google.com)
14. Agrupación Chilena de empresas e-learning: [www.acer.acti.cl](http://www.acer.acti.cl)
15. Cámara Chilena de la Construcción: [www.cchc.cl](http://www.cchc.cl)
16. Constructora Fernández Wood: [www.fw.cl](http://www.fw.cl)
17. El Mercurio: <http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={d0d90a20-11cd-4f8f-b3da-61cec430...>
18. Tronwell: [www.tronwell.com](http://www.tronwell.com)
19. Instituto de Cultura Chileno-Británico: [www.britanico.cl](http://www.britanico.cl)
20. Open English: [www.openenglish.com](http://www.openenglish.com)
21. Instituto Nacional de Estadísticas: [www.ine.cl](http://www.ine.cl)
22. Colegio Dunalstair: [www.dunalstair.cl](http://www.dunalstair.cl)
23. Colegio Academia Lincoln: [www.lincoln.cl](http://www.lincoln.cl)
24. Colegio San José de Chicureo: [www.sanjosedechicureo.cl](http://www.sanjosedechicureo.cl)
25. Portal de Chicureo: [www.chicureo.com](http://www.chicureo.com)

# Anexos

## **Anexo 1**

### **Area de Colina: las Zoduc ABC1**

- **Zoduc Piedra Roja**

La zona se conoce como Chicureo y son tierras que durante años ha dominado la familia Rabat. Eran los terrenos contiguos a los viñedos de este grupo, que al ver la plusvalía decidieron trasladar la viña a otro sector.

Para desarrollar Piedra Roja, el grupo Rabat está inserto en el consorcio Chicureo Desarrollo Inmobiliario. Este contempla un 50% de Inmobiliaria Manquehue -José Rabat y sus ocho hijos- y el otro 50% de Hispano Chilena, ligada a la familia Labra, los dueños de Ciudad Empresarial; Sipsa, ligada a la familia Menéndez Ross; Patricio Guzmán y Julio Antonio Bouchon, dueño de conocidos viñedos.

El proyecto tiene el tamaño de Vitacura y contempla invertir más de 1.800 millones de dólares a 20 años plazo y está orientado al segmento ABC1. Las viviendas que fluctúan entre las 5 mil y 8 mil UF ya están a la venta, contemplándose construir en el largo plazo unas 12 mil que albergarán a 65 mil habitantes. También se considera que unas 200 hectáreas sean destinadas a servicios y áreas verdes y se calculan que se construirán diez colegios, instalaciones de comercio, universidades y un sinfín de cosas.

En este caso el impacto por mitigación estuvo directamente relacionado a la contribución para la construcción del camino Pie Andino y la Radial Nororiental.

- Zoduc La Reserva

Esta es la estrella del grupo Harseim. La Reserva fue uno de esos aciertos, ya que eran los terrenos donde estaba una antigua fábrica de explosivos y cuando terminaron esa sociedad se quedaron con 740 hectáreas.

Este proyecto aspira absorber la demanda de los segmentos medios altos, con directa conectividad a los sectores altos de la capital como La Dehesa o Lo Barnechea. Se contempla desarrollarlo en unos 15 años y la inversión potencial es de 500 millones de dólares. Incluiría 5.600 viviendas que costarán entre 5 mil y 7 mil UF. Esta Zoduc espera albergar a 12 mil habitantes.

- Zoduc Valle Norte

Acá los actores relevantes son Ecsa -Sergio de Castro, Juan Carlos Latorre y Sergio Reiss- en asociación inmobiliaria con Fernández Wood. La inversión bordea los 700 millones de dólares y pretenden albergar a 37 mil habitantes. Los terrenos superan las 1.600 hectáreas y fueron comprados a la familia Fuentes, que se dedicaba a la crianza de animales. Esta Zoduc contempla entre 4 y 5 mil viviendas que bordearán las 4.500 UF. El proyecto también incluye un centro tecnológico, club deportivo y una universidad.

- Zoduc Santa Elena

La familia Abalos posee una gran extensión de terreno en la zona de Colina. Son unas 1.047 hectáreas y aun cuando son los dueños mayoritarios -cerca del 80%- tienen socios bastante interesantes: Hernán Somerville, presidente de la Asociación de Bancos, quien tendría un porcentaje cercano al 10% y Lorenzo Bitar (hermano del ministro de Educación) con otro 10%.

