



**UNIVERSIDAD DE CHILE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA ESTUDIA EN CHILE

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

LEÓN FELIPE COLLAZOS SALAZAR

**PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
PABLO RUSELL BARRA**

**SANTIAGO DE CHILE
2013**

RESUMEN

El siguiente plan de trabajo, entrega una propuesta cuyo objetivo es el desarrollo de un plan de negocios para crear una compañía intermediaria o “bróker intermediario” en el sector de la educación.

Esta compañía, entregará a los profesionales colombianos, la oferta académica de los MBA’s de las 3 mejores universidades de Chile, los cuales, están considerados entre los mejores programas de escuelas de negocios de Latinoamérica. A través de un servicio que contempla el asesoramiento y la planeación de la realización de sus MBA, a partir de un conocimiento sólido del país y de la oferta educativa del mismo, a nivel de posgrado, gracias a la experiencia previa, del autor de este trabajo, en este país.

Adicionalmente, le entregará a estas universidades la posibilidad de contar con una representación comercial en Colombia, lo cual constituye la oportunidad de tener una actividad de mercadeo y comercial mucho más afinada, que se traducirá en mayores ingresos, derivados de mayores ventas y un enriquecimiento cultural de sus programas, todo de acuerdo a los perfiles y requerimientos solicitados por las mismas.

El tema propuesto en el plan de negocios es relevante, ya que brinda a estos profesionales la posibilidad de realizar sus estudios en el exterior en un país, que sin dudas es el más admirado de Latinoamérica por su nivel desarrollo, el cual a partir de este año y debido a el último censo demográfico, sería el único país de la región, que dentro de dos años será considerado como desarrollado¹.

El plan de negocios, propone una metodología completa con base en los principales postulados de Michael Porter, que pasa por las etapas de: análisis interno y externo, análisis y estrategias FODA, formulación estratégica, estudio de mercado, plan de marketing y el plan operativo, para finalizar con la proyección de ventas, y el análisis financiero requerido.

¹http://www.df.cl/chile-seria-el-unico-de-la-region-con-pib-per-capita-de-us-20-000-a-2017/prontus_df/2013-04-16/214432.html

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	ANTECEDENTES.....	1
2.1	Antecedentes generales.....	1
2.2	Escogencia de las universidades.....	2
3	QUÉ ENTREGA LA COMPAÑÍA.....	2
3.1	A las universidades.....	2
3.2	A los estudiantes.....	3
4	ANÁLISIS PEST.....	5
4.1	Estabilidad Política de Chile y Colombia.....	5
4.2	Aspectos Económicos Relevantes en Colombia.....	6
4.3	Fuerzas y Tendencias Tecnológicas.....	8
4.4	Fuerzas Sociales en Colombia.....	9
4.5	Importancia de Chile Como Destino Académico.....	9
4.6	Análisis de la industria.....	10
4.6.1	Rivalidad Entre Empresas Existentes.....	10
4.6.2	Amenaza de Productos Sustitutos.....	12
4.6.3	Poder de Negociación de los Compradores.....	13
4.6.4	Poder de Negociación de los Proveedores.....	13
4.6.5	Amenaza de Nuevos Participantes.....	14
4.6.6	Poder de Otras Partes Interesadas.....	14
4.6.7	Conclusiones Análisis de la Industria.....	14
4.7	Síntesis de factores externos.....	15

5	MARCO LEGAL Y REGLAMENTARIO.....	15
5.1	Constitución.....	15
5.2	Aspectos legales a tener en cuenta.....	16
5.3	Modelos de contrato entre universidades y la compañía.....	16
6	ANÁLISIS INTERNO.....	17
6.1	Análisis de recursos.....	17
6.2	Capacidades.....	17
6.3	Competencias centrales y distintivas.....	18
6.4	Análisis de la ventaja competitiva y su sostenibilidad.....	19
7	MODELO DE NEGOCIO.....	20
7.1	Propuesta de valor.....	20
7.1.1	Propuesta de valor estudiantes.....	20
7.1.2	Propuesta de valor universidades.....	22
7.1.3	Comparación propuesta de valor.....	24
7.2	Modelo de Negocio.....	26
7.3	Cadena de Valor.....	28
7.4	Síntesis de factores internos.....	29
8	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	29
8.1	Construcción de la matriz FODA.....	29
8.2	Principales estrategias.....	30
8.3	Análisis de experiencias exitosas y no exitosas.....	31
8.4	Misión.....	32
8.5	Visión.....	32

8.6	Objetivo del negocio.....	32
8.7	Estrategias de negocio.....	32
8.8	Aplicación de modelo DELTA.....	33
9	ESTUDIO DE MERCADO.....	34
9.1	Investigación cualitativa.....	35
9.2	Investigación cuantitativa.....	38
9.2.1	Ficha técnica.....	38
9.2.2	Resultados.....	39
9.3	Conclusiones.....	43
10	PLAN DE MARKETING.....	43
10.1	Entendimiento de la situación.....	43
10.1.1	Competidores.....	44
10.1.2	Principales acciones de los competidores.....	45
10.1.3	Mercado de consumidores.....	46
10.1.4	Organización.....	47
10.2	Estrategia.....	48
10.2.1	Objetivos de Marketing.....	49
10.2.2	Estrategia de cobertura de mercado.....	49
10.2.3	Segmentación.....	50
10.2.4	Targeting.....	52
10.2.5	Posicionamiento.....	53
10.3	Marketing Mix.....	54
10.3.1	Precio.....	54

10.3.2	Producto.....	55
10.3.3	Plaza.....	56
10.3.4	Promoción.....	57
11	PLAN OPERATIVO.....	60
11.1	Proceso de modelo operativo.....	60
11.2	Organigrama.....	62
11.3	Perfiles y cargos.....	63
11.4	Decisiones estratégicas y operaciones.....	65
12	PLAN DE VENTAS.....	67
12.1	Estrategias de ventas.....	67
12.2	Cobertura de vendedores.....	68
12.3	Perfil ejecutivas comerciales, incentivos y metas.....	68
12.4	Pipeline de ventas.....	69
13	ANALISIS FINANCIERO.....	70
13.1	Proyección de ventas.....	70
13.2	Presupuesto general.....	70
13.3	Tasa de descuento.....	72
13.4	Flujo de caja.....	72
13.4.1	Análisis de escenarios.....	74
13.5	Punto de equilibrio.....	76
13.6	Estados de resultados.....	77
14	CONCLUSIONES.....	78
	ANEXOS.....	79

Anexo A.....	79
Anexo B.....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	95

1. INTRODUCCIÓN

En general, la educación en Chile vive un especial momento de evaluación por parte de la sociedad, como resultado de un sinnúmero de aspectos sociales y políticos. No obstante, el país vive, también, un momento especial en materia de educación de posgrado, ya que sus universidades resultan bien evaluadas en los rankings Latinoamericanos, por ejemplo, en lo que respecta a programas de MBA, Chile cuenta con 5 universidades dentro de las mejores 20 escuelas de negocios de América Latina, según el último ranking de 2012, realizado por la revista América Empresarial, lo cual denota el prestigio alcanzado por el país, en materia de educación de postgrado.

Dentro de los aspectos que causan más curiosidad en el ámbito de la educación de posgrado, está el interés de los profesionales colombianos por realizar estudios de postgrado en el exterior, con la perspectiva de mejorar su perfil profesional, mayoritariamente, en países desarrollados, donde si bien, Latinoamérica no es vista como un destino comparable a Europa y Estados Unidos, comienza a mostrar ventajas comparativas frente a estos destinos, resumidos en una mucho mejor perspectiva económica y un mejor ambiente para el desarrollo de negocios.

Adicionalmente, se destaca el comienzo de la consolidación de una competencia por captar estudiantes para posgrados, de MBA's de las universidades latinoamericanas, principalmente de Chile, México y Argentina, en la cual Chile tiene un mejor posicionamiento real y está en mejor posición para explotar las mejores oportunidades en Colombia, ya que cuenta, no solo, con una economía desarrollada sino con el mayor número de escuelas de negocios de mayor prestigio de la región y a pesar de este hecho contundente no existe una compañía encargada de promover y consolidar esta valiosa oferta.

2. ANTECEDENTES

2.1 Antecedentes generales

La propuesta de plan de negocios nace a partir de la reflexión personal, del creador de este trabajo, acerca de su experiencia en la realización de su MBA en Santiago de Chile, en la Universidad de Chile, así como, la realización del Magister en Marketing Directo y Digital que realizó su esposa en la Universidad Diego Portales, también en Santiago. El proceso de toma de decisión (que involucra atención al cliente de las universidades), los procesos técnicos, además del arribo a una ciudad y cultura desconocidas, llevaron al autor a pensar en que todos estos aspectos podrían ser llevados a cabo de una mucho mejor forma.

Estudiar un posgrado o MBA en el exterior es un sueño de muchos estudiantes en el mundo y particularmente en Latinoamérica, una región que en los últimos años no sólo se ha convertido en un referente económico, sino que muestra una vigorosa reducción de los índices de pobreza², lo que ha tenido como consecuencia un aumento significativo de una clase media cada vez más próspera, con capacidad de compra y

²Tomado de: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados/8/48458/P48458.xml&xsl=/prensa/tp>

mayores anhelos de formación académica, este sueño involucra aspectos relevantes en cuanto significa un cambio de vida, no solo para la persona que decide hacerlo, sino para su círculo familiar cercano (esposa e hijos), por lo tanto es muy importante asesorar de forma adecuada y completa a estas personas.

2.2 Escogencia de las universidades

Para escoger las universidades chilenas, representadas por la compañía Estudia en Chile, se tomó como fuente primaria, el ranking de los mejores MBA de Latinoamérica realizado por la revista América Economía, en el presente año³, por tanto las escogidas son: Universidad Adolfo Ibañez, número 2 en el ranking, Universidad de Chile, número 10, y Universidad del Desarrollo número 15.

Si bien, la Universidad Católica está dos posiciones por encima de la Universidad de Chile, en este listado, esta última tiene mayor fortaleza académica ya que en los rankings por especialidad, la Universidad de Chile, ocupa el primer lugar en tres de ellos, adicionalmente, se estima que el segmento objetivo al que va dirigido la oferta académica de la Universidad Católica, es el mismo que el de la Adolfo Ibañez, hecho que haría menos interesante la propuesta de valor de la compañía Estudia en Chile para estas dos universidades, ya que la misma podría llegar a canibalizar los programas de las mismas.

3. QUÉ ENTREGA LA COMPAÑÍA

3.1 A las Universidades

Le entregará a las 3 universidades la posibilidad de contar con una representación comercial en Colombia, lo cual representa la oportunidad de tener una actividad de mercadeo y comercial mucho más afinada, que se traducirá en mayores ingresos derivados de mayores ventas y un enriquecimiento cultural de sus programas, todo de acuerdo a los perfiles y requerimientos solicitados por las mismas.

Este proceso incluye:

- a. **Diseño de un plan de Marketing:** de acuerdo a los segmentos de cada universidad se realizará un plan de marketing con acciones específicas.
- b. **Personalización del proceso de venta:** si las universidades reciben llamadas de profesionales colombianos interesados, estas podrán derivarlos a “Estudia en Chile” quien se encargará, personalmente, del cierre de ventas.
- c. **Oficina de representación:** si la universidad es contactada por otra institución o compañía colombiana, con el objetivo de desarrollar un curso, seminario u otra actividad académica, la misma será representada por “Estudia en Chile”.
- d. **Representación docente:** con el fin de lograr la participación de profesores en cursos, seminarios o foros en Colombia.

³ Tomado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/especial-ranking-mba-latinas-2013-incae-vuelve-al-primer-lugar>

- e. **Cursos con universidades colombianas:** alternativas de diferentes cursos, dictados por las universidades chilenas, que representa “Estudia en Chile”, para realizar cursos de postgrado y pregrado en Colombia.
- f. **Ingresos Conexos:** ya que la compañía ofrecerá a los estudiantes colombianos, llevados por “Estudia en Chile”, la oportunidad de hacer diplomados en otras universidades de su interés, por ejemplo, si está haciendo su MBA en la Universidad de Chile podrá hacer un diplomado en Marketing en la Adolfo Ibañez con un gran descuento.

3.2 A los Estudiantes

Esta compañía entregará a los profesionales colombianos, la oferta académica de MBA's de tres de las mejores universidades de Chile, que están entre los mejores programas de las escuelas de negocios de Latinoamérica, a través de un servicio que contempla el asesoramiento y la planeación de la realización de sus MBA, a partir de un conocimiento sólido del país y de la oferta educativa del mismo a nivel de postgrado.

Este proceso incluye:

Dentro del valor económico:

- ✓ **Asesoramiento financiero completo:** una visión completa acerca del costo de la inversión y las necesidades de financiamiento (además de cómo aminorarlos).
- ✓ **Contactos con empresas chilenas:** para la realización de internships.
- ✓ **Tour por compañías chilenas:** se proponen tres tours durante la estadía de los estudiantes, a los sectores más representativos de la economía chilena, minería, retail (Paris, Falabella o Ripley), y sector vinícola o frutícola.
- ✓ **Significado de vivir en Chile:** oportunidades al vivir en Chile, así como aspectos culturales del mismo.
- ✓ **Escogencia de la Universidad:** orientación acerca de cuál es la universidad más conveniente de acuerdo al perfil del profesional, de la universidad y de las expectativas.
- ✓ **Alternativas financieras:** Alianzas con diferentes entidades, como Colfuturo e Icetex, para el financiamiento de los costos de inversión, así como convenio con Banco Chileno para obtención de tarjeta débito y crédito.
- ✓ **Alternativas de desarrollo para el círculo familiar:** Qué tipo de actividades puede desarrollar su esposa, qué pueden hacer con los hijos, aprovechamiento de contactos y experiencia para encontrar empleo, si así se requiere.

Dentro del valor funcional:

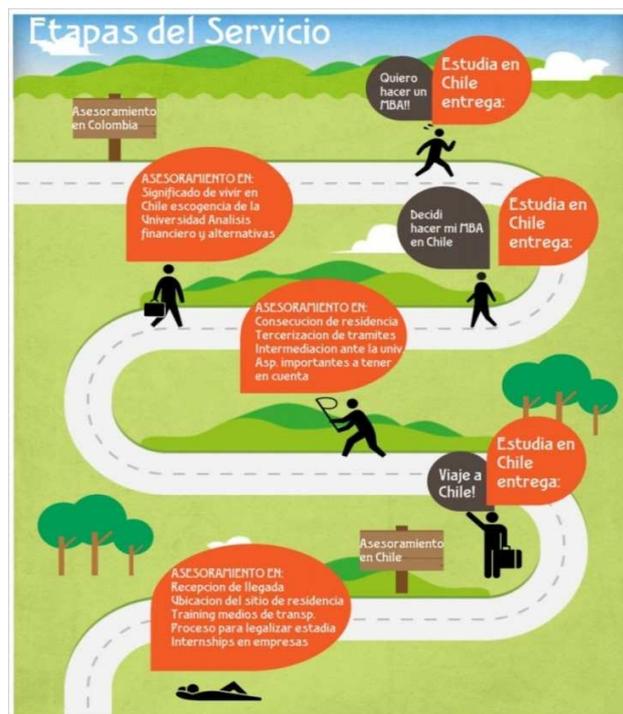
- ✓ **Asesoramiento sobre vivienda:** que incluye las particularidades del proceso de alquiler, ya sea de un cuarto o de un apartamento en Santiago, así como entidades que pueden facilitar el proceso como Home Chile.
- ✓ **Tercerización de trámites:** incluye, por un costo mucho menor, realizar todos los trámites de legalización de títulos ante el consulado chileno, así como, los trámites para obtener una visa de estudiante y acompañantes, si así se requiere.
- ✓ **Intermediación ante la universidad:** todo el costo y tiempo de envío de cartas, documentos y comunicaciones, es asumido por la compañía.
- ✓ **Presentación sobre aspectos importantes a tener en cuenta:** como voltaje en Chile para aparatos eléctricos, que cosas deben traer, seguros médicos, cómo garantizar servicio de internet, entre otros.
- ✓ **Diligencias para legalizar su estadía en Chile:** acompañamiento en las diligencias de la PDI, Registro Civil, etc. así como de la posterior renovación de los mismos.
- ✓ **Ubicación del sitio de vivienda:** de acuerdo a su lugar de vivienda, el representante de la compañía, ubicará lugares cercanos y óptimos, en términos de costo, para almorzar, realizar compras, mercados, farmacias, etc.
- ✓ **Training sobre medios de transporte:** Se hará un completo recorrido con el fin que la persona conozca cómo se debe transportar en Trans Santiago y el Metro, así como, asesoramiento para tener lo más pronto posible la TNE.