En esta extensión, los Abalos y sus socios planean levantar 10.715 viviendas inmersas en una ciudad integral como las que exigen las Zoduc, es decir, con todo tipo de servicios. El proyecto está orientado a la clase media con casas en un rango de 4 mil y 6.500 UF. La idea es que en el largo plazo vivan allí entre 40 y 50 mil personas.

Los Abalos y sus socios debieron firmar un acuerdo donde se comprometieron a entregar un millón de UF para mitigaciones viales.

## **Anexo #2**

### **Resultados de la Encuesta**

El 91,1% de los entrevistados reconoce que no es bilingüe.

Un 87,2% declara manejar un nivel de inglés intermedio (sólo el 5,3% de las personas asistentes al focus group se animó a responder preguntas básicas y a intentar seguir con la conversación en inglés)

El 94% ha asistido a un curso de inglés fuera del colegio

El Instituto Norteamericano de Cultura tiene un 25% de participación como academia seleccionada, después de Tronwell con el 33%

Un 37% no terminó el programa del curso, debido a falta de tiempo en un 58%

Un 76% no volvería a tomar otro curso tradicional por falta de tiempo, grandes desplazamientos e incluso problemas con estacionamientos.

El 72% de los encuestados está dispuesto a pagar por un sistema de aprendizaje distinto, próximo a su casa, entretenido y relajado (el 100% de los encuestados en el focus group desearía inscribirse en un programa similar a la demostración que se intentó desarrollar en dicho focus group)

El 49% de los encuestados recuerda la marca Tronwell como instituto de enseñanza del inglés, principalmente a través de los medios publicitarios, sólo un 26% lo asocia a calidad, el precio no es un factor diferenciador en la percepción de los clientes ante ningún instituto<sup>19</sup>.

38% de los entrevistados dice que la única forma de hablar inglés en forma fluida es viviendo en un país de habla inglesa, por al menos 6 meses. Los potenciales clientes también declaran abiertamente su desconfianza en los cursos tradicionales impartidos en Chile, ya que nunca les permitirán manejar en un nivel aceptable de fluidez.

El 67% no ve en internet una herramienta eficiente de aprendizaje, consideran la red impersonal, no se ajusta a sus necesidades, ejercicios repetitivos y finalmente no les agrada pagar por un intangible que “saben” no aprovecharán.

Un 87% de los encuestados les gustaría contar con un servicio personalizado tipo personal teacher que les exigiera, respecto a las capacidades y expectativas de cada individuo.

---

<sup>19</sup> Ver gráfico de percepciones en anexos

Un 43% necesita el idioma por motivos laborales y estudiantiles, seguido del 26% por viajes de turismo, un 18% por apoyar a sus hijos en los estudios y 13% para ver películas en el idioma original, escuchar música, utilizar la web y leer publicaciones en inglés. Menos del 5% declara necesidad por lograr algún tipo de acreditación.

Un 62% de las parejas encuestadas están dispuestos a gastar mensualmente en capacitación en inglés, por un monto entre \$100.000 y \$200.000

El 70% de las clases se concentrarían en horarios extremos AM entre 08:00 y 11:00 hrs. y PM entre 16:00 y 21:00 hrs.

Un 22% de las familias declara que sus hijos necesitan ayuda permanente dentro de la semana en sus tareas de inglés y más del 50% , al menos, 2 veces por semana<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Considerar que estamos dentro de una comunidad que aspira a que sus hijos sean bilingües, por lo que asisten a colegios bilingües o con más de 6 horas semanales de inglés.

## **Anexo #3**

### **Metodología: Speak Real English**

RULE 1 Always Study and Review Phrases, Not Individual Words

RULE 2 Don't Study Grammar

RULE 3 The Most Important Rule– Listen First

RULE 4 (How to speak automatic English): Slow, Deep Learning Is Best

RULE 5 (How to learn grammar): Use Point Of View Mini-Stories

RULE 6 Real English, not textbook English

RULE 7 (How to speak fast): Listen and Answer, not Listen and Repeat

Este proyecto identifica 3 nichos a los cuales pretende ofrecer productos y servicios relacionados con la capacitación y la práctica en el idioma inglés. A continuación se detallan atributos y características que diferenciarán el producto de la competencia ante los clientes.

### **Características de Producto**

1. Para el primer nicho "Mamás", se están diseñando productos con las siguientes características:
  - Conversación amena y coloquial con un profesor fijo tipo personal teacher, que permita, independientemente del nivel, conversar progresivamente sin temores y bajo un ambiente de confianza y entretención.
  - Conversación one to one
  - Asistencia post clases, a través de un plataforma web con aplicaciones basadas en el contacto on line con profesores y/o compañeros, plataforma Webex. Además de entregar digitalmente interesante y exclusivo material para practicar en casa, auto o cualquier lugar, todo compatible con formatos Mobile y Apple. (Iphone, Ipad, etc.)
  - Formación de equipos que tengan en común un personal teacher.
  - Sesiones especiales de simulación grupal, jornadas que emulan situaciones reales en el extranjero, tales como hoteles, shopping, aeropuertos, etc. Con juego de roles dependiendo del nivel de cada alumno.
  - Sesiones de testing y reportes privados de ranking.



- Café, desayunos, wifi, revistas y diarios de habla inglesa, música, ambiente ameno y diseño vanguardista inglés.
- Horarios desde 08:15 a 16:00 hrs.
- Conformación de grupos o clubes exclusivos, a través de las redes sociales (Facebook, Twitter)

## 2. Nicho “Papás”

- Clases y conversación one to one
- Simulación de entrevistas de trabajo.
- Asistencia post clases, a través de un plataforma web con aplicaciones basadas en el contacto on line con profesores y/o compañeros, a través de la aplicación Webex de Cisco. Además de entregar digitalmente interesante y exclusivo material para practicar en casa, auto o cualquier lugar, todo compatible con formatos Apple y Android. (Iphone, Ipad, Samsung, Blackberry, etc.)
- Café, comida, wifi, revistas y diarios de habla inglesa, música, BBC, CNN, foros relacionados con charlas TED, ambiente ameno y diseño vanguardista.
- Horarios desde 18:00 a 21:00 hrs.
- Conformación de grupos o clubes exclusivos, a través de las redes sociales (Facebook, Twitter)

## 3. Nicho “Niños y Jóvenes”

- Horarios entre las 16:00 y 18:00hrs.
- Talleres lúdicos, juegos, canciones, etc.
- Apoyo en la realización de tareas y presentaciones.
- Apoyo en el estudio de materias, como preparación de dictados, pronunciación, lecturas, matemáticas, preparación de exámenes, etc.
- Apoyo web para niños, juegos, ejercicios, link relacionados con suscripción gratis a Club Penguin, MoshiMoster, entre otros.

## **Los servicios periféricos facilitadores**

Corresponden a los servicios que facilitan el uso del servicio medular. Si no existen servicios periféricos facilitadores no se pueden consumir los servicios medulares. Por ello se han dividido los servicios facilitadores en 3 áreas principales:

### **1. Plataforma e-learning**

Después de un largo análisis, buscando un proveedor de comunicación on line, se analizaron varias aplicaciones, tales como: Skype, ZohoMeeting y Google, entre otras, sin embargo la que cumple con el perfil que necesitamos para este proyecto es WebEx <sup>21</sup>, como principales característica se pueden mencionar:

Propiedad Cisco

Concepto Usuario + Invitado(s)

Comparte escritorio, documentos, multiplataformas.

Reglas de conexión

Calendarios y agendamientos con aviso

Data minning (registros), Panel de control

Aplicación smartphone y otros periféricos

Costos US\$19/mes/usuario hasta 6 invitados

Costos US\$28/mes/usuario hasta 25 invitados

Posible acuerdo comercial sobre x usuarios, y tiempo

Además, del desarrollo de un sitio web el cual tenga como plataforma el servicio de videoconferencias Webex, anteriormente descrito.