Dentro del valor psicológico:

- ✓ **Relacionamiento y gestión de redes de contacto:** contacto a través de reuniones periódicas con alumnos de los otros MBA's relacionados, en su versión part time y full time, con el objetivo de gestionar redes de contacto con otros profesionales.
- ✓ **Posibilidad de tener otro título con descuentos:** Realizar un diplomado con otra universidad, diferente a en la que se está cursando el MBA, con un 50% de descuento, con el fin de enriquecer académicamente el proceso, por ejemplo, un alumno que esté cursando el MBA de la Universidad de Chile, tiene la oportunidad de realizar un diplomado en Gestión y Gerencia de Riesgo en la Universidad Adolfo Ibañez.
- ✓ **Recepción de llegada:** un representante de "Estudia en Chile" los recibirá en el aeropuerto y los llevará hasta su lugar de residencia.

En el siguiente gráfico es posible visualizar las distintas etapas de servicio en las cuales intervendría la compañía:

Gráfico 1: Diferentes etapas de servicio



Fuente: Elaboración propia

4. ANÁLISIS PEST

A partir de este análisis se quiere encontrar las fuerzas políticas, económicas, tecnológicas, y del ambiente de tareas (análisis de la industria), determinantes e influyentes para este plan de negocios, la cuales serán relevantes para distinguir las amenazas y oportunidades del ambiente externo.

4.1 Estabilidad Política de Chile y Colombia

En lo político se vislumbra un panorama de estabilidad tanto en Chile, como en Colombia, en las dos naciones se aproximan elecciones presidenciales el próximo año, para las cuales no se avecinan candidatos que rompan con el marco de normalidad institucional que ha sido la característica predominante de estas en los últimos 20 años.

Cabe destacar, que en Colombia, recientemente, Colciencias, el Departamento Administrativo de Ciencias y Tecnología, entidad adscrita al gobierno, será la encargada de administrar el 10% de recursos de las regalías provenientes de las industrias extractivas (petróleo, carbón, níquel, etc.), que gracias a la nueva ley de regalías, se invertirán en Ciencia y Tecnología, se proyecta que el próximo año serán recursos del orden de US 1.000 millones⁴, de los cuales una parte será invertido en formación educativa especialmente en formación de posgrado, lo cual, unido a la decisión, del actual gobierno, de generar más equidad y fortalecer la educación, para

⁴Tomado de: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-77879

que más Colombianos accedan a ella, abre una gran oportunidad para formación en el exterior.

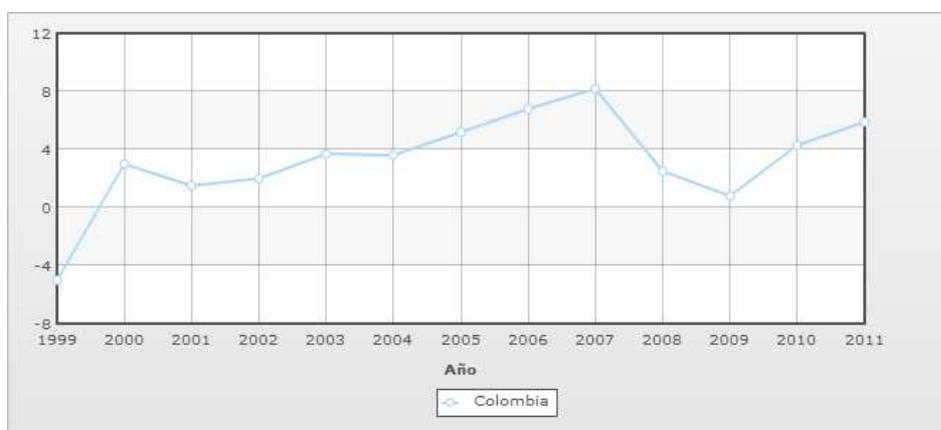
Adicionalmente, se destaca como política de estado, el apoyo mediante financiamiento y becas de estudios de pregrado y posgrado en el exterior, a través del ICETEX, el cual provee financiamiento a los estudiantes con tasas de interés reales de 0% (cobra como interés la inflación causada), y estos solo inician el pago de las cuotas una vez se ha finalizado el posgrado en el exterior y COLFUTURO, el cual posee la misma modalidad de crédito con las mismas condiciones, solo que esta premia al estudiante con una condonación del 25% del mismo, si el estudiante regresa al país.

No obstante, es importante tener en cuenta que en lo político y social, Chile vive un momento de agitación social causada por las demandas de los estudiantes, lo cual no tiene una perspectiva de cambio en el corto plazo, esto puede repercutir en una imagen negativa del país para quienes quieran desarrollar posgrados en el país.

4.2 Aspectos Económicos Relevantes en Colombia

Colombia durante los últimos años ha mostrado tasas de crecimiento altas comparadas con los países demás de Latinoamérica, acompañada de un crecimiento de su PIB per cápita que hoy es cercano a US 10.000, según cifras del Banco Mundial, lo cual lo ubican como un país de ingreso medio alto.

Cuadro 1: Crecimiento PIB tasa real de Colombia



Country	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Colombia	-5	3	1,5	2	3,7	3,6	5,2	6,8	8,2	2,5	0,8	4,3	5,9

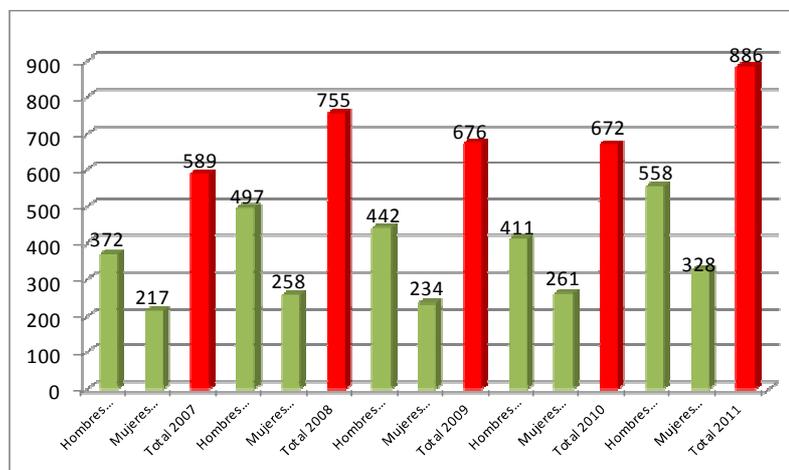
Cuadro 2: Crecimiento del PIB per cápita PPP en Colombia

Country	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Colombia	6.200	6.200	6.300	6.500	6.300	6.600	7.900	8.600	7.400	8.800	9.300	9.800	10.400

Fuente: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>

Adicionalmente, las cifras que más llaman la atención son: la creciente reducción de la pobreza, que pasó de una incidencia del 52%, a principios de 2002, al 34% en 2012⁵, hecho que permitió que la clase media prácticamente se duplicara en esta década, pasando de 7 millones de habitantes a 13,6, lo cual significa, una población con mayor posibilidad de alcanzar una mejor educación y por consiguiente, una mayor probabilidad de lograr realizar estudios de posgrado. De hecho, las cifras muestran un crecimiento sostenido, en el número de estudiantes que acceden a estudios de posgrados y en su porcentaje dentro de la población económicamente activa, incluso el acceso a MBA's ofrecidos por universidades colombianas ha pasado de 589 inscritos en 2007, a 886 en 2011, lo cual, muestra un incremento del 50% en 4 años, como lo muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 2: Número de estudiantes inscritos en MBA's ofrecidos por universidades colombianas



Fuente: elaboración propia, tomado de bases de datos del Ministerio de Educación Colombia

A pesar de este crecimiento, es importante tener en cuenta que en Colombia, solamente, el 3% de la población logra realizar estudios de posgrado⁶, lo que significa una enorme oportunidad de crecimiento unido a cifras de crecimiento económico sostenido y estabilidad macroeconómica.

⁵Tomado de: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2012/11/13>

⁶ Tomado de: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/>

Cabe anotar, que hace dos años se implementó en Colombia la “Ley de Primer Empleo y Formalización”⁷, mediante la cual, aquellas empresas que se creen y que no excedan 50 trabajadores y cuya inversión no sea superior a 5.000 salarios mínimos legales vigentes, no pagarán impuesto renta en los siguientes dos años y una tarifa muy reducida entre el tercer y quinto año, además los empleados contratados no pagarán parafiscales. Todo lo anterior, crea un ambiente atractivo para invertir en la creación de nuevas empresas.

En materia de comercio exterior y relaciones con el mundo, el país ha venido firmando numerosos acuerdos de libre comercio con numerosos países y ha mostrado un gran interés por hacer parte de grandes bloques económicos, dentro de los cuales se destaca el APEC y la Alianza del Pacífico, la cual es de particular importancia ya que promueve el comercio intrarregional entre Chile, México, Perú y Colombia, esta alianza es de significativa importancia para este emprendimiento y entrega varias ventajas para el mismo, ya que facilita los trámites para legalización y convalidación de títulos universitarios, permite la libre circulación de personas, es decir, si una persona de un país miembro como Colombia quiere trabajar en Chile no tiene ningún inconveniente y no tiene que realizar trámites para una visa o residencia de trabajo, así como, los trámites de asociados a pagos y representación de compañías.

Es importante tener en cuenta, que las tasas de interés de referencia para Colombia han bajado de manera sustancial, de hecho, se encuentran en su nivel más bajo en la última década 3,25%⁸, lo cual ha disminuido el costo del dinero en la economía, aspecto importante para el plan de negocios, ya que por el monto requerido para realizar estudios de MBA en el exterior gran parte de las personas requerirán fuentes de financiamiento, estas tasas de interés se sostendrán en el corto y mediano plazo ya que la economía colombiana está creciendo por debajo de su potencial⁹, por lo tanto se intuye que este estímulo monetario se mantendrá.

4.3 Fuerzas y Tendencias Tecnológicas

Las tecnologías de la información y comunicación se han encargado de acortar distancias y revolucionar la forma en que vivimos y hacemos negocios, esta revolución es clara en el sector de la educación, en el cual, en los últimos años, se percibe una explosión de cursos y aprendizaje on-line, los cuales se han masificado, al tiempo que la penetración de internet, requisito básico para acceder a este tipo de cursos, es cada vez mayor, esta explosión no ha sido ajena a las universidades y particularmente, a las escuelas de negocios. Es evidente, que la mayoría de las universidades que han desarrollado MBA's y Maestrías on line, son escuelas de negocios españolas e inglesas, que no tienen un mayor reconocimiento global, pero sí representan una amenaza importante, ya que ofrecen la realización del sueño de estudiar en el exterior, con un precio asequible y sin tener que trasladarse a otro país, lo cual constituye una propuesta de valor a considerar

⁷ Tomado de: http://camara.ccb.org.co/documentos/7596_ley_1429_2010.pdf

⁸ Tomado de: <http://www.portafolio.co/economia/sondeo-tasas-interes-colombia>

⁹ Tomado de: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-84373

4.4 Fuerzas Sociales en Colombia

En lo social, se destaca, el fenómeno de la aparición de una nueva clase media, cada vez más próspera y con nuevas oportunidades de formación, ya que las mismas, junto con la gratuidad y prácticamente, universalidad de la educación básica y media de la educación en Colombia, han obligado al gobierno y en especial al Ministerio de Educación a ampliar los cupos de educación superior y técnica, sobre todo en universidades públicas, lo cual evidencia, que en adelante, será mayor el número de colombianos que accedan a educación de posgrado, de hecho, en los últimos años el país pasó de un tasa de cobertura en educación superior del 37,2%, en 2002, al 55% en 2010¹⁰.

Es importante, destacar la relevancia de la mujer en el acceso a educación de posgrado, ya que según cifras del DANE, en el último año el 3,3% de las mujeres, de la Población Económicamente Activa, accedieron a este tipo de educación, mientras que, en los hombres fue proporcionalmente menor con un 2,3%.

4.5 Importancia de Chile Como Destino Académico

Chile, posee ciertas características que lo convertirán, sin duda, en el principal destino académico de Latinoamérica:

- ✓ El primer país de Latinoamérica que “ingresa al club” de los países desarrollados, medido por PIB per cápita. Y un nivel de inflación absolutamente, controlado, con una tasa de cambio que tiende a apreciarse más que a devaluarse, lo cual, hace menos costosa la inversión de un MBA en dólares¹¹.
- ✓ Uno de los países más seguros del mundo, con la tasa de criminalidad más baja de América Latina.¹²
- ✓ El único país de Latinoamérica con 5 universidades dentro de los mejores 20 MBA’s de la región.
- ✓ Un costo promedio de arancel de MBA dentro del promedio de costo de las principales escuelas de negocio latinas¹³.

Adicionalmente, la prestigiosa revista América Economía, publicó una encuesta, realizada a los estudiantes Latinos que se encontraban cursando estudios de MBA en universidades europeas, en donde se les preguntaba si en algún momento habían considerado la opción de desarrollar un MBA en Latinoamérica, aquellos que respondieron sí, sorprendentemente, ubicaron a Chile como el destino más apetecido con el 27%¹⁴, lo cual, habla de una marca país y un posicionamiento del mismo como destino académico. También, es importante destacar que el país es sede de varias

¹⁰ Tomado de: <http://menweb.mineducacion.gov.co/seguimiento/estadisticas/>

¹¹ Fuente: <http://www.bcentral.cl/politicas/presentaciones/consejeros/pdf/2013/rvm05042013.pdf>

¹² Tomado de: http://www.df.cl/chile-tiene-la-menor-tasa-de-criminalidad-de-la-region/prontus_df/2012-10-01/172417.html

¹³ Fuente: <http://rankings.americaeconomia.com/2012/ranking-mba/>

¹⁴ Fuente: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/radiografia-los-latinoamericanos-que-estan-cursando-un-mba-en-espana>

escuelas de negocios de prestigio mundial, como Harvard y Stanford, que tienen por objetivo entregar a sus alumnos una experiencia internacional, no obstante, existen otras como la IEDE de España o la Universidad Heidelberg de Alemania.

Incluso, es clara la oportunidad que se presenta si se compara el número de programas vigentes de MBA en Chile vs. Colombia.

Cuadro 3: Comparativo programas vigentes MBA en Colombia y Chile

Universidades Chilenas Con Programas de MBA Vigentes		Universidades Colombianas Con Programas de MBA Vigentes	
1	Universidad Técnica Federico Santamaría	1	Universidad Nacional
2	Universidad Santo Tomás	2	Universidad del Valle
4	Universidad Mayor	4	Universidad de Magdalena
5	U. Iberoamericana de Ciencias y Tecnología	5	Universidad Javeriana
6	U. del Desarrollo	6	Universidad Santo Tomás
7	Universidad Finis Terrae	7	Universidad Externado
8	Universidad del Bío Bío	8	Universidad Pontificia Bolivariana
9	Universidad Diego Portales	9	Universidad de la Sabana
10	Universidad de Talca	10	Universidad EAFIT
11	USACH	11	Universidad del Norte
12	Universidad de Chile	12	Universidad del Rosario
13	Universidad de los Andes	13	Universidad Sergio Arboleda
14	Universidad de Artes Ciencias y Comunicación UNIACC	14	Universidad de la Salle
15	Universidad de Concepción	15	Universidad de Medellín
16	Universidad Católica de Valparaíso	16	Universidad de los Andes
17	Pontificia Universidad Católica	17	Universidad Autónoma de Bucaramanga
18	Universidad Bernardo O'Higgins	18	Universidad Autónoma de Manizales
19	Universidad Autónoma	19	Universidad ICESI
20	Universidad Alberto Hurtado	20	Universidad EAN
21	IEDE		
22	Universidad Andrés Bello		
23	Universidad Adolfo Ibáñez		

Fuente: elaboración propia con bases de datos de los MEN de Chile y Colombia

Colombia, a pesar de tener una población que es casi 2.5 veces mayor a la chilena, cuenta con menos programas y universidades que ofrecen MBA's, comparado con Chile, a pesar de los anteriores aspectos, el costo cada vez mayor de la vivienda y los arriendos en Santiago, hacen de este, un tema a tener en cuenta, ya que los estudiantes se encontrarán con dificultades para encontrar un sitio donde vivir y un costo de alquiler cada vez mayor. Adicionalmente, debido a que en los últimos meses la economía chilena ha disminuido su crecimiento, muy por debajo de su potencial¹⁵, es probable que esto signifique una reducción en las tasas de interés, lo cual podría repercutir en un aumento de la inflación, aspecto perjudicial para los estudiantes extranjeros, ya que de por sí Chile es un país más costoso que Colombia.

4.6 Análisis de la Industria

4.6.1. Rivalidad Entre Empresas Existentes

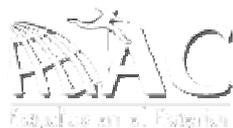
Debido al bajo número de competidores de este sector, los cuales se describen a continuación, la dispersión de los mismos, en cuanto al segmento que atienden y la baja tasa de crecimiento de la industria, se concluye que la rivalidad entre las empresas existentes es baja. Adicionalmente, "Estudia en Chile" ataca un nicho específico y

¹⁵http://www.df.cl/de-gregorio-preve-que-la-economia-local-se-desacelere-incluso-por-debajo-de-5/prontus_df/2013-05-14/162743.html

diferente de profesionales, con interés en realizar estudios de MBA en las universidades más prestigiosas de Latinoamérica, por lo cual no se espera una reacción fuerte o esfuerzos para contrarrestar.