### **2. Servicios de ventas asociadas (comestibles)**

Un importante ingreso en el negocio de cada mini-centro son los comestibles y bebestibles, tales como: cafés de grano, jugos naturales y pasteles finos y light. Para lo cual, se genera una alianza con el café "Emporio" quién proporcionará los insumos y maquinarias para la venta de los mismo, bajo la modalidad de concesiones.

### **3. Talleres de lúdicos de emulación y reforzamiento**

Como tercer y último servicio periférico se consideran los talleres de emulación y reforzamiento, como juego de roles, con el propósito de tangibilizar los avances de los estudiantes, más el hecho de capturar a la familia completa dentro de los mini centros, estos talleres o rincones de trabajo serán desarrollados por educadoras de párvulos bilingües, quienes

---

<sup>21</sup>Demo: [www.metacafe.com/.../twtv\\_cisco\\_telepresence\\_demo](http://www.metacafe.com/.../twtv_cisco_telepresence_demo)

desarrollarán y ambientarán dicho talleres desmontables, en cada mini centro.

#### Anexo #4

**Tabla: Ingresos y Gastos Promedio de una Familia Tipo**

	<b>Total Ingresos Líq.</b>	<b>\$ 8.000.000</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Gastos Prom.</b>	<b>Mes Tipo \$</b>	<b>%</b>	<b>% Acum.</b>	<b>% Potencial</b>
Vivienda	Dividendo	\$ 750.000	9,4%	18,8%	25,0%
Vivienda	Contribuciones	\$ 80.000	1,0%		
Vivienda	Gastos Comunes	\$ 60.000	0,8%		
Vivienda	Cable, Internet	\$ 65.000	0,8%		
Vivienda	Comunicación	\$ 50.000	0,6%		
Vivienda	Asesora	\$ 350.000	4,4%		
Vivienda	Varios/otros	\$ 150.000	1,9%		
Salud	IsapreAdic.	\$ 35.000	0,4%	0,4%	0,0%
Gastos	Gimnasio	\$ 90.000	1,1%	20,6%	20,0%
Gastos	Entretención	\$ 250.000	3,1%		
Gastos	Vacaciones	\$ 333.333	4,2%		
Gastos	TAG, Peajes	\$ 182.000	2,3%		
Gastos	Bencina	\$ 180.000	2,3%		
Gastos	Mantenciones	\$ 100.000	1,3%		
Gastos	Patentes	\$ 166.667	2,1%		
Gastos	Mascotas	\$ 55.000	0,7%		
Gastos	Servicios (agua, luz, gas)	\$ 220.000	2,8%		
Gastos	Seguro Autos	\$ 70.000	0,9%		
Educación	Educación	\$ 1.050.000	13,1%	13,1%	20,0%
Alimentación	Supermercado	\$ 550.000	6,9%	6,9%	10,0%
	<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 4.787.000</b>	<b>59,8%</b>		
Ahorro	<b>Potencial Ahorro</b>	<b>\$ 3.213.000</b>	<b>40,2%</b>	<b>40,2%</b>	<b>25,0%</b>

Familia promedio ingresos por \$8.000.000 líquidos mensuales (ingresos anualizados divididos en 12 meses), con una desviación estándar de +/- \$3.000.000

**Anexo #5 Encuesta:**

***Encuesta Tú y el Inglés***

La siguiente encuesta se enmarca dentro de un estudio de mercado, el cual se está desarrollando sólo con fines académicos, como una actividad del programa MBA en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile.

Le invitamos a responder, voluntaria y anónimamente, las siguientes preguntas:

1. **Te consideras una persona bilingüe?**
  - a. Sí    b. No
2. **Qué nivel crees tener en el manejo del idioma?**
  - a. Nulo    b. básico    c. intermedio    d. avanzado    e. full    f. nativo
3. **Has realizado o estás cursando actualmente algún programa en Inglés?**
  - a. Sí    b. No
4. **En qué institución?**
  - a.
5. **Terminaste el programa que contrataste?**
  - a. Sí    b. No
6. **Por qué no?**
  - a.
7. **Te motiva tomar un nuevo curso?**
  - a. Sí    b. No
8. **Por qué? No**
  - a.
9. **Estarías dispuesto a gastar dinero por practicar inglés en forma novedosa y entretenida?**
  - a. Sí    b. No
10. **Qué instituciones recuerda rápidamente que impartan cursos de inglés?**
  - a.
11. **Por qué razón las recuerdas?**
  - a. Calidad    b. Tradición    c. Tecnología    d. Publicidad    e. Precio
12. **Cuál cree es la forma más rápida y eficiente de adquirir fluidez en el idioma?**

- 13. Te gustaría practicar el idioma, a través de internet ?**  
a. Sí b. No
- 14. Por qué? No**  
a.
- 15. Te gustaría contar con un "personal teacher" que te evaluara y exigiera hablar?**  
a. Sí b. No
- 16. Para qué fin te gustaría dominar el idioma inglés?**  
a.
- 17. Cuánto dinero al mes estás dispuesto a pagar por un curso personalizado en inglés?**  
a. \$ 0 b. < \$50.000 c. \$50.000 y \$100.000  
d. \$100.000 y \$200.000 e. > \$200.000
- 18. A qué hora te gustaría asistir a clases**  
a.
- 19. Tus hijos necesitan apoyo en sus tareas de inglés?**  
a.
- 20. Están dispuestos, como familia, a invertir en clases de inglés extraprogramáticas para sus hijos?**  
a. Sí b. No

**Fin de la Encuesta, Muchas Gracias!!!**

## **Anexo #6 FocusGroup**

### **Estructura de los FocusGroup**

Cada focusgroup será organizado de la siguiente manera: se invitará a un happyhour a un grupo de apoderados de distintos colegios, de uno de los barrios de interés. Los grupos fueron diseñados de 8 personas (4 parejas) más 2 anfitriones, dividido en 8 sesiones<sup>22</sup>. Cada grupo fue escogido al azar de una base de datos obtenida de la inmobiliaria Fernandez Wood y confirmada vía teléfono. El motivo de la invitación es evaluar ácidamente la idea de implementar un nuevo proyecto de servicios en la zona, sin decir directamente el tipo de empresa o rubro de tal servicio.

1. Después de las bienvenidas de rigor y ya con el primer aperitivo, se pretende establecer un tema muy recurrente en este tipo de happyhour, el cual es hablar del nivel de los colegios en que tienen matriculados a sus respectivos hijos.
2. Después de instalar la conversación de la calidad en los colegios, inmediatamente viene la pregunta sobre el nivel de inglés que imparte cada colegio. Luego, el nivel de aprendizaje de sus hijos y por último, si ellos como padres pueden participar en el aprendizaje de sus hijos.
3. La tercera intervención y quizás la más impactante para los invitados será que uno de los anfitriones, en un momento sorpresa comience a dirigirse a los invitados hablando un perfecto y a la vez un amigable inglés, en el sentido de dar pie a que lo entiendan sin problemas y a invitar a establecer una conversación en ese idioma. Tipo demostración del nuevo modelo de aprendizaje que se quiere vender.
4. Dependiendo de la reacción de los invitados se pretende generar la discusión en relación a la necesidad de practicar el idioma, basando como argumentación el siguiente comentario: todos me entendieron, sin embargo nadie o casi nadie se “atrevió” a responderme.
5. ¿Qué les parece si en un ambiente similar, cómodo sin mayores pretensiones, intentamos practicar inglés?

Finalmente y después de la discusión propuesta en el punto 5, se pretende completar la encuesta.

El objetivo de este focusgroup es capturar las impresiones generadas por los invitados, darles la libertad para que expresen sus ideas, sugerencia y reparos