A continuación se describen los principales competidores:

AC Estudios En El Exterior, es una compañía que está dedicada a brindar asesoría para realizar estudios en el exterior en diferentes universidades, principalmente en cursos de idiomas y MBA's, tiene un portal web en el que no se encuentra información importante y no brinda seguridad, la mayor parte de los cursos ofrecidos son diplomados en universidades no reconocidas. El único país latinoamericano que representa es Brasil. <http://www.cestudiosenelexterior.com/>



Globalconnection, se dedica a promover programas en el exterior para educación y cursos de idiomas en diferentes países a nivel mundial. Las principales universidades que representa son: SAE Institute, Macquarie University, entre otras. La ventaja de Globalconnection es que le encuentra a los estudiantes hospedaje y realiza los trámites correspondientes a la visa. También ayudan a conseguir pasantías en el exterior.



<http://www.estudieenelexterior.com.co/quienes-somos/a-que-nos-dedicamos>

Circulotec Tecnológico de Monterrey, en Colombia, es una sede del Tecnológico de Monterrey en México, universidad de gran prestigio en Latinoamérica y se dedica a realizar diplomados y maestrías en el país y en México actualmente, cuenta con clases virtuales para que los estudiantes no tengan necesidad de trasladarse a México. El



Tecnológico de Monterrey con sede en México recibe también extranjeros para realizar pregrados y la ventaja es que tiene convenios con diferentes países para el desarrollo de pasantías y recientemente, lanzó un programa de MBA de doble titulación con la Universidad de Carolina del Sur. <http://www.itesm.la/bogota/programas>

Latino Australia Education, se dedica a promover programas académicos en Australia, los programas son MBA, especializaciones, maestrías, cursos de inglés, pasantías, entre otros. Las principales universidades con las que tiene convenio son las más importantes de este país, lo cual entrega valor al estudiante. Adicional, esta compañía



se dedica solo a Australia, es decir, concentra sus esfuerzos en un solo país. No obstante, si bien Australia es un destino académico bastante atractivo, las diferencias en costos son amplias ya que el costo de un MBA en Australia está entre US 45.000¹⁶ y US 75.000.

<http://www.latinoaustralia.com/estudiar-australia/becas-promociones>

A continuación, se anexa un cuadro donde se hace más fácil comparar la propuesta de valor de los principales competidores, para los estudiantes:

¹⁶<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/becas-y-playas-australia-se-alza-en-el-horizonte>

Cuadro 4: Comparativo propuesta de valor para los estudiantes

Valor entregado	Estudia en Chile	AC estudia en el exterior	Global Connection	Latino Australia Education
Valor Económico				
Menor costo de estudios en el exterior	Sí	No	No	No
Asesoramiento financiero completo, una visión completa acerca del costo de la inversión y las necesidades de financiamiento (además de cómo aminorarlos).	Sí	No	No	Sí
Contactos con empresas para la realización de internships.	Sí	No	No	No
Tour por compañías chilenas: tres tours durante la estadía de los estudiantes a los sectores más representativos de la economía chilena.	Sí	No	No	No
Significado de vivir en Chile: Oportunidades al vivir en Chile, así como, aspectos culturales del mismo.	Sí	Sí	Sí	Sí
Escogencia de la Universidad: acerca de cuál es la universidad más conveniente de acuerdo al perfil del profesional, de la universidad y de las expectativas.	Sí	No	No	Sí
Alternativas financieras: Alianzas con diferentes entidades, como Colfuturo e Ictetex.	Sí	No	No	No
Alternativas de desarrollo para el círculo familiar.	Sí	No	No	No
Convenio con Banco Chileno para apertura de productos financieros.	Sí	No	No	No
Representa a las mejores universidades del país.	Sí	No	No	Sí
Valor Funcional				
Cercanía con las universidades.	Sí	Sí	Sí	Si
Asesoramiento sobre vivienda: particularidades del proceso de alquiler.	Sí	No	No	No
Tercerización de trámites: legalización de títulos y trámites de visas.	Sí	Sí	Sí	Sí
Intermediación ante la universidad.	Sí	Sí	Sí	Sí
Presentación sobre aspectos importantes a tener en cuenta como: voltaje, que cosas deben traer, seguros médicos, entre otros.	Sí	No	No	No
Diligencias para legalizar su estadía en Chile.	Sí	No	No	Sí
Valor Sociológico				
Relacionamiento y gestión de redes de contacto: contacto a través de reuniones periódicas con alumnos de los otros MBA	Sí	No	No	No
Posibilidad de tener otro título con descuentos: Realizar un diplomado con otra universidad, diferente a en la que se está cursando el MBA con un 50% de descuento, con el fin de enriquecer académicamente el proceso.	Sí	No	No	No
Recepción de llegada: en el Aeropuerto y traslado hasta su lugar de residencia.	Sí	No	No	No
Ubicación del sitio de vivienda: De acuerdo a su lugar de vivienda, el representante de la compañía, ubicará lugares cercanos y óptimos, en términos de costo, para almorzar, realizar compras, etc.	Sí	No	No	No
Training sobre medios de transporte.	Sí	No	No	No
Facilidad para la realización del sueño de estudiar en el exterior, en el país más desarrollado de Latinoamérica.	Sí	No	No	Sí

Fuente: Elaboración Propia

4.6.2. Amenaza de Productos Sustitutos

Debido a que como tal, los estudios de MBA o Magíster en Administración no tienen un producto sustituto, sí se identifica, que las escuelas de negocios de universidades colombianas, con programas de doble titulación, pueden ser un producto sustituto, ya que brindan la posibilidad de acceder al posgrado con titulación de una universidad extranjera. En las diferentes ciudades se destacan:

En Cali, la Universidad ICESI, tiene su MBA con doble titulación de la Tulane University.

En Bogotá, la Universidad Javeriana, tiene múltiples convenios de doble titulación, se destaca: la Maestría en Ingeniería Industrial con el ITESM (Instituto Tecnológico de Monterrey). La EAN, Escuela de Administración de Empresas, tiene convenio de doble titulación con la UQAM, Universidad de Quebec, para su Maestría en Administración y la Universidad de los Andes, que es la mayor amenaza en cuanto a servicios sustitutos ya que por su calidad y su posición, como la sexta mejor escuela de negocios de Latinoamérica, es el MBA de mayor prestigio en Colombia.

En Medellín, se destaca la Universidad EAFIT, si bien esta no cuenta con opción de doble titulación, es uno de los programas de MBA de mayor prestigio y calidad.

Cabe aclarar, que estas dobles titulaciones implican un costo mayor del programa y en muchos de los casos implica asumir costos de tiquetes, estadía y manutención, durante al menos un año en los países donde están las universidades del convenio.

Debido a lo anterior, se califica esta fuerza como mediana, ya que si bien esta tendencia está creciendo en Colombia y representa una amenaza, implica que el profesional debe asumir unos costos mayores de la inversión del posgrado, como los gastos de traslado y manutención en otro país y el tener que abandonar su trabajo durante al menos un año. Adicionalmente, es concluyente que Colombia tiene un número bajo de programas de MBA en relación con el tamaño de su población, ya que actualmente tiene 20 programas vigentes y reconocidos por el Ministerio de Educación para un total de 47 millones de habitantes, casi 2,5 veces la población de Chile; mientras que, este último, cuenta, según datos del Ministerio, con 23 programas vigentes y reconocidos.

4.6.3. Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores, es decir, los profesionales que contemplan la posibilidad de hacer un MBA en Latinoamérica, no tienen el poder de afectar el precio, porque previamente, se han acordado con cada una de las universidades: número y porcentaje de becas o descuentos a entregar, costos totales del programa, etc. Y si el candidato quiere negociar directamente, con la universidad este lo remitirá a un representante de “Estudia en Chile”. Por esto el poder de esta fuerza es bajo.

4.6.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Las universidades serían para este análisis los proveedores del principal servicio que vende “Estudia en Chile”, ya que estas proveen los programas de MBA que la organización representa en Colombia.

Debido a que este grupo de 3 universidades son las más prestigiosas de Chile, dominan el sector, su servicio es único, con altos costos de cambio, debido a su prestigio, no es fácil ni posible reemplazarlas, y estas pueden pensar en integrarse hacia adelante, es decir, tienen el poder económico para crear una oficina de representación en Colombia, por esto se califica esta fuerza como alta. No obstante, con el fin de minimizar esta fuerza, “Estudia en Chile”, plantea la realización de un contrato o acuerdo de voluntades en la cual se acordará la exclusividad de la representación en Colombia y que todos los estudiantes potenciales, que contacten a la universidad, serán redirigidos a la compañía con el fin de presentarles la propuesta de valor de la misma y se cobrará igual la comisión a la respectiva universidad.

4.6.5. Amenaza de Nuevos Participantes

Si bien el negocio planteado por esta compañía tiene unas bajas barreras de entrada en cuanto a los requerimientos de capital, los acuerdos firmados con las 3 mejores Escuelas de Negocios de Chile, constituyen una gran barrera de entrada para cualquier competidor, adicionalmente, la completitud del servicio, que abarca desde la planeación financiera de la estadía hasta el asesoramiento en la consecución de su lugar de estadía y la posibilidad de acceder a pasantías, hace aún más difícil de imitar el servicio; debido a esto se considera esta fuerza como baja.

4.6.6. Poder de Otras Partes Interesadas

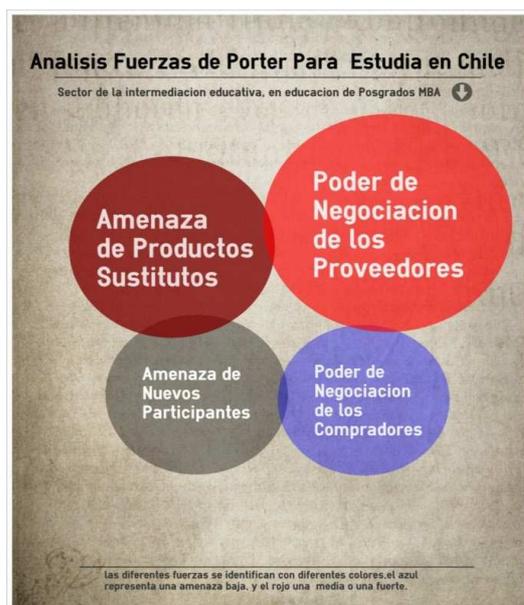
Esta fuerza juega a favor de este emprendimiento, en la medida en que cada vez más, Chile y Colombia, presentan un mayor grado de integración y cooperación a través de acuerdos como la Alianza del Pacífico.

4.6.7. Conclusiones Análisis de la Industria

Debido a una baja amenaza de aparición de nuevos participantes, así como, el bajo poder de negociación de los compradores y un alto poder de los proveedores y una amenaza media de productos o servicios sustitutos, se concluye que el poder en conjunto de estas fuerzas determina un aceptable potencial de beneficios de este sector de intermediación educativa y en específico de esta compañía, con un ROE estimado de 35% aproximadamente.

Con el fin de generar claridad en el análisis propuesto, se presenta el siguiente gráfico, en el cual se disponen las diferentes fuerzas, con diferentes colores, en donde el azul representa una amenaza baja y el rojo una media o una fuerte.

Gráfico 3: Análisis fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

4.7 Síntesis de factores externos

En el siguiente cuadro, se realiza una síntesis de los factores externos que consolidan los aspectos más importantes del análisis PEST y de la industria, que se dividen en oportunidades y amenazas, junto con el análisis de su importancia (calificación), y la eficacia con la que debería responder la compañía (calificación ponderada).

Cuadro 5: Tabla EFAS o síntesis de factores externos

Oportunidades	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Integración económica y comercial profunda entre Chile y Colombia a través de la Alianza del Pacífico.	0,05	4	0,2
Aumento de la demanda de posgrados y MBA's en Colombia debido a un sólido crecimiento económico y aumento significativo de la clase media.	0,1	4	0,4
Bajo número de programas de MBA en Colombia en relación con su número de habitantes, así como, bajo número de programas con doble titulación.	0,05	3	0,15
Posicionamiento de Chile como el mejor destino académico de Latinoamérica (5 programas de MBA en Chile están dentro de los mejores 20 de Latinoamérica).	0,15	5	0,75
Nuevas leyes del gobierno colombiano que favorecen la creación de compañías.	0,05	4	0,2
Fortalecimiento de entidades de crédito que apoyan la realización de estudios en el exterior (Colfuturo e ICETEX).	0,05	4	0,2
Tasas de interés bajas para financiación.	0,05	4	0,2
Amenazas			
Sostenimiento de las protestas estudiantiles.	0,05	2	0,1
Aumento acelerado del costo de los arrendamientos en Chile y en general de la inflación.	0,05	2	0,1
Aparición de programas de MBA en Colombia con doble titulación (con universidades extranjeras reconocidas).	0,15	2	0,3
Incursión y crecimiento de programas de MBA online de Universidades Españolas e inglesas.	0,05	2	0,1
Competidores cuentan con representación de universidades en países que resultan atractivos (Australia, Nueva Zelanda, Inglaterra, entre otros).	0,05	4	0,2
Poder de negociación de las 4 universidades chilenas representadas.	0,15	4	0,6
Calificaciones Totales	1		3,5

Fuente: Elaboración propia

De este cuadro, se desprende, que la calificación promedio de 3,5, sitúa al plan de negocios de la compañía Estudia en Chile, en una buena posición para aprovechar las oportunidades presentes en el mercado de profesionales colombianos, que quieren hacer un MBA en el exterior y para defenderse de las posibles amenazas. No obstante, en tres de ellas, no se considera que existan acciones de corto plazo por desarrollar con el fin de minimizarlas, debido a esto se calificaron estas fuerzas con 2 cada una.

5. MARCO LEGAL Y REGLAMENTARIO

5.1 Constitución

Debido a que la compañía no va a tener socios, existen dos alternativas acerca del tipo de sociedad a constituir en Colombia, ante la Cámara de Comercio de Bogotá, como comerciante-persona natural o como empresa unipersonal, se elegirá esta última forma de sociedad debido a las ventajas que otorga, las principales son:

“Permite a los empresarios destinar una parte de sus bienes a la realización de determinados negocios, dotándolos de personería jurídica y por ende, logrando que su responsabilidad quede limitada al monto del acervo asignado a la nueva empresa; y todo esto podrá alcanzarlo sin necesidad de acudir a otras personas, como socios reales o simulados de la operación”, adicionalmente “El empresario individual podrá limitar la responsabilidad de su patrimonio, arriesgando solo la suma que aporta, es decir su patrimonio personal no sufrirá desmedro alguno y por lo tanto su familia o quienes dependan de él, tendrán mayor estabilidad, dicho patrimonio no responderá frente a acreedores de la empresa individual por ende no podrá ser arrasado por los acreedores de su negocio, impactando en un mayor desamparo de todos los suyos”¹⁷

A continuación se describen todos los pasos¹⁸ que se seguirán para la constitución de “Estudia en Chile”

ANTE CÁMARA DE COMERCIO:

1. Verificar la disponibilidad del nombre.
2. Diligenciar el formulario de Registro y Matrícula.
3. Diligenciar el Anexo de Solicitud del NIT ante la DIAN. (También se puede hacer en la DIAN).
4. Pagar el Valor de Registro y Matrícula.

ANTE LA NOTARIA:

1. Escritura Pública. (Esta deberá ser presentada ante Cámara de Comercio en el momento del Registro)

ANTE LA DIAN (Dirección de Impuestos Nacionales):

1. Inscribir el RUT (Registro Único Tributario).
2. Obtención del NIT (Número de Identificación Tributaria).

ANTE LA SECRETARIA DE HACIENDA DE LA ALCALDIA:

1. Registro de Industria y Comercio.

5.2 Aspectos legales a tener en cuenta

El Código de Comercio colombiano, no tiene restricción alguna con la actividad propuesta por la compañía, es decir, la intermediación de servicios educativos, sin embargo, es importante que al ofrecer la posibilidad a los estudiantes de tener internships o pasantías, no se cobre o se intermedie por esto ya que la legislación prohíbe expresamente la intermediación o el cobro de montos de dinero por esta labor.

5.3. Modelos de contrato entre universidades y la compañía

El propósito de la creación de este contrato o acuerdo de voluntades, será el de regular las relaciones entre la naciente empresa y las universidades, debido a esto se propone

¹⁷ Tomado de <http://www.gerencie.com/empresa-unipersonal.html>

¹⁸ Tomado de <http://emprendimientosimple.blogspot.com/2009/04/pasos-para-crear-una-empresa-en.html>

que el mismo contenga: propósito y alcance del mismo, aportaciones de capital y constitución, administración y dirección de la misma, actividades de mercadeo, comerciales y distribución, acuerdo del uso de las marcas, comisiones por intermediación períodos y formas de pago, temas impositivos.