---

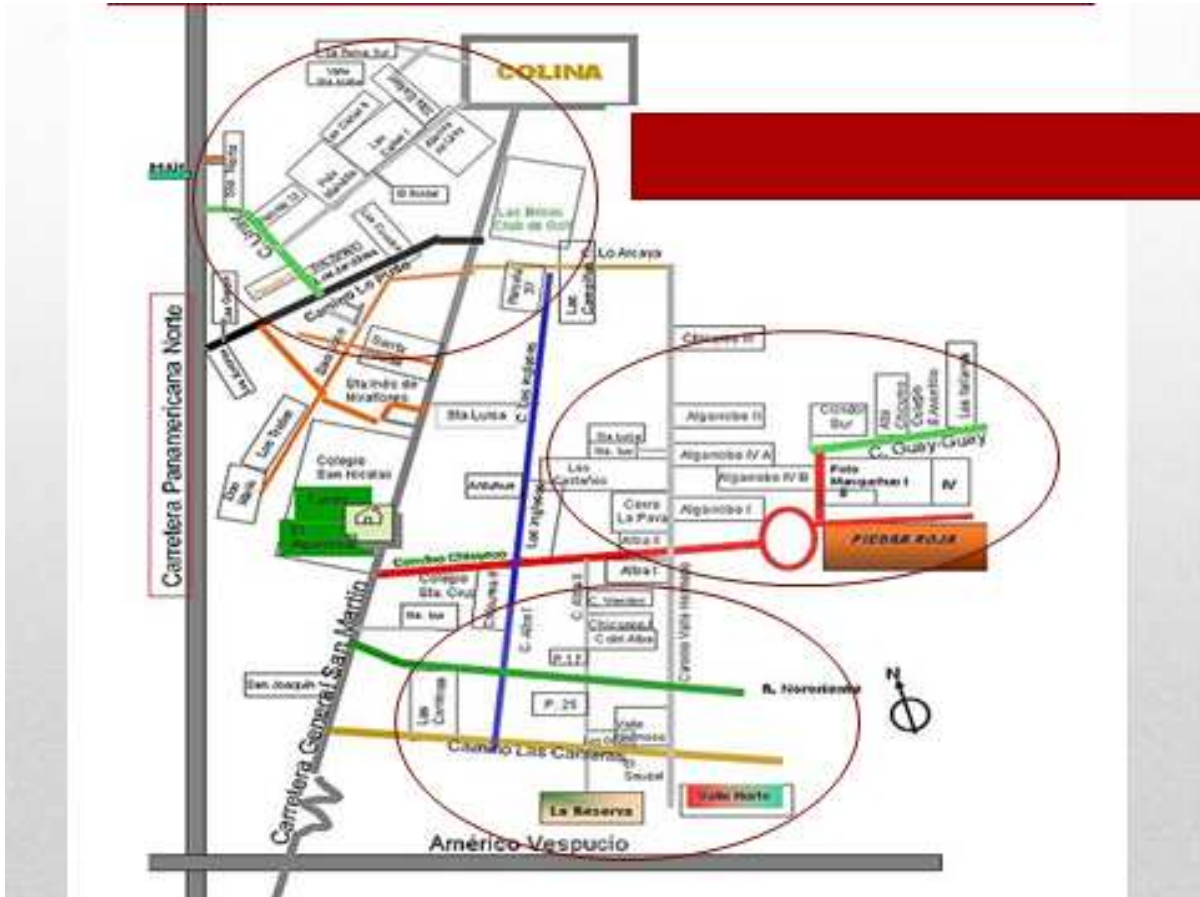
<sup>22</sup> Ver fotos de las reuniones de focusgroup en anexos

respecto al desafío, al cual se los enfrentó en forma tan inesperada, sincerar su nivel de inglés, a través de la encuesta, contrastado con la conversación previa, etc. Entender sus intereses, sus prioridades, conocer su perfil, gustos, hobbies y cualquier otra información que se pueda rescatar y que sea de interés para el estudio en cuestión.