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1 Análisis de recursos

Adicional a los diferentes recursos que necesitará la compañía con el fin de tener éxito, se destacan a continuación los más importantes:

Recursos Físicos: será de vital importancia tener un espacio de trabajo ideal, sobre todo en lo que se refiere al espacio para atender citas y clientes potenciales, deberá ser una oficina sobria y elegante, ubicada en un sitio accesible al mercado objetivo, aunque, en principio, no se tendrá la capacidad para adquirir o arrendar una oficina de estas características, se comprará un servicio de la compañía multinacional Regus, la cual presta el servicio de alquiler de oficinas por horas.

Recursos Tangibles: Este proyecto se caracteriza por no necesitar una gran inyección de capital para su puesta en marcha, sin embargo, sí requiere empleados bastante orientados a labores comerciales y de servicio al cliente, con una fuerte orientación al logro y siempre proyectando una imagen coherente con el posicionamiento de la compañía.

Recursos Intangibles: La base de clientes potenciales con la cual se cuenta es un importante activo del propietario de la compañía, ya que este tiene en su poder bases de datos de profesionales graduados de las principales universidades del país, gracias a su trabajo previo como Jefe de Producto, en el diario Portafolio, principal diario financiero de Colombia. Con el fin de hacer sostenible el recurso, el mismo se legalizará mediante una alianza con el periódico, a través, de la compra de publicidad periódica y la realización de eventos patrocinados por el periódico, lo cual permitirá tener una base de datos importante, afinada y en crecimiento. La cultura organizacional orientada a entregar un servicio superior que exceda las expectativas de los clientes y la reputación de la compañía, construida a partir de un servicio al cliente coherente con el posicionamiento de marca de la misma, son también recursos intangibles significativos.

6.2 Capacidades

De acuerdo a estos recursos se evidencia que las capacidades de la empresa serán:

- ✓ Capacidad para acceder y contactar a profesionales interesados en realizar estudios de MBA en Chile.
- ✓ Capacidad para entregar una satisfacción mayor al profesional, contemplando todas las etapas del ciclo de venta y posventa.
- ✓ Capacidad para tener a los ejecutivos de venta adecuados para cumplir la misión, visión y objetivos de la compañía.

- ✓ Capacidad para generar coherencia entre el posicionamiento de marca y lo que entrega la compañía.
- ✓ Capacidad para establecer acuerdos con entidades relevantes en cada momento del ciclo de servicio.
- ✓ Capacidad para explotar oportunidades de negocios, a partir de la representación de las mejores escuelas de negocios de Chile en Colombia (por ejemplo realización de seminarios, cursos, talleres, etc.)

6.3 Competencias centrales y distintivas

Debido a que las capacidades que cruzan la frontera de lo funcional, la compañía las hace extremadamente bien y estas se convierten en competencias centrales cuando se hacen mejor que la competencia, se establece que las principales serán:

- ✓ La capacidad para acceder, contactar y cerrar ventas con profesionales colombianos interesados en realizar estudios de MBA en Chile.
- ✓ La capacidad para tener y desarrollar, exitosamente, la exclusividad de representación de las mejores escuelas de negocios de Chile.
- ✓ La capacidad para entregar una oferta superior a las universidades y a los profesionales, en cada uno de los momentos del ciclo de realización de un MBA en Chile.

Con el fin de establecer si estas competencias centrales son distintivas se someten al análisis VRIO el cual arroja el siguiente análisis:

Valor: Las tres proporcionan valor para el cliente, la primera, al acceder al nicho de mercado al cual le interesaría esta propuesta de valor, la segunda, ya que representa a las tres mejores escuelas de negocios de Chile y dentro de estas a la mejor escuela de negocios de Latinoamérica, y la tercera, ya que entrega al profesional un acompañamiento permanente y proactivo en cada una de las etapas del ciclo de servicio.

Rareza: Los competidores directos no cuentan con las tres competencias señaladas, la primera, debido a la dificultad para obtener bases de datos de las principales y más prestigiosas universidades del país, la segunda, debido a que se contará con la exclusividad de representación de las escuelas de negocios y la tercera, debido a que esta propuesta de valor es única, tal vez, en algunos momentos del ciclo de servicios, desarrollan algún tipo de acompañamiento, pero este nunca llega a ser tan completo y proactivo como el de "Estudia en Chile".

Inimitabilidad: Este está explicado y desarrollado en el punto 6.4, en análisis de la ventaja competitiva y su sostenibilidad

Organización: La empresa estará organizada estratégicamente, para aprovechar estas competencias, principalmente, en lo que se refiere a Recursos Humanos, ya que este

factor es fundamental para poder explotar las tres competencias centrales y distintivas, por lo cual, será de especial cuidado, la consecución, entrenamiento y capacitación de las personas que van a estar en contacto permanente con los clientes.

6.4 Análisis de la ventaja competitiva y su sostenibilidad

Al analizar las competencias centrales, a la luz de los conceptos de durabilidad e inimitabilidad, se podrá concluir el grado de sostenibilidad de la misma.

Durabilidad: Debido a que las competencias centrales están basadas en capacidades que son inherentes al negocio, como: acceso a potenciales clientes, contactarlos y cerrar ventas, entre otros, es muy difícil que estos entren en obsolescencia o se deprecien.

Inimitabilidad: Debido a la complejidad que se requiere para copiar las capacidades y competencias centrales se concluye que estas son difíciles de imitar debido a los siguientes aspectos:

- ✓ **Transparencia:** No es fácil entender la relación de los recursos y capacidades que apoyan la estrategia exitosa de “Estudia en Chile”, por ejemplo, cómo se dará y relacionará la consecución de clientes, la relación con las universidades, no sólo a nivel de representación comercial sino de auténtica colaboración, y el cierre de ventas. Adicionalmente, debido a que esta plantea la explotación de un nicho muy específico y relativamente pequeño, combinado con una oferta de valor localizada geográficamente en Chile, la estrategia es menos visible para los competidores.
- ✓ **Capacidad de transferencia:** Para que los competidores reúnan los recursos y las capacidades para superar el desafío competitivo, que impone la nueva compañía, deberán, reunir muchos recursos, con una inversión mayor en tiempo y esfuerzo que económica, lo cual puede resultar no muy atractivo, debido a que pueden intuir que se trata de un nicho de mercado muy pequeño.
- ✓ **Replicabilidad:** Que los competidores copien los recursos y la capacidades se hace complejo, ya que para entender el modelo de negocios se necesita entender la propuesta de valor que se entrega a las universidades y profesionales y como esta se articula con la consecución de prospectos, servicios de apoyo y asesoramiento a lo largo de todo el ciclo de servicio (convenios con distintas entidades a lo largo del mismo), estrecha relación con las universidades representadas y cierre de ventas.

Debido al análisis anterior, se concluye que las capacidades centrales y distintivas que componen la ventaja competitiva de la empresa tienen un buen grado de sostenibilidad en el tiempo, apoyada también en que la mayoría de estas provienen de conocimiento tácito, es decir, conocimiento que estará desarrollado e incorporado en la experiencia de los colaboradores de la organización y en la cultura de la misma.

7. MODELO DE NEGOCIO

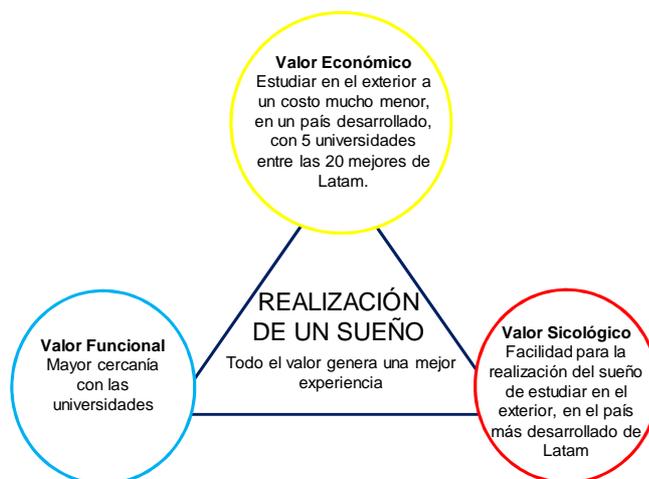
7.1 Propuesta de valor

Debido a que el plan de negocios contempla dos clientes: universidades y profesionales se establecen dos propuestas de valor:

7.1.1 Propuesta de valor estudiantes

El siguiente gráfico muestra la propuesta de valor “general”:

Gráfico 4: Propuesta de valor para los estudiantes



Fuente: Elaboración Propia

No obstante, es importante desagregar cada uno de los elementos de la propuesta de valor:

En lo económico: estudiar en el exterior a un costo mucho menor, en un país desarrollado, con 5 universidades entre las 20 mejores de Latinoamérica, según el último ranking de la revista América Economía y que en Colombia no son representadas por ninguna entidad, con una planeación y asesoría de todo el proceso completa y cercana, llena de un profundo conocimiento del entorno chileno, que no es entregada por ninguno de los competidores e incluye:

- ✓ **Asesoramiento financiero completo** una visión completa acerca del costo de la inversión y las necesidades de financiamiento (además de cómo aminorarlos).
- ✓ **Contactos con empresas chilenas** para la realización de internships.
- ✓ **Tour por compañías chilenas:** se proponen tres tours, durante la estadía de los estudiantes, a los sectores más representativos de la economía chilena, minería, retail (Paris, Falabella o Ripley), y sector vinícola o frutícola.

- ✓ **Significado de vivir en Chile:** oportunidades al vivir en Chile, así como aspectos culturales del mismo.
- ✓ **Escogencia de la Universidad:** cuál es la universidad más conveniente de acuerdo al perfil del profesional, de la universidad y de las expectativas.
- ✓ **Alternativas financieras:** alianzas con diferentes entidades, como Colfuturo e Icetex, para el financiamiento de los costos de inversión.
- ✓ **Alternativas de desarrollo para el círculo familiar:** qué tipo de actividades puede desarrollar su esposa, qué pueden hacer con los hijos, aprovechamiento de contactos y experiencia para encontrar empleo, si así se requiere.

En lo funcional: cercanía con las universidades chilenas, que significa no tener que lidiar con funcionarios de otro país y asumir engorrosos trámites en todo el proceso.

- ✓ **Asesoramiento sobre vivienda:** que incluye las particularidades del proceso de alquiler, ya sea de un cuarto o de un apartamento en Santiago, así como, entidades que pueden facilitar el proceso como Home Chile.
- ✓ **Tercerización de trámites:** incluye, por un costo mucho menor, realizar todos los trámites de legalización de títulos ante el consulado chileno, así como, los trámites para obtener una visa de estudiante y acompañantes, si es que van con su círculo familiar cercano.
- ✓ **Intermediación ante la universidad:** todo el costo y tiempo de envío de cartas, documentos y comunicaciones, también es asumido por la compañía.
- ✓ **Presentación sobre aspectos importantes a tener en cuenta:** como voltaje en Chile para aparatos eléctricos, qué cosas deben traer, seguros médicos, etc.
- ✓ **Diligencias para legalizar su estadía en Chile:** acompañamiento en las diligencias de la PDI, Registro Civil, etc. así como, de la posterior renovación de los mismos.

En lo psicológico: la facilidad y el valor que entrega la compañía, para la “realización del gran sueño de estudiar en el exterior, en el país más desarrollado de Latinoamérica”.

- ✓ **Relacionamiento y gestión de redes de contacto:** contacto, a través de reuniones periódicas, con alumnos de los otros MBA relacionados, en su versión part time y full time, con el objetivo de gestionar redes de contacto con otros profesionales.
- ✓ **Posibilidad de tener otro título con descuentos:** Realizar un diplomado con otra universidad, diferente a la que se está cursando el MBA, con un 50% de descuento, con el fin de enriquecer académicamente, el proceso, por ejemplo, un alumno que esté cursando el MBA de la Universidad de Chile, tiene la

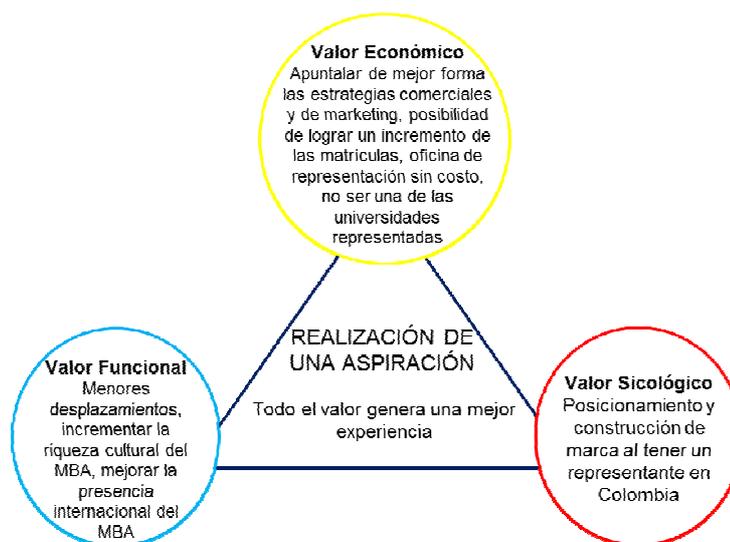
oportunidad de realizar un diplomado en Gestión y Gerencia de Riesgo en la Universidad Adolfo Ibañez.

- ✓ **Recepción de llegada:** (si el número de candidatos es óptimo), un representante de “Estudia en Chile”, los recibirá en el aeropuerto y los llevará hasta su lugar de residencia.
- ✓ **Ubicación del sitio de vivienda:** De acuerdo a su lugar de vivienda, el representante de la compañía, ubicará lugares cercanos y óptimos, en términos de costo, para almorzar, realizar compras, mercados, farmacias, etc.
- ✓ **Training sobre medios de transporte:** Se hará un completo recorrido, con el fin de que la persona conozca cómo se debe transportar en Trans Santiago y el Metro, así como, asesoramiento para tener lo más pronto posible la TNE.

7.1.2 Propuesta de valor universidades

El siguiente gráfico muestra la propuesta de valor “general” para las universidades:

Gráfico 5: Propuesta de valor para las universidades



Fuente: Elaboración propia

En lo económico: Apuntalar de mejor forma las estrategias comerciales y de marketing, lo cual significa la posibilidad de lograr un incremento real de los ingresos de la escuela de negocios y tener una oficina de representación comercial propia, sin gastar un solo peso, adicionalmente los competidores de “Estudia en Chile” podrían ofrecer lo mismo, sin embargo por su gran oferta de países, universidades y diferentes cursos, pasarían a ser una de las tantas instituciones representadas, mientras que el plan de negocios ofrece una representación casi que exclusiva.

- ✓ **Mayores ingresos para la escuela de negocios:** Se incrementará el número de estudiantes de los países con convenio, estos participarán del programa y de esta manera se incrementarán los ingresos de la universidad.
- ✓ **Ingresos Conexos:** Ya que la compañía ofrecerá a los estudiantes colombianos, llevados por “Estudia en Chile”, la oportunidad de hacer diplomados en otras universidades de su interés, por ejemplo, si está haciendo su MBA en la Universidad de Chile podrá hacer un diplomado en Marketing en la Adolfo Ibañez con un gran descuento.
- ✓ **Mayores ingresos para los profesores:** Gracias a la representación de los mismos para la realización de cursos, talleres y seminarios con universidades o empresas de eventos en Colombia.
- ✓ **Ingresos directos y sin riesgo:** Al no existir intermediarios adicionales los estudiantes consignarán, directamente a la universidad, el costo total de la matrícula y la universidad pagará un porcentaje de comisión por cada alumno.
- ✓ **Inversión cero por representación en Colombia:** Estudia en Chile, será quien tendrá la representación del programa de posgrado de la universidad, por lo tanto esta asumirá los costos de la oficina en Colombia.

En lo funcional: Implica menores desplazamientos a los funcionarios de la universidad debido a que tendrían un representante en Colombia, incrementar la riqueza cultural del MBA al tener más estudiantes de este país y mejorar la presencia internacional de las universidades representadas.

- ✓ **Poco tiempo dedicado para captar estudiantes y para su inscripción:** Ningún funcionario del programa tendrá que estar pendiente de los interesados en este país, ya que Estudia en Chile se encargará de todo el proceso o ciclo de servicio.
- ✓ **Ningún desplazamiento a otros países:** Ningún funcionario de la universidad tendrá que desplazarse a Colombia porque este es quien se encargará de los trámites y documentación.
- ✓ **Trámites de documentación rápida:** Estudia en Chile se encargará de enviar todos los documentos correspondientes de los estudiantes que se matricularán en el programa.

En lo psicológico: Desarrollar posicionamiento y construcción de marca, al tener una compañía en Colombia encargada de este objetivo

- ✓ **Mayor prestigio:** Las universidades extranjeras no tienen representantes directos en Colombia, las universidades chilenas representadas por Estudia en Chile serían las únicas con esta ventaja.

- ✓ **Posicionamiento de marca:** Las universidades representadas tendrán la posibilidad de hacer estrategias de marketing a través de las cuales podrán posicionarse en el mercado Colombiano.

7.1.3 Comparación propuesta de valor

A continuación, se presentan dos cuadros comparativos de las propuestas de valor, para estudiantes y universidades, de Estudia en Chile y sus principales competidores.

Cuadro 6: Comparativo de propuestas de valor para los estudiantes de los competidores más importantes

Valor entregado	Estudia en Chile	AC estudia en el exterior	Global Connection	Latino Australia Education
Valor Económico				
Menor costo de estudios en el exterior	Sí	No	No	No
Asesoramiento financiero completo una visión completa acerca del costo de la inversión y las necesidades de financiamiento (además de cómo aminorarlos).	Sí	No	No	Sí
Contactos con empresas para la realización de internships.	Sí	No	No	No
Tour por compañías chilenas: tres tours durante la estadía de los estudiantes a los sectores más representativos de la economía chilena	Sí	No	No	No
Significado de vivir en Chile: Oportunidades que significan aspectos positivos de vivir en Chile, así como aspectos culturales del mismo.	Sí	Sí	Sí	Sí
Escogencia de la Universidad: acerca de cuál es la universidad más conveniente de acuerdo al perfil del profesional, de la universidad y de las expectativas.	Sí	No	No	Sí
Alternativas financieras: Alianzas con diferentes entidades, como Colfuturo e Icetex	Sí	No	No	No
Alternativas de desarrollo para el círculo familiar	Sí	No	No	No
Convenio con Banco Chileno para apertura de productos financieros	Sí	No	No	No
Representa a las mejores universidades del país	Sí	No	No	Sí
Valor Funcional				
Cercanía con las universidades	Sí	Sí	Sí	Sí
Asesoramiento sobre vivienda: particularidades del proceso de alquiler	Sí	No	No	No
Tercerización de trámites: legalización de títulos y trámites de visas	Sí	Sí	Sí	Sí
Intermediación ante la universidad	Sí	Sí	Sí	Sí
Presentación sobre aspectos importantes a tener en cuenta: como voltaje, que cosas deben traer, seguros médicos,	Sí	No	No	No
Diligencias para legalizar su estadía en Chile	Sí	No	No	Sí
Valor Sicológico				
Relacionamiento y gestión de redes de contacto: contacto a través de reuniones periódicas con alumnos de los otros MBA	Sí	No	No	No
Posibilidad de tener otro título con descuentos: Realizar un diplomado con otra universidad, diferente a en la que se está cursando el MBA con un 50% de descuento con el fin de enriquecer académicamente el proceso	Sí	No	No	No
Recepción de llegada: en el Aeropuerto y traslado hasta su lugar de residencia.	Sí	No	No	No
Ubicación del sitio de vivienda: De acuerdo a su lugar de vivienda, el representante de la compañía, ubicará lugares cercanos y óptimos en términos de costo, para almorzar, realizar compras.	Sí	No	No	No
Training sobre medios de transporte	Sí	No	No	No
Facilidad para la realización del sueño de estudiar en el exterior, en el país más desarrollado de Latam	Sí	No	No	Sí

Fuente: elaboración propia

Cuadro 7: Comparativo de propuestas de valor para las universidades de los competidores más importantes

Valor entregado	Estudia en Chile	AC estudia en el exterior	Global Connection	Latino Australia Education
Valor Económico				
Apuntalar de mejor forma las estrategias comerciales y de marketing	Sí	No	No	Sí
Posibilidad de lograr un incremento de las matrículas	Sí	Sí	Sí	Sí
Oficina de representación sin costo	Sí	Sí	Sí	Sí
Mayores ingresos para la escuela de negocios debido al incremento de estudiantes del país en donde se representa las universidades	Sí	Sí	Sí	Sí
Ingresos Conexos: Ya que la compañía ofrecerá a los estudiantes colombianos llevados por "Estudia en Chile" la oportunidad de hacer diplomados en otras universidades de su interés, por ejemplo si está haciendo su MBA en la Universidad de Chile podrá hacer un diplomado en Marketing en la Adolfo Ibañez con un gran descuento.	Sí	No	No	No
Mayores ingresos para los profesores: Derivado de la representación de los mismos para la realización de cursos, talleres y seminarios con universidades o empresas de eventos en Colombia.	Sí	No	No	No
Ingresos directos y sin riesgo: Al no existir intermediarios adicionales los estudiantes consignarán directamente a la universidad el costo total de la matrícula y la universidad pagará en porcentaje de comisión por cada alumno.	Sí	Sí	Sí	No
Inversión cero por representación en Colombia: Estudia en Chile será quien tendrá la representación del programa de posgrado de la universidad, por lo tanto quien asumirá los costos de la oficina en Colombia.	Sí	Sí	Sí	No
Contar dentro de la representación con un egresado del programa MBA que conoce el valor del mismo	Sí	No	No	No
Valor Funcional				
Poco tiempo dedicado para captar estudiantes y para su inscripción: Ningún funcionario del programa tendrá que estar pendiente de los interesados en este país ya que Estudia en Chile se encargará de todo el proceso hasta el primer día de clases.	Sí	Sí	Sí	Sí
Ningún desplazamiento a otros países: Ningún funcionario tendrá que desplazarse a Colombia.	Sí	No	No	No
Trámites de documentación rápida: Estudia en Chile se encargará de enviar todos los documentos correspondientes de los estudiantes que se matricularán en el programa.	Sí	Sí	Sí	Sí
Valor Sicológico				
Mayor prestigio al tener una empresa representante de la universidad extranjera que desarrolla un plan de medios y posicionamiento de marca para la misma	Sí	No	No	Sí
Posicionamiento de marca: La universidad tendrá la posibilidad de hacer estrategias de marketing en la que podrá posicionarse en el mercado Colombiano como una de las mejores universidades del mundo.	Sí	No	No	No
No ser una de las tantas universidades representadas	Sí	No	No	No

Fuente: elaboración propia

De las comparaciones que permiten realizar estos cuadros, se desprende la siguiente conclusión: la propuesta de valor, es decir, por qué una universidad (en este caso las tres escuelas de negocios más prestigiosas de Chile), debería escoger a Estudia en Chile como representante exclusivo y los profesionales colombianos, deberían escoger la misma para realizar su posgrado, es clara y contundente, la compañía entrega mucho más valor que sus principales competidores en cada uno de sus ámbitos de valor económico, sicológico y funcional.

Adicionalmente, la comparación de la propuesta de valor de la compañía y los principales competidores, se hace más útil cuando se examinan las competencias centrales y distintivas expuestas en punto 6.3.

- ✓ La capacidad para acceder, contactar y cerrar ventas con profesionales colombianos interesados en realizar estudios de MBA en Chile.

- ✓ La capacidad para tener y desarrollar la exclusividad de representación de las mejores escuelas de negocios de Chile.
- ✓ La capacidad para entregar una oferta superior a las universidades y a los profesionales en cada uno de los momentos del ciclo de realización de un MBA en Chile.

Estas, entregan valor al cliente, principalmente representando a las tres mejores escuelas de negocios de Chile y dentro de estas a la mejor escuela de negocios de Latinoamérica, entregando al profesional, un acompañamiento, permanente y proactivo, en cada una de las etapas del ciclo de servicio, como se señala en el cuadro 7, donde se muestran todas las acciones que se proponen para entregar valor al cliente.

Los competidores directos no cuentan con ellas, debido a: la dificultad para obtener bases de datos de las principales y más prestigiosas universidades del país, la exclusividad de representación de la escuelas de negocios y que esta propuesta de valor es única; si bien, en algunos momentos del ciclo de servicio, los competidores, desarrollan algún tipo de acompañamiento, este nunca llega a ser tan completo y proactivo como el de “Estudia en Chile”.

Para los competidores, será costoso imitarlas debido principalmente, a que no es fácil entender la relación entre recursos y capacidades que apoyan la estrategia y la propuesta de valor de Estudia en Chile.

Por último, es fundamental que la compañía esté organizada estratégicamente, para aprovechar estas competencias y pueda entregar y comunicar claramente, su propuesta de valor, principalmente, en lo que se refiere a Recursos Humanos ya que este factor es fundamental para poder explotar las tres competencias centrales y distintivas, por lo cual será de especial cuidado la consecución, entrenamiento y capacitación de las personas que van a estar en contacto permanente con los clientes.

7.2 Modelo de Negocios

El modelo de negocios que plantea esta compañía, según la tipificación de Thomas Wheelen, es un “Modelo de Soluciones Para Clientes”¹⁹, en el cual, se hace dinero a través de la venta de destrezas para mejorar las operaciones de los clientes.

Se mejoran las operaciones de las universidades, tomando la función de representación comercial y de marketing de estas, lo cual les permite aprovechar, de mejor forma, las oportunidades que les brinda un país como Colombia y se mejoran las “operaciones” de los profesionales colombianos que quieren hacer un MBA en el exterior, al presentarles una oferta de valor superior, que incluye un asesoramiento cercano y proactivo en todas las etapas del servicio.

Este modelo responde a las siguientes preguntas:

¿A quién sirve?

¹⁹ Tomado de Administración Estratégica, Thomas Wheelen

R/ A las 3 mejores escuelas de negocios chilenas y a los profesionales colombianos que quieren realizar estudios de MBA.

¿Qué proporciona?

R/ Proporciona a las universidades una representación comercial y de mercadeo explicada, en detalle, en el punto 7.1.2, y una oferta de valor, para el estudiante, que entrega valor, de forma proactiva, en cada una de las etapas de servicio, explicada, en detalle, en el punto 7.1.1.

¿Cómo gana dinero?

R/ Principalmente, a través del cobro de una comisión del 15%, del costo total del programa de MBA, por la inscripción de estudiantes, con cargo a la universidad, esta tarifa, resulta de la propuesta de valor hecha a las universidades y se resume en la posibilidad de tener una representación comercial exclusiva en Colombia, la cual les permitirá desarrollar actividades comerciales y de mercadeo, mucho más asiduas y potentes, lo cual redundará en más ingresos para la universidad, como resultado de un incremento en la inscripción de estudiantes a sus programas.

También se generarán ingresos a través de la prestación de servicios conexos como:

- Representación de profesores: 15% del total pagado al profesor por el curso, seminario o taller.
- Ingresos conexos generados a las universidades: por la inscripción de alumnos a diplomados, cursos o studyseminars, aproximadamente 25% del costo de los mismos.

Estos servicios se plantean dentro del modelo de negocios, como alternativas estratégicas, para evitar la estacionalidad de los ingresos. Sin embargo, no hacen parte del desarrollo posterior del trabajo

¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?

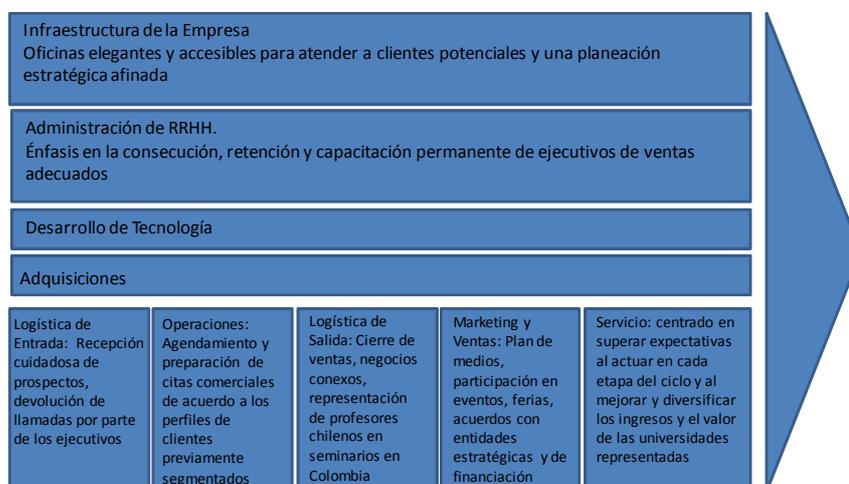
R/ Se diferencia al entregar a los profesionales una experiencia superior y que contempla la entrega de valor en cada una de las etapas de servicio, al realizar su sueño de hacer un MBA en el exterior y al entregar a las universidades una representación comercial y de mercadeo, con un costo variable (15% del costo total del programa por la inscripción efectiva de estudiantes), que posibilita la obtención de mayores ingresos, a través de la inscripción de estudiantes en sus MBA, así como de ingresos conexos y la representación de su cuerpo docente.

¿Cómo proporciona su ventaja o servicio?

R/A través de una fuerza de ventas especializada y fuertemente capacitada, con gran orientación comercial y de servicio.

7.3 Cadena de Valor

Gráfico 6: Cadena de valor compañía Estudia en Chile



Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la cadena de valor se destacan actividades importantes:

La logística de entrada, su eslabonamiento con la tecnología y recursos humanos: es decir, la capacidad de recepción de llamadas de clientes potenciales y la logística para atenderlas debidamente, serán relevantes, puesto que, para el plan de negocios, será importante el desarrollo de actividades publicitarias y de free press, como entrevistas, en radio, televisión o medios escritos, por lo cual se pueden presentar franjas de tiempo con una gran cantidad de llamadas, lo que representa un reto para la logística del proceso y las personas que las atenderán, las cuales deben tener un entrenamiento exhaustivo para orientar al cliente y cerrar posibles citas.

El servicio posventa, su eslabonamiento con las operaciones, RRHH, y los convenios: debido a que el plan de negocios plantea el estar asesorando y acompañando al futuro estudiante en cada etapa del proceso, cada actividad, debe estar prolijamente planeada dentro de las operaciones de la compañía, en tiempos, planeación, ubicación y convenios necesarios para llevarlas a cabo, lo cual, a su vez, demandará unos ejecutivos de servicio totalmente capacitados para proveer un servicio de excelencia.

La conclusión más importante del análisis de la cadena de valor, es la relación que existe entre las diferentes actividades dentro de la misma, es decir, el eslabonamiento entre la infraestructura, consecución, retención y capacitación de ejecutivos de ventas adecuados, la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, que al final permite consolidar la ventaja competitiva que está centrada en:

- ✓ La capacidad para acceder, contactar y cerrar ventas con profesionales interesados en realizar estudios de MBA en Chile.
- ✓ La capacidad para entregar una oferta superior a las universidades y a los profesionales en cada uno de los momentos del ciclo de realización de un MBA en Chile.

- ✓ La capacidad para tener y desarrollar la exclusividad de representación de las mejores escuelas de negocios de Chile.

7.4 Síntesis de Factores Internos

Cuadro 8: Síntesis de factores internos

Fortalezas	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
La capacidad para acceder, contactar y cerrar ventas con profesionales interesados en realizar estudios de MBA en Chile.	0,2	5	1
capacidad para entregar una oferta superior a las universidades y a los profesionales en cada uno de los momentos del ciclo de realización de un MBA en Chile.	0,25	5	1,25
Poder transmitir con claridad y a través de los medios adecuados la oferta de valor de la compañía	0,05	4	0,2
			0
Debilidades			0
Oferta de MBA´s centrada en un solo país	0,2	2	0,4
Baja experiencia en la industria	0,2	2	0,4
Posición financiera débil por ser una compañía nueva y por la estacionalidad de los ingresos	0,1	2	0,2
Calificaciones Totales	1		3,45

Fuente: elaboración propia

La calificación de 3,45, ubica a la compañía en una posición por encima del promedio, lo cual significa que se encuentra en una buena posición para aprovechar las oportunidades del ambiente externo.

8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

8.1 Construcción de la matriz FODA

De acuerdo al análisis externo e interno de la compañía, propuesta por el plan de negocios, se construyó el siguiente análisis FODA, que consolida las amenazas y oportunidades más relevantes del entorno, así como, las fortalezas y debilidades de la compañía, permitiendo establecer alternativas estratégicas.

El análisis de estos factores estratégicos permite concluir que existe un nicho constituido por profesionales colombianos, que quieren hacer un estudio de posgrado en el exterior, a un costo mucho menor, en universidades con prestigio internacional, que en resumen es una necesidad insatisfecha muy favorable para el plan de negocios, apropiada para el ambiente externo e interno del mismo y que es poco probable que otras organizaciones o competidores traten de ingresar a este nicho, desplazando a la compañía Estudia en Chile.