Anexo #7

Cluster por ZODUC: Piedra Roja, Valle Norte y Santa Elena



## Anexo #8 Master Plan



## Anexo #9 Evaluación Económica de Franquiciado

Franquicia						
Concepto	Cadena Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos por Ventas		\$ 1.318.286.901	\$ 1.821.823.157	\$ 1.821.823.157	\$ 2.530.428.417	\$ 2.530.428.417
Costos Fijos Cadena		\$ 119.964.000	\$ 119.964.000	\$ 119.964.000	\$ 119.964.000	\$ 119.964.000
Costos Variables		\$ 1.189.198.869	\$ 1.629.326.855	\$ 1.629.326.855	\$ 2.225.080.167	\$ 2.225.080.167
Depreciación Legal		\$ 19.034.800	\$ 19.034.800	\$ 19.034.800	\$ 19.034.800	\$ 19.034.800
Gasto Financiero						
Pérdidas ejercicio ant.						
Utilidades antes de Imp.		-\$ 9.910.768	\$ 53.497.502	\$ 53.497.502	\$ 166.349.451	\$ 166.349.451
Impuestos		-\$ 1.982.154	\$ 10.699.500	\$ 10.699.500	\$ 33.269.890	\$ 33.269.890
Utilidades después de Imp.		-\$ 7.928.614	\$ 42.798.001	\$ 42.798.001	\$ 133.079.560	\$ 133.079.560
Depreciación Legal		\$ 19.034.800	\$ 19.034.800	\$ 19.034.800	\$ 19.034.800	\$ 19.034.800
Pérdidas ejercicio ant.			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Operacional		\$ 11.106.186	\$ 61.832.801	\$ 61.832.801	\$ 152.114.360	\$ 152.114.360
Inversión X Centro	-\$ 73.400.000					
Inversión Cadena	-\$ 21.774.000					
Valor Residual						\$ -
Capital de Trabajo	-\$ 23.270.000					\$ 23.270.000
Préstamos						
Amortizaciones						
Flujo de Caja de Capitales	-\$ 118.444.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 23.270.000
FLUJO DE CAJA	-\$ 118.444.000	\$ 11.106.186	\$ 61.832.801	\$ 61.832.801	\$ 152.114.360	\$ 175.384.360