Cuadro 9: Matriz de estrategias FODA

MATRIZ FODA		Factores Internos	
		Fortalezas: La capacidad para acceder, contactar y cerrar ventas con profesionales interesados en realizar estudios de MBA en Chile. capacidad para entregar una oferta superior a las universidades y a los profesionales en cada uno de los momentos, del ciclo de realización de un MBA en Chile. Poder transmitir con claridad y a través de los medios adecuados la oferta de valor de la compañía	Debilidades: Oferta de MBA's centrada en un solo país, Baja experiencia en la industria, Posición financiera débil por ser una compañía nueva y por la estacionalidad de los ingresos
Factores Externos	Oportunidades: Aumento de la demanda de posgrados y MBA's en Colombia debido a un sólido crecimiento económico y aumento significativo de la clase media. Bajo número de programas de MBA en Colombia en relación con su número de habitantes así como bajo número de programas con doble titulación. Posicionamiento de Chile como el mejor destino académico de Latinoamérica (5 programas de MBA en Chile están dentro de los mejores 20 de Latinoamérica). Fortalecimiento de entidades de crédito que apoyan la realización de estudios en el exterior (Colfuturo e ICETEX)	ESTRATEGIAS FO: 1. Transmitir a través de un plan de medios adecuado al nicho objetivo con claridad la propuesta de valor de la compañía 2. Buscar sinergias con entidades relacionadas que permitan potenciar la imagen de Chile como un importante destino académico 3. Desarrollar alianzas con distintas entidades que faciliten la concreción de la propuesta de valor	ESTRATEGIAS DO: 1. Aprovechar ventajas de legislación, estímulos de emprendimiento, fondos de capital o capital de riesgo que contribuyan al fortalecimiento de la compañía 2. Desarrollar de forma activa estrategias de negocios o diversificación concéntrica relacionadas que permitan obtener mayores ingresos con rentabilidad
	Amenazas: Aparición de programas de MBA en Colombia con doble titulación (con universidades extranjeras reconocidas). Incursión y crecimiento de programas de MBA online de Universidades Españolas e inglesas. Competidores cuentan con representación de universidades en países que resultan atractivos (Australia, Nueva Zelanda, Inglaterra, entre otros). Poder de negociación de las 4 universidades chilenas representadas	ESTRATEGIAS FA: 1. Concretar junto con las universidades representadas nuevos canales para realizar los posgrados 2. Desarrollar estrategia de Lock in	ESTRATEGIAS DA: 1. Usar la representación de un solo país para fortalecer la relación con las universidades a través de diferentes acciones 2. A mediano plazo buscar la expansión internacional por ejemplo mediante representación de nuevos posgrados de universidades top latinas

Fuente: elaboración propia

8.2 Principales estrategias

En resumen, las principales estrategias establecidas, posterior al análisis FODA son:

Estrategias FO:

- Transmitir, a través de un plan de medios adecuado, al nicho objetivo, con claridad, la propuesta de valor de la compañía.
- Buscar sinergias con entidades relacionadas que permitan potenciar la imagen de Chile como un importante destino académico.
- Desarrollar alianzas con distintas entidades que faciliten la concreción de la propuesta de valor.

Estrategias FA:

- Concretar, junto con las universidades representadas, nuevos canales para realizar lo posgrados.
- Desarrollar estrategia de Lock in.

Estrategias DO

- Aprovechar ventajas de legislación, estímulos de emprendimiento, fondos de capital o capital de riesgo, que contribuyan al fortalecimiento de la compañía.
- Desarrollar, de forma activa, estrategias de negocios o diversificación concéntrica relacionadas que permitan obtener mayores ingresos con rentabilidad.

Estrategias DA

- Usar la representación de un solo país para fortalecer la relación con las universidades, a través de diferentes acciones.
- A mediano plazo buscar la expansión internacional, por ejemplo, mediante representación de nuevos posgrados de universidades top latinas.

8.3 Análisis de experiencias exitosas y no exitosas

Para este análisis, se realizaron entrevistas personales a: el principal competidor en Latinoamérica, Latino Australia y los directores de las escuelas de negocios de la Universidad de Chile y Adolfo Ibañez.

Universidad de Chile y Adolfo Ibañez: Se destaca la experiencia de estas dos escuelas de negocios, que hace un tiempo promueven sus MBA's en el exterior.

Experiencias exitosas: Ha resultado importante y medianamente exitoso trabajar con partners de negocios en los diferentes países de Suramérica, la inversión en publicidad es bastante segmentada y focalizada, La Adolfo Ibañez tiene una experiencia positiva trabajando con egresados de su escuela de negocios en Suramérica, a los cuales se les entrega una comisión por referidos efectivos, para la U de Chile resultan efectivos los viajes que se realizan a los diferentes países ya que estos sirven de promoción para el MBA y para cerrar negocios. Aunque, se hace hincapié en que los viajes se hacen más exitosos, en términos de estudiantes que deciden venir, cuando estos logran establecer citas o charlas individuales con profesionales interesados.

Experiencias no exitosas: Se destaca la experiencia negativa de la Universidad de Chile al delegar, toda la responsabilidad de promoción de programas, en un bróker que también recaudaba dinero. Por tanto, se hace necesario trabajar en equipo, bróker y universidad para obtener buenos resultados.

En las entrevistas con las dos universidades se destaca que ambas están incluyendo, dentro de sus planes de medios, pautas en revistas dirigidas al segmento de madres,

como Cosmopolitan y Vanidades, ya que al parecer, estas, tienen gran influencia en la decisión final de sus hijos.

Latino Australia Education: Esta compañía cuenta con un modelo de negocios parecido al que se propone en el plan de negocios. No obstante, difiere en algunos puntos, como el segmento al cual se dirige ya que los costos de estudiar en las mejores universidades de Australia, duplica al de las universidades chilenas.

Experiencias exitosas: el modelo de negocios establece que las universidades representadas hacen un aporte económico a la compañía, el gobierno australiano también apoya, mediante su embajada, ya que para el mismo es relevante la marca país como destino académico, las oficinas de la compañía por su tamaño, ubicación y ambientación juegan un papel relevante dentro del posicionamiento de la misma, se destacan también las ferias académicas que realizan en cada país, donde tienen oficina, en estas, se invitan representantes, de las principales universidades de Australia, para dar charlas informativas.

8.4 Misión

Entregar a los profesionales, una experiencia superior, que los lleve a concretar la realización de su sueño de estudiar un posgrado en el exterior, en las mejores universidades de Chile, mediante una serie de servicios conexos que entregan valor en cada una de las etapas del ciclo de servicio.

8.5 Visión

En 5 años, convertirse en la compañía intermediaria de educación líder, por ingresos, rentabilidad y nivel de servicio, en la captación de profesionales Colombianos que hacen posgrados en el exterior, representando a las mejores universidades de Latinoamérica (Brasil, México, Chile y Centroamérica).

8.6 Objetivos de negocio

- En el primer año, generar ingresos totales por valor de US 677.894 (que corresponden al 5% del tamaño del mercado de MBA's y al 5% del tamaño de mercado de los demás magísteres que ofrecerá la compañía).
- Para este periodo generar un ROE del 35%.

8.7 Estrategias de negocios

De acuerdo a los postulados de Porter, las estrategias propuestas, a partir de la matriz FODA, se centran en mejorar la posición competitiva del servicio que presta la compañía en la industria donde se encuentra ubicada. Por tanto, el plan de negocios propone que la compañía compita con las principales empresas adversarias en un terreno diferente, por un nicho de mercado que puede satisfacer por encima de las expectativas, más pequeño y por ende menos codiciado, pero interesante.

Adicionalmente, todas las estrategias plantean una estrategia general de diferenciación, es decir, todas "implican la capacidad de la empresa para proporcionar al comprador un valor único y superior con respecto a la calidad del servicio, características especiales y

servicios después de la etapa de venta²⁰, esta diferenciación debido a que se centra en un grupo de compradores, es un enfoque de diferenciación, el cual resulta ideal debido a que el proceso de decisión de los clientes potenciales implica un tiempo grande de racionalización de la decisión de compra y a través de esta estrategia de enfoque, se hace más fácil, concentrar los esfuerzos para satisfacer, por encima de las expectativas, a los clientes.

8.8 Aplicación del modelo DELTA

En las tres opciones estratégicas que propone el modelo Delta, el plan de negocios se centrará en:

La solución de cliente total, en donde se plantean tres opciones para capturar al cliente

- A. Segmentar cuidadosamente, este plan de negocios así lo propone, de hecho, la propuesta de representar a tres de las mejores escuelas de negocios así lo define ya que las tres apuntan a segmentos distintos de mercado.
- B. Cómo usar habilidades para ejecutar algunas actividades para clientes que previamente se han usado para sí mismo. Debido a que el proceso implica una venta consultiva, el plan de negocios, plantea una serie de capacidades y habilidades enfocadas en superar las expectativas de los clientes.
- C. Apertura de servicios que se ofrecen al cliente de forma horizontal. El plan de negocios, plantea un gran número de servicios que se ofrecen tanto a las universidades como a los estudiantes de forma horizontal, adicionalmente, se plantea a futuro la apertura de nuevas opciones de posgrado, la realización de programas de viajes académicos de alumnos y profesores de universidades colombianas a las universidades chilenas representadas.
- D. Lock in o sistema de barrera de salida. Este plan de negocios plantea el Lock in a través de la firma de un contrato que le garantiza a esta empresa: la exclusividad de la representación por tres años en Colombia y que todo profesional colombiano, que contacte a la universidad directamente, sea remitido a la compañía.

El proceso adaptativo, es decir cómo se conecta la estrategia con la ejecución.

- A. Eficiencia operativa, planteada en el plan operativo de este plan de negocios, este proceso se preocupa de los costos y la infraestructura de tal manera de ser un soporte al negocio²¹.
- B. El cliente como blanco objetivo, el objetivo del plan de negocios y sus estrategias, es agregar valor en todas las etapas por las que transcurre, antes y después de la toma de decisión, con el fin de atraerlo y satisfacerlo.

²⁰Administración estratégica y política de negocios, Thomas L. Wheelen, Prentice Hall

²¹El Modelo Delta un Marco Estratégico, Arnoldo Hax, MIT, Journal of Strategic Education, 2003

- C. Innovación, el cual asegura un continuo flujo de nuevos servicios que garantizan la viabilidad del negocio, por lo cual se proponen planes no solo de expansión a mediano plazo sino de nuevos servicios como la representación de profesores para cursos, talleres y seminarios y la realización de programas de viajes académicos de los alumnos y profesores de universidades colombianas a las universidades chilenas representadas.

En el siguiente gráfico se representa el posicionamiento que tendrá la compañía según el modelo Delta:

Gráfico 7: Posicionamiento Modelo Delta



Fuente: elaboración propia

9. ESTUDIO DE MERCADO

Este estudio de mercado tiene como objetivo general verificar si la propuesta de valor, planteada por el plan de negocios, tiene valor para el segmento objetivo y si realmente, esta propuesta resuelve un problema significativo.

Se plantean dos tipos de investigación, una cualitativa, dirigida a estudiantes colombianos, de MBA, en Chile, de la Universidad de Chile, que están finalizando el postgrado, con el fin de explorar: motivaciones para estudiar, aspectos que los llevaron a decidirse por hacer un MBA en el exterior, propuesta de valor que los llevó a escoger la universidad y el país de destino, así como, evaluar, si la propuesta de valor, que plantea la compañía, hubiera sido importante para ellos. La otra investigación propuesta es de tipo cuantitativa y busca evaluar, si para el segmento objetivo, Chile y su oferta académica de posgrados (MBA y Magísteres propuestos por el plan de negocios), es atractiva, si la propuesta de valor de la compañía tiene sentido, qué aspectos pesan en la decisión de estudiar en el exterior, qué atributos, beneficios o asesoría, entregados por una universidad y una compañía, como la propuesta, llevarían a un profesional a tomar la decisión de hacer un posgrado en Chile, entre otros.

9.1 Investigación cualitativa

Fue realizada a 14 estudiantes colombianos, actuales, de la Universidad de Chile, con edades entre los 25 y 36 años, de profesiones ingenieros industriales y administradores de empresas.

A continuación, se presenta, cada una de las preguntas junto con el resultado obtenido y la conclusión del mismo, se recomienda ver las gráficas de los resultados en el Anexo A.

Pregunta 1: Investigó otras universidades antes de tomar la decisión de estudiar en esta universidad?

El 93% de los encuestados dijo sí. La respuesta demuestra que quienes hicieron su MBA, consultaron una oferta previa de universidades y países, lo cual significa que el resultado de la decisión de hacer un MBA implica un proceso de comparación de oferta de universidades, por lo cual es importante la notoriedad de las universidades chilenas.

Pregunta 2: Cuáles fueron sus principales razones para tomar la decisión de hacer un MBA? Señale hasta tres razones, las más importantes.

Las razones más importantes, para que estos profesionales, hicieran su MBA fueron: mejorar su posición laboral y por ende sus ingresos, con un 34% de las respuestas y adquirir mayor conocimiento, con el 31%, lo cual es importante para construir argumentos comerciales sólidos, de cara al cliente.

Pregunta 3: Cuáles eran? (escriba las universidades que investigó por orden de interés, siendo la primera que escriba la más importante y la última la menos importante)

Esta pregunta, permite identificar los países y universidades, que tienen un posicionamiento acertado en los estudiantes y serán algunos de los principales competidores de la oferta de Estudia en Chile; se destacaron: México con el TEC, Colombia con las Universidades de los Andes y Externado y Centroamérica con el INCAE.

Pregunta 4: Si en su respuesta anterior existen universidades de Latinoamérica, señale por favor las razones para haberlas investigado

Pregunta 5:Cuál fue la principal razón o razones para haberlas desechado?

Las principales razones, en orden de importancia, para buscar universidades latinoamericanas, con el fin de realizar sus estudios de posgrado, son: el prestigio de la universidad, la posición de la misma en rankings internacionales y el acceso a becas o descuentos. Lo cual es importante para determinar, estrategias de publicidad y comerciales, que hagan énfasis en estos ítems. No obstante, es importante tener en cuenta el costo de los programas, ya que esta fue la principal razón para que los estudiantes desearan estas universidades.

Pregunta 6: Cuáles fueron sus principales motivaciones (o causas), para estudiar en Chile? Señale una o varias de las siguientes motivaciones

Esta respuesta, demuestra que Chile es un país que se posicionó, en estos estudiantes, como un país con un gran nivel de desarrollo, con prestigio académico, y con una buena posición de sus universidades en rankings internacionales.

Pregunta 7: Cuáles fueron las principales razones para escoger a la Universidad de Chile? Señale su orden de importancia siendo 1 Poco importante y 7 Muy importante

Las principales razones para haber escogido a la Universidad de Chile, para realizar su MBA, fueron: el costo, 36% de los estudiantes lo destaca como muy importante, el prestigio de la universidad, 57% lo destaca como muy importante y la ciudad de localización, el 50% lo destaca como importante, esta última respuesta fue sorpresiva, pero útil ya que se intuye que Santiago de Chile, se está posicionando como una ciudad que ofrece grandes posibilidades de desarrollo profesional y académico.

Pregunta 8: Vino con algún acompañante?

Pregunta 9: Si su respuesta fue sí, señale su relación con esta persona

Pregunta 10: Alguna de estas personas esta realizando algún posgrado?

Estas respuestas, demuestran que el tamaño de mercado, para el plan de negocios, se debe ver incrementado, como efectivamente se consignó en el plan de marketing, en el punto 10.1.3, ya que una porción significativa de estudiantes, el 57%, viene con un acompañante, el cual, generalmente, es el novio o esposo y de estos el 56% está haciendo un posgrado.

Pregunta 11: . En qué aspectos de este proceso, hacer el posgrado, el viaje y en general el cambio de vida que representó el tomar esta decisión, le gustaría haber sido asesorado, recibir algún beneficio o información clara y qué importancia habría tenido para usted (califique de 1 a 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante)?

- A. Contactos con empresas chilenas: para la realización de internships o pasantías.**
- B. Tour por compañías chilenas: por ejemplo, tres tours durante la estadía de los estudiantes, a los sectores más representativos de la economía chilena, minería, retail (Paris, Falabella o Ripley), y sector vinícola o frutícola.**
- C. Asesoramiento o presentación previa sobre el significado de vivir en Chile: oportunidades al vivir en Chile, así como, aspectos culturales del mismo.**

- D. Escogencia de la Universidad: orientación acerca de cuál es la universidad más conveniente de acuerdo al perfil del profesional, de la universidad y de las expectativas.**
- E. Alternativas financieras: Alianzas con diferentes entidades, como Colfuturo e Icetex, para el financiamiento de los costos de inversión, así como, convenio con Banco Chileno para obtención de tarjeta débito y crédito.**
- F. Alternativas de desarrollo para el círculo familiar: Qué tipo de actividades puede desarrollar su esposa, qué pueden hacer con los hijos, aprovechamiento de contactos y experiencia para encontrar empleo, si así se requiere.**
- G. Asesoramiento sobre vivienda: que incluye las particularidades del proceso de alquiler, ya sea de un cuarto o de un apartamento en Santiago, así como, entidades que pueden facilitar el proceso como Home Chile.**
- H. Tercerización de trámites: realización de todos los trámites de legalización de títulos académicos ante el consulado chileno, así como, los trámites para obtener una visa de estudiante y acompañantes.**
- I. Intermediación ante la universidad: todo el costo y tiempo de envío de cartas, documentos y comunicaciones, es asumido por la compañía.**
- J. Presentación sobre aspectos importantes a tener en cuenta: como voltaje en Chile para aparatos eléctricos, qué cosas deben traer, seguros médicos, cómo garantizar servicio de internet, entre otros.**
- K. Diligencias para legalizar su estadía en Chile: acompañamiento en las diligencias de la PDI, Registro Civil, etc. así como, de la posterior renovación de los mismos.**
- L. Ubicación del sitio de vivienda: de acuerdo a su lugar de vivienda, el representante de la compañía, ubicará lugares cercanos y óptimos en términos de costo, para almorzar, realizar compras, mercados, farmacias, etc.**
- M. Training sobre medios de transporte: Se hará un completo recorrido con el fin que la persona conozca cómo se debe transportar en Trans Santiago y el Metro, así como, asesoramiento para tener lo más pronto posible la TNE.**
- N. Relacionamiento y gestión de redes de contacto: contacto a través de reuniones periódicas con alumnos de los otros MBA's relacionados, en su versión part time y full time, con el objetivo de gestionar redes de contacto con otros profesionales.**

O. Posibilidad de tener otro título con descuentos: Realizar un diplomado con otra universidad, diferente a en la que se está cursando el MBA, con un 50% de descuento con el fin de enriquecer académicamente el proceso, por ejemplo, un alumno que esté cursando el MBA de la Universidad de Chile, tiene la oportunidad de realizar un diplomado en Gestión y Gerencia de Riesgo en la Universidad Adolfo Ibañez.

P. Recepción de llegada: un representante los reciba en el aeropuerto y los llevará hasta su lugar de residencia.

En todas las preguntas anteriores, se indagó por la propuesta de valor de la compañía, preguntando por cada uno de los beneficios, servicios y asesorías, todos ellos fueron calificados con una mayoría porcentual, significativa, entre importante y muy importante, lo cual resulta satisfactorio, ya que los mismos tienen sentido y valor para los estudiantes, adicionalmente, los beneficios que fueron mejor calificados fueron: haber sido asesorado sobre aspectos financieros y cómo aminorar la inversión, contactos con empresas chilenas para la realización de internships, tours por las empresas chilenas más representativas, tercerización de trámites, relacionamiento y gestión de redes, y posibilidad de tener otro título con descuentos.

Pregunta 12: En qué aspectos la Universidad de Chile no superó sus expectativas? Señale los más importantes.

El principal, fue el nivel de servicio de los funcionarios, lo cual es importante, ya que las actividades de la compañía propuesta, en el plan de negocios, pueden contribuir, fuertemente, a mejorar este nivel de servicio.

9.2 Investigación cuantitativa

9.2.1 Ficha técnica

Nombre del proyecto: Investigación “profesionales que no hayan realizado maestrías”.

Firma encuestadora: Estudia en Chile.

Fecha de realización: 2 al 11 de junio de 2013.

Empresa que encomendó el estudio: Estudia en Chile.

Grupo objetivo: Hombres y mujeres, profesionales, de carreras, administrativas, económicas y de mercadeo, que no hayan realizado maestrías aún, de entre 22 y 36 años de edad, de estrato socioeconómico 3,4,5 y 6.

Diseño muestral: Muestreo aleatorio simple.

Tamaño de la muestra: 43 encuestas.

Técnica de recolección: Envío a través de redes sociales de link de la encuesta, construida en Google Drive.

Cobertura geográfica: Bogotá, Cali y Medellín.

Nivel de confianza: 95% con un error estimado del 10%.

El tamaño de la muestra se calculó con la fórmula $n = k^2 N (pq) / e^2 (N-1) + k (pq)$, la cual se utiliza para calcular tamaños de muestras de poblaciones finitas, en donde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados), en este caso 1.857 personas para MBA's y 5.366 para otros magísteres relacionados, es decir, un total de 7.223 personas. k: es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne, en este caso para el 95% sería 1,96. P x Q: es la probabilidad de éxito por la probabilidad de fracaso, para este caso sería 0,9 x 0,1. e: es el error muestral deseado, en este caso el 10%. Por lo cual, el resultado de la fórmula arroja una muestra de 35 personas, No obstante, debido a que la encuesta se recolectó a través de redes sociales, se obtuvo un total de 43 encuestas respondidas.

9.2.2 Resultados

A continuación, se presenta, cada una de las preguntas junto con el resultado obtenido y la conclusión del mismo, se recomienda ver las gráficas de los resultados en el Anexo B.

Pregunta 1: Está pensando usted en el corto o mediano plazo hacer una especialización, maestría o MBA?

Pregunta 2: Si su respuesta es sí señale cuál:

Las dos primeras preguntas, demuestran el gran interés de los diferentes segmentos por cursar posgrados, el 84% de los entrevistados manifestó que tiene la intención de realizar un posgrado, especialmente Maestrías en Mercadeo un 39% y MBA's un 28%.

Pregunta 3: Si respuesta es no, señale la principal razón

Aunque son pocos los profesionales que no tienen contemplado, en el mediano y corto plazo, cursar un posgrado, su principal razón, es la disponibilidad de tiempo y la alta inversión, lo cual significa que la compañía tiene una gran oportunidad para convencerlos a través de convenios y alianzas con entidades que financian estudios de posgrado en el exterior.

Pregunta 4: Cuáles serían sus principales razones para hacer un estudio de posgrado (maestría)?

Las más importantes son: mayor conocimiento (61% lo califica como muy importante), encontrar un mejor empleo (56% lo califica como muy importante), y ampliar la posibilidad de emprender (56% lo califica como muy importante), por lo cual estas razones deberán ser conocidas por el equipo comercial y de mercadeo, como razones de venta y posicionamiento.

Pregunta 5: Ha contemplado en algún momento la idea de hacer un posgrado en el exterior?

Pregunta 6: Si su respuesta es no, Cuáles son los principales motivos?

El 54% del segmento objetivo ha contemplado la idea de hacer un posgrado en el exterior, lo cual resulta, significativamente amplio y la principal razón para no pensar en

hacerlo es el costo, lo cual es relevante, ya que la oferta de la compañía tiene unos costos de inversión, en cuanto al costo de programa, sin tener en cuenta la manutención, mucho menores que las universidades más prestigiosas de Bogotá, por tanto, existe una gran oportunidad para rebatir este argumento.

Pregunta 7: Si su respuesta es sí, cuáles universidades ha investigado o contemplado (escriba las universidades que investigó por orden de importancia, siendo la primera que escriba la más importante y la última la menos importante)

Pregunta 8: Si dentro de su lista anterior existen universidades en el exterior, señale las causas del interés para hacerlo?

Los segmentos objetivos, buscan universidades prestigiosas, y sobre todo Latinoamericanas, se destacan, en la respuesta, las más importantes de la región. Universidad de Sao Paulo, Tecnológico de Monterrey, Universidad de Buenos Aires, entre otras.

Pregunta 9: Si en su respuesta anterior usted mencionó alguna universidad de latinoamérica, por favor indique sus razones para haberla investigado.

Pregunta 10: En algún momento ha contemplado a Chile, o lo contemplaría para hacer su posgrado?

Y las principales razones para buscarlas y pretender hacer posgrados en ellas son: el prestigio de las mismas, el costo y su cercanía, (las tres respuestas anteriores sumaron el 68% de las principales razones). Y el 44% de los encuestados ha contemplado a Chile como destino para hacer su posgrado, lo cual, ratifica que cada vez los colombianos, cuando piensan en estudiar en el exterior, piensan en Latinoamérica y Chile se posiciona como un destino importante, casi la mitad de los encuestados ha contemplado a Chile como destino.

Pregunta 11: Si su respuesta es afirmativa señale los motivos y Pregunta 12: Si su respuesta es negativa señale su principal razón

Los principales motivos para considerar a Chile, como un destino ideal para hacer posgrados, se deben a: su nivel de desarrollo, perspectiva de crecimiento económico y el prestigio educativo de sus universidades (estas 3 razones suman el 54% de las razones). No obstante, aquellos que no han considerado a Chile para tal fin, se debe, principalmente, al desconocimiento de su oferta académica y al desconocimiento del país, 63% de los encuestados así lo señalan, lo cual es un hallazgo importante, quizá uno de los más relevantes, ya que la compañía contribuirá, precisamente, a que el segmento conozca de mejor manera estos dos aspectos.

Pregunta 13: Qué razón o conjunto de razones lo llevarían a tomar la decisión de hacer el posgrado (maestría), en Chile o en otro país del exterior

Entre las razones se destacaron: La calidad de los docentes, el prestigio de la universidad y la posibilidad de una beca o descuentos (se debe contemplar ofrecer este beneficio en coordinación con las universidades, ya que la mayoría de los entrevistados lo señalan como muy importante), y la última razón, que indaga por algunos de los

beneficios que entrega Estudia en Chile, fue calificada entre importante y muy importante por el 52% de los encuestados.

Pregunta 14: Sería importante para usted que la universidad en el exterior a la cual está aplicando le brindara estos servicios, asesoría y beneficios adicionales?

- A. Contactos con empresas chilenas: para la realización de internships o pasantías.**
- B. Tour por compañías chilenas: por ejemplo, tres tours durante la estadía de los estudiantes, a los sectores más representativos de la economía chilena, minería, retail (Paris, Falabella o Ripley), y sector vinícola o frutícola.**
- C. Asesoramiento o presentación previa sobre el significado de vivir en Chile: oportunidades al vivir en Chile, así como, aspectos culturales del mismo.**
- D. Escogencia de la Universidad: orientación acerca de cuál es la universidad más conveniente de acuerdo al perfil del profesional, de la universidad y de las expectativas.**
- E. Alternativas financieras: Alianzas con diferentes entidades, como Colfuturo e Icetex, para el financiamiento de los costos de inversión, así como, convenio con Banco Chileno para obtención de tarjeta débito y crédito.**
- F. Alternativas de desarrollo para el círculo familiar: Qué tipo de actividades puede desarrollar su esposa, qué pueden hacer con los hijos, aprovechamiento de contactos y experiencia para encontrar empleo, si así se requiere.**
- G. Asesoramiento sobre vivienda: que incluye las particularidades del proceso de alquiler, ya sea de un cuarto o de un apartamento en Santiago, así como entidades que pueden facilitar el proceso como Home Chile.**
- H. Tercerización de trámites: realización de todos los trámites de legalización de títulos académicos ante el consulado chileno, así como, los trámites para obtener una visa de estudiante y acompañantes.**
- I. Intermediación ante la universidad: todo el costo y tiempo de envío de cartas, documentos y comunicaciones, es asumido por la compañía.**
- J. Presentación sobre aspectos importantes a tener en cuenta: como voltaje en Chile para aparatos eléctricos, que cosas deben traer, seguros médicos, cómo garantizar servicio de internet, entre otros.**
- K. Diligencias para legalizar su estadía en Chile: acompañamiento en las diligencias de la PDI, Registro Civil, etc. así como de la posterior renovación de los mismos.**

- L. **Ubicación del sitio de vivienda:** de acuerdo a su lugar de vivienda, el representante de la compañía, ubicará lugares cercanos y óptimos en términos de costo, para almorzar, realizar compras, mercados, farmacias, etc.
- M. **Training sobre medios de transporte,** completo recorrido con el fin que la persona conozca cómo se debe transportar en los diferentes medios, así como, asesoramiento para tener lo más pronto posibles beneficios estudiantiles para tener un menor costo de transporte.
- N. **Relacionamiento y gestión de redes de contacto:** contacto a través de reuniones periódicas con alumnos de los otros MBA's relacionados, en su versión part time y full time, con el objetivo de gestionar redes de contacto con otros profesionales.
- O. **Posibilidad de tener otro título con descuentos:** Realizar un diplomado con otra universidad, diferente a en la que se está cursando el MBA, con un 50% de descuento con el fin de enriquecer académicamente el proceso, por ejemplo, un alumno que esté cursando el MBA de la Universidad de Chile, tiene la oportunidad de realizar un diplomado en Gestión y Gerencia de Riesgo en la Universidad Adolfo Ibañez.
- P. **Recepción de llegada:** un representante los recibirá en el aeropuerto y los llevará hasta su lugar de residencia.

Pregunta 15: Que tanto pesaría, dentro de su decisión de hacer o no un posgrado en el exterior, una compañía, que sin ningún costo, lo guíe y represente a la universidad desde Colombia y lo acompañe en el proceso trámites de visa, asesoramiento de vivienda, selección de universidad, lo reciba en el país de destino, lo guíe respecto a los medio de transporte dentro de la ciudad, le ofrezca posibilidad de pasantías en empresas, fortalecer las redes de contacto, entre otros. Siendo 1 muy poco y 4 mucho.

Las dos preguntas anteriores, preguntas 14 y 15, indagan por la importancia de la propuesta de valor de la compañía, con cada uno de sus servicios, beneficios y asesorías, todas ellas, fueron calificadas con una mayoría porcentual, entre importante y muy importante, lo cual resulta satisfactorio, ya que los mismos tienen sentido y valor para el segmento objetivo, adicionalmente, los beneficios que fueron mejor calificados fueron: asesoría sobre aspectos financieros y cómo aminorar la inversión, contactos con empresas chilenas para la realización de internships, tours por las empresas chilenas más representativas, tercerización de trámites, relacionamiento y gestión de redes, y posibilidad de tener otro título con descuentos. También resulta destacable, que la última pregunta, la cual resume todos los beneficios, asesoría e información entregados por la propuesta de valor, fueron calificados, entre importantes y muy importantes, por el 85 % de los encuestados, lo cual, confirma la relevancia de la misma.

Pregunta 16: Cuánto estaría dispuesto usted a invertir como costo total de matrícula en el pos grado que ha contemplado estudiar en el exterior?

Pregunta 17: Si decidiera hacer el posgrado vendría acompañado, con quién?

Pregunta 18: Ha contemplado que esta persona, pueda hacer algún curso de posgrado?

Las anteriores preguntas, muestran una disposición a pagar por el posgrado entre US 5.000 y US 30.000, el 83% de los encuestados mencionó este rango, lo cual está acorde con los precios de los programas que ofrece la compañía, sin embargo, preocupa, un poco, que el rango más representativo, el 40% tiene una disposición de pago entre US 5.000 y US 10.000, ya que la mayor parte de los programas de posgrado, que hacen parte de la oferta de la compañía, están en los rangos siguientes.

Las siguientes respuestas ratifican que la mayor parte de los profesionales que deciden hacer un posgrado, van acompañados, en este caso, el 81% vendría acompañado, mayormente, por sus esposas y novias, y el 58% de las mismas harían un posgrado, lo cual ratifica la importancia de que la compañía contemple dentro de su plan de ventas a los acompañantes como potenciales clientes.

9.3 Conclusiones

- ✓ La propuesta de valor que entrega la compañía, en cada una de las etapas del ciclo de servicio, tiene un gran valor para el cliente de los segmentos objetivos.
- ✓ Chile y sus universidades, son un destino académico y de crecimiento económico, atractivo para los profesionales colombianos.
- ✓ La mayor parte de los profesionales que vendrían a Chile, a realizar un posgrado, vendrían acompañados por sus esposas o novias, lo cual representa una gran oportunidad de incremento de ventas.
- ✓ La mayor parte de los profesionales colombianos, del segmento objetivo, no ha contemplado a Chile como un destino académico porque desconoce el país y su oferta académica, lo cual representa un reto para las universidades, el cual puede ser abordado de mejor forma por la compañía que plantea este plan de negocios.

10. PLAN DE MARKETING

10.1 Entendimiento de la situación

A partir de los análisis del ambiente externo anteriores, se concluye que:

El plan de negocios, cuenta con un ambiente favorable ya que los factores económicos, políticos y sociales inciden positivamente en el mismo. Los principales aspectos que inciden en este entorno favorable son: aumento de la demanda de posgrados y MBA's en Colombia debido a un sólido crecimiento económico y un aumento significativo de la clase media. Bajo número de programas de MBA en Colombia en relación con su número de habitantes, así como, bajo número de programas con doble titulación. Posicionamiento de Chile como el mejor destino académico de Latinoamérica (5 programas de MBA en Chile están dentro de los mejores 20 de Latinoamérica).

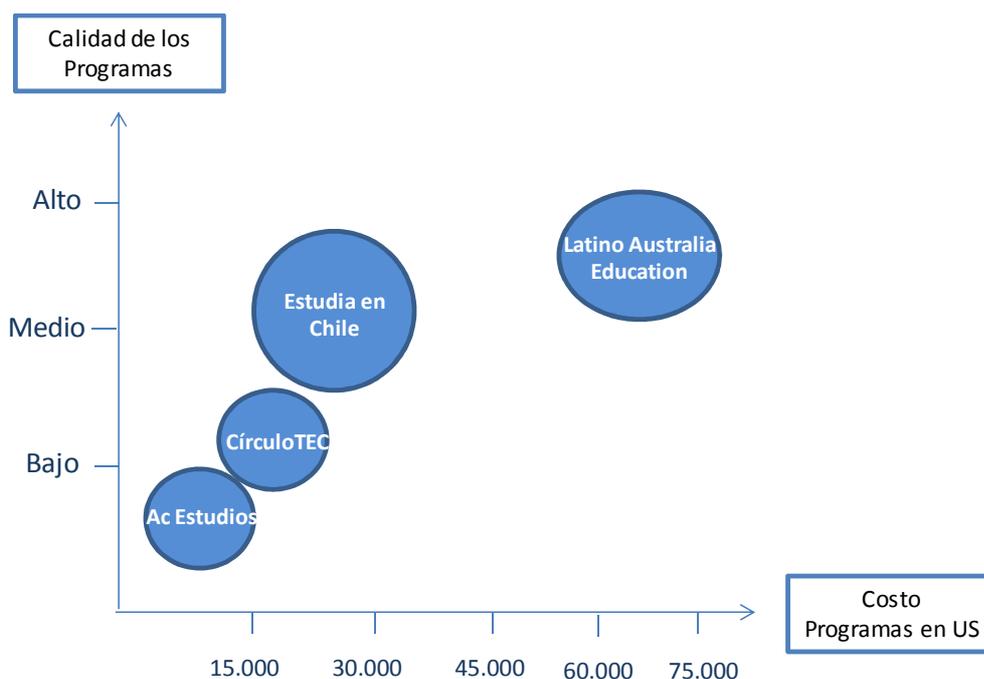
Fortalecimiento de entidades de crédito que apoyan la realización de estudios en el exterior (Colfuturo e ICETEX). No obstante, existen amenazas importantes: Aparición de programas de MBA en Colombia con doble titulación (con universidades extranjeras reconocidas). Incurción y crecimiento de programas de MBA online de universidades españolas e inglesas, sin embargo, la debilidad más importante para el plan es la estacionalidad de los ingresos producida porque los programas de MBA de las universidades inician una vez al año.