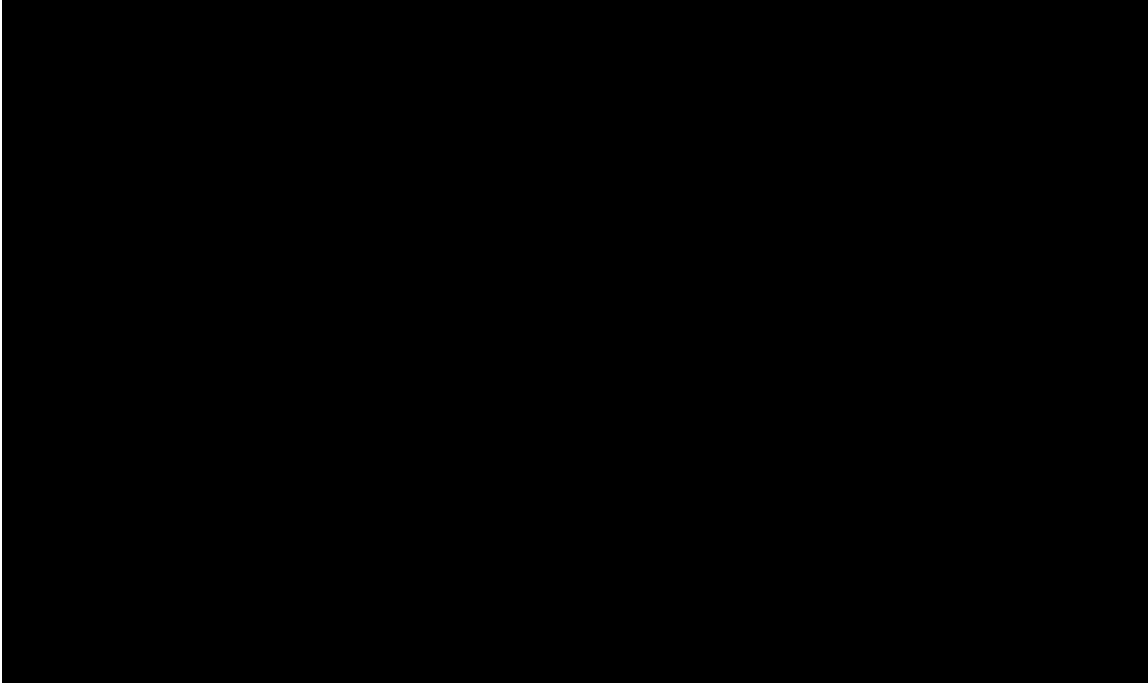
VAN (15%) \$ 132.863.485  
TIR 45,2%

## Anexo #10 Evaluación Económica de la cadena con franquicias a partir del 2014, escenario intermedio.

Franquiciador						
Concepto	Cadena Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos por Ventas		\$ 1.977.430.351	\$ 2.765.691.907	\$ 2.778.280.314	\$ 3.841.188.205	\$ 3.858.903.337
Costos Fijos Cadena		\$ 277.092.000	\$ 277.092.000	\$ 277.092.000	\$ 277.092.000	\$ 277.092.000
Costos Variables		\$ 1.642.298.959	\$ 2.252.137.313	\$ 2.252.137.313	\$ 3.074.906.755	\$ 3.074.906.755
Depreciación Legal		\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800
Gasto Financiero		\$ 3.445.923	\$ 2.774.422	\$ 2.094.189	\$ 1.405.111	\$ 707.073
Pérdidas ejercicio ant.						
Utilidades antes de Imp.		-\$ 18.401.330	\$ 160.693.372	\$ 173.962.012	\$ 414.789.539	\$ 433.202.709
Impuestos		-\$ 3.680.266	\$ 32.138.674	\$ 34.792.402	\$ 82.957.908	\$ 86.640.542
Utilidades después de Imp.		-\$ 14.721.064	\$ 128.554.698	\$ 139.169.609	\$ 331.831.631	\$ 346.562.167
Depreciación Legal		\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800	\$ 72.994.800
Pérdidas ejercicio ant.			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Operacional		\$ 58.273.736	\$ 201.549.498	\$ 212.164.409	\$ 404.826.431	\$ 419.556.967
Inversión X Centro	-\$ 220.200.000					
Inversión Cadena	-\$ 144.774.000					
Valor Residual						\$ -
Capital de Trabajo	-\$ 68.810.000					\$ 68.810.000
Préstamos	\$ 265.000.000					
Amortizaciones		-\$ 51.640.076	-\$ 52.311.577	-\$ 52.991.810	-\$ 53.680.888	-\$ 54.375.648
Flujo de Caja de Capitales	-\$ 168.784.000	-\$ 51.640.076	-\$ 52.311.577	-\$ 52.991.810	-\$ 53.680.888	\$ 14.434.352
FLUJO DE CAJA	-\$ 168.784.000	\$ 6.633.660	\$ 149.237.921	\$ 159.172.599	\$ 351.145.543	\$ 433.991.319

VAN (15%) \$ 409.588.928  
TIR 67,4%

**Anexo #11 Tabla de SLA (service level agreement)**



## Anexo #12 Implementación de 3 centros en Chicureo.

### Carta Gantt

CARTA GANTT	Semana	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
		Actividad/Sem. Entregas													
Ø Cerrar contratos con inmobiliaria Los Queltehue	Ø Firma de contratos min de 2 años renovable														
Ø Permisos y patentes															
Ø Confeccionar Layout	Ø Estudio de arquitectos PMujica														
Ø Entrega trabajo de diseñadores	Ø Definir temáticas y ambientación XRoggat														
Ø Compra de equipos	Ø Muebles, mural, pintura, etc.														
Ø Construcción y maestros															
Ø Desarrollo página web															
	o Diseño														
	o Inscripción NIC														
	o Contratar mantención base de datos														
	o Desarrollos (agendamiento, confencia on line, etc.)														
	§ Pruebas unitarias														
	§ Pruebas integrales														
	§ Poblar datos														
Ø Desarrollo del plan académico															
	o Programa académico														
	o Confeccionar Material de apoyo														
	o Definir logo de seguimiento														
	o Recopilar videos y música relacionada														
	o Confeccionar test de avances y evaluaciones														
	o Proveedores														
Ø Contratación de personal															
	o Personal académico														
	o Personal de planta														
	o Auxiliares														
Ø Difusión															
	o Confeccionar artículos de POP														
	o Publicación medios de Chicureo (revistas y radio)														
	o Mailing a domicilio, supermercados y colegios														
	o Llamados de invitación gratuita direccionados														
Ø Estrategia de implementación															
	o Invitar a lanzamiento														
	o Contratar cóctel y música DJ														
Ø Apertura a público	Ø Apertura a publico														