Adicionalmente, el estudio de mercado realizado, concluye que: Chile y sus universidades son un destino académico y de crecimiento económico, atractivo para los profesionales colombianos del segmento objetivo.

10.1.1 Competidores

Los principales competidores son Latino Australia, AC Estudios en el Exterior, Global Conection y Círculo TEC. Con el propósito de entender donde compiten cada uno de estos actores y su posicionamiento se proponen los siguientes gráficos multidimensionales:

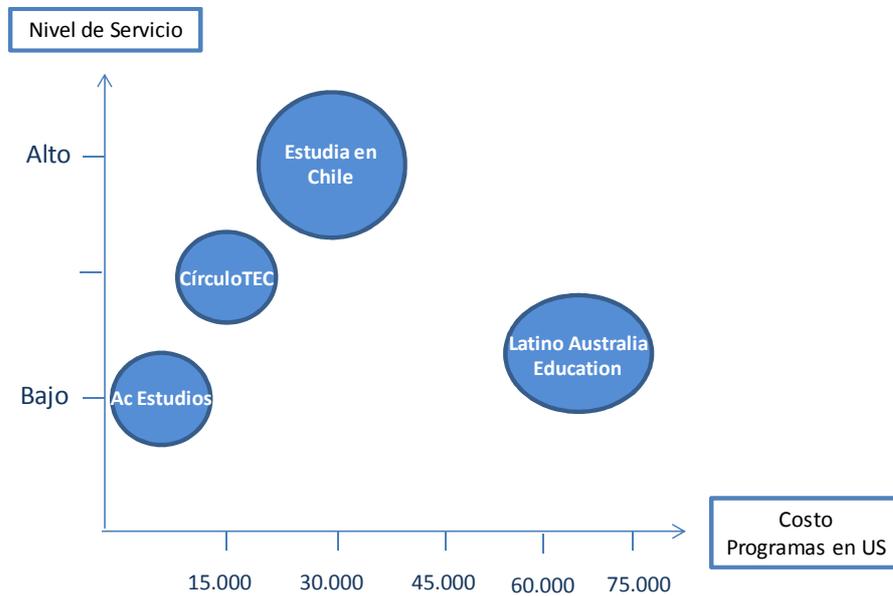
Gráfico 8: Comparativo competencia calidad vs. costo



Fuente: elaboración propia

El gráfico, muestra que el plan de negocios busca ubicar a Estudia en Chile, en un nicho de mercado no ocupado por ninguno de sus principales competidores en la dimensión calidad vs. costo, con una propuesta de valor que le entrega a los profesionales colombianos los mejores programas de MBA de Chile, que están entre los primeros de Latinoamérica, a un costo medio.

Gráfico 9: Comparativo competencia servicio vs. costo



Fuente: elaboración propia

El gráfico, muestra que el plan de negocios busca ubicarse en un nicho de mercado no ocupado por los competidores en la dimensión nivel de servicio vs. costo de los programas, entendiendo el nivel del servicio como el acompañamiento y asesoramiento que ofrecen las diferentes compañías en cada una de las etapas del servicio, este es el posicionamiento estratégico que busca la organización.

Cabe anotar, que el costo representa uno de los aspectos más importantes, para los profesionales colombianos, al momento de tomar la decisión de hacer un posgrado en el exterior, según el estudio de mercado descrito en el numeral 9.2.2 (pregunta 6).

10.1.2 Principales acciones de los competidores

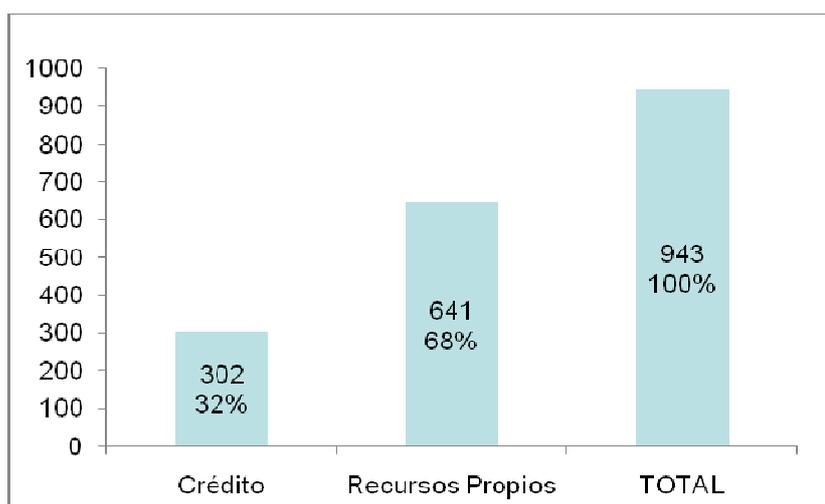
Las principales acciones comerciales y de marketing de los competidores son:

- Organización y participación de ferias estudiantiles, en las cuales se presentan los programas.
- Realización de eventos con las universidades representadas, en las mismas se convocan representantes de estas universidades, quienes dan charlas cortas acerca de las ventajas de estudiar en ellas.
- El envío asiduo de E-mails y newsletters, común en estas compañías y aunque algunas veces resulta molesto, en muchas ocasiones el mensaje es interesante.

10.1.3 Mercado y consumidores

El tamaño de mercado de este plan de negocios está dado por el número de profesionales colombianos, que anualmente salen del país a hacer estudios de MBA en el exterior, de acuerdo a proyecciones de 2012, este número alcanzó 943 profesionales.

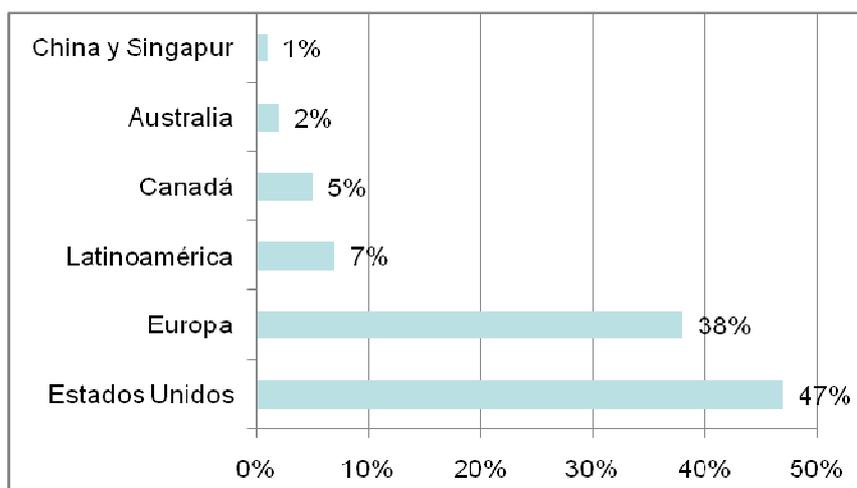
Gráfico 10: Total estimado de estudiantes colombianos que realizaron MBA's en el exterior



Fuente: Elaboración propia con las bases de datos de Colfuturo y El ICETEX de 2012

De este número, es importante desagregar el destino de los mismos, ya que los que van a estudiar a universidades de Estados Unidos, no harían parte del tamaño de mercado porque el costo de estos programas supera, ampliamente, al de las universidades chilenas, por tanto estos harían parte de un segmento de mercado no abordado por el plan de negocios. El siguiente cuadro muestra el destino de los diferentes profesionales:

Gráfico 11: Destino de los estudiantes colombianos



Fuente: Elaboración propia con las bases de datos de Colfuturo y El ICETEX de 2012

Teniendo en cuenta que Latinoamérica, Canadá, Australia, y Europa tienen ofertas de valor, en costos y calidad, parecidas a las universidades de Chile y que el objetivo es “conquistar” a estos estudiantes, el tamaño de mercado es de 490 estudiantes.

No obstante, el tamaño resulta más preciso, si se suma el número de profesionales que realiza estudios de MBA en las universidades colombianas más prestigiosas (para este caso se tomaron en cuenta las universidades de los Andes, Rosario, ICESI y el Externado), algunas incluso con costos superiores a los de la Universidad Católica, de Chile y la Adolfo Ibañez, es decir, superiores a US 25.000; con lo cual, para 2012, totalizaron 886 profesionales, de acuerdo a las bases de datos del Ministerio de Educación de Colombia publicados en su página web.

Con lo anterior, el tamaño de mercado suma un total de 1.376 profesionales. Sin embargo, se debe tener en cuenta que aproximadamente el 35% de los estudiantes viajan acompañados por sus esposas o compañeros y, la gran mayoría, deciden hacer un MBA u otro tipo de Magíster, aspecto ratificado por el estudio de mercado realizado en el numeral 9, por tanto, el mercado sería de 1.857 profesionales. Si en promedio, estos pagan a la universidad un aproximado de US 27.000, significaría que estos invierten un total de US 50.139.000 (resultado de multiplicar US 27.000 por 1.858 profesionales), en sus estudios de MBA. Si la compañía cobra una intermediación aproximada del 15% del total del costo del programa, este 15%, será el tamaño de mercado en dinero, es decir US 7.520.850.

10.1.4 Organización

La compañía, como se mencionó anteriormente, pretende establecerse en nichos de mercado aun no ocupados por la competencia, en las dimensiones de calidad vs. costo y nivel de servicio vs. costo, sin embargo, el principal diferencial que crea valor para la misma es el acompañamiento y asesoría en cada uno de los ámbitos de beneficios económicos, funcionales y psicológicos, para lo cual la cadena de valor se eslabona en sus diferentes actividades, como en la infraestructura, consecución, retención y capacitación de ejecutivos de ventas adecuados, la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, que al final permiten consolidar la ventaja competitiva centrada en :

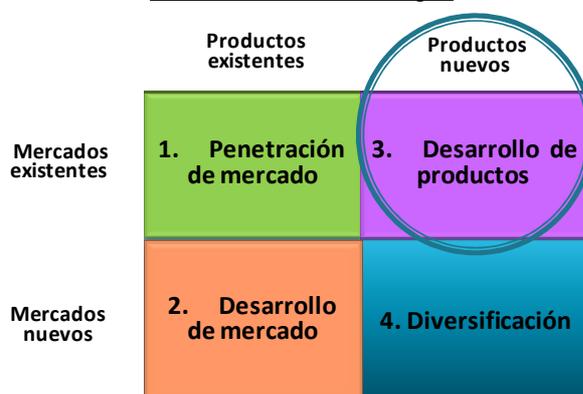
- ✓ La capacidad para acceder, contactar y cerrar ventas con profesionales interesados en realizar estudios de MBA en Chile.
- ✓ Y la capacidad para entregar una oferta superior a las universidades y a los profesionales en cada uno de los momentos del ciclo de realización de un MBA en Chile.
- ✓ La capacidad para tener y desarrollar la exclusividad de representación de las mejores escuelas de negocios de Chile.

Adicionalmente, a partir del análisis de la matriz FODA se establecieron 9 estrategias, las cuales están detalladas en el punto 8.2:

10.2 Estrategia

El siguiente gráfico señala que la estrategia propuesta es el desarrollo de productos, es decir, abordar mercados existentes, el mercado de la intermediación educativa, con un servicio nuevo, el propuesto por Estudia en Chile.

Gráfico 12: Estrategia



Fuente: tomado de presentación clase Dirección de Marketing, prof. Jorge Lara

Debido a que los competidores, que enfrentará este emprendimiento son grandes, tienen reconocimiento de mercado y alianzas fuertes con las universidades, se ha decidido escoger la estrategia del especialista, en la cual, la compañía se concentrará en satisfacer las necesidades de un segmento de mercado o grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero, lo cual se clarifica en el gráfico 16, y significa que el plan de negocios quiere ubicarse en una posición única, no ocupada por ningún otro competidor. Lo anterior, está combinado con una estrategia de "ataque lateral", que es típica de la estrategia del retador, en la cual "se dirigen los esfuerzos de oponerse al líder en una dimensión estratégica en la cual los competidores son débiles o están mal preparados"²²; en este caso los competidores se concentran en ofrecer posgrados y cursos de inglés en destinos y universidades, en algunos casos, atractivas pero muy costosas, o destinos y universidades económicas en Argentina, sin agregar valor al futuro estudiante en su proceso de escogencia de la universidad y el país y sin un servicio proactivo en cada etapa del mismo, es aquí donde los competidores son débiles y donde Estudia en Chile pretende atacar.

Con el fin de entregar claridad, a los principales stakeholders internos de la compañía "Estudia en Chile", acerca de la estrategia general del plan de negocios; se presenta la declaración de la estrategia, la cual resume los objetivos, el alcance y la ventaja competitiva.

"Para obtener participaciones de mercado, en el primer año, del 5% en MBA's y 5% los demás magísteres y un ROE de 35% en el mismo periodo, Estudia en Chile, ofrecerá a los clientes potenciales ubicados en Colombia, que sueñan con hacer un MBA en el exterior, la mejor relación costo de inversión vs. calidad de los programas ofrecidos, gracias a la representación exclusiva de las mejores escuelas de negocios de Chile,

²² Tomado de: Marketing Estratégico de Jean Jacques Lambin

así como, la única propuesta de valor que acompaña y asesora, en cada etapa de análisis, decisión, viaje y estadía al estudiante, proveyéndole un servicio cálido, cercano y proactivo, que tiene por objetivo exceder sus expectativas”.

Adicionalmente, el plan de marketing propone adoptar la estrategia de ampliar, el número de magísteres representados por la compañía, con el fin, de disminuir el riesgo de estacionalidad de los ingresos, ampliar la fuente de los mismos, y reforzar la propuesta de valor para los profesionales colombianos.

10.2.1 Objetivos de marketing

- ✓ Lograr una recordación de marca del 20% de los segmentos objetivos para los dos primeros años de operación de la compañía.

10.2.2 Estrategia de cobertura de mercado

El plan propone participar en la categoría de intermediación académica de MBA’s, no obstante, con el fin de abordar la amenaza de la estacionalidad de los ingresos también propone:

Adicionar al portafolio, los magísteres de Finanzas, Marketing y Control de Gestión de las tres universidades chilenas representadas. Para hallar el tamaño de mercado de esta estrategia se tiene en cuenta el número de graduados en Colombia de estos tres posgrados durante 2011, de las principales ciudades (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla), y de las universidades más prestigiosas, se obtiene un número de 3.975 personas²³, de las cuales el 35%, aproximadamente, vendrían acompañadas, si decidieran realizar un estudio en el exterior, esto debido a los resultados del estudio de mercado realizado, es decir, el tamaño de mercado quedaría en 5.366 profesionales y si cada uno gasta en promedio US 7.500 (costo aproximado de estos posgrados en Colombia), el tamaño de mercado en dinero es de US 40.246.000. Si la compañía cobra una intermediación aproximada del 15% del total del costo del programa, este 15%, será el tamaño de mercado en dinero, es decir US 6.037.031.

El siguiente cuadro pretende calcular el número de ejecutivos de ventas necesarios para alcanzar las participaciones de mercado planteadas en los objetivos de negocios.

Cuadro 10: Cobertura de ejecutivos para alcanzar los objetivos de participación de mercado

Ejecutivos Necesarios Para los Programas de MBA										
Tamaño de Mercado	Objetivo de participación	Participación (aproximada)	Número de Estudiantes	Criterio	Número Total Estudiantes a Atender	Criterio de Tiempo por Cita	Total de Horas Necesarias	Criterio Capacidad Diaria Por Ejecutivo	Capacidad Por Ejecutivo al Año	Necesidad de Ejecutivos
USD 7.520.850	5%	USD 376.043	92,85	Por cada 7 interesados y que concretan cita, se logra un cierre de ventas	650	Cada interesado tarda en promedio 1 hora en ser atendido y necesita 2 citas para concretar el cierre	1.300	Cada ejecutivo de ventas puede realizar hasta 5 citas diarias durante 25 días	1.500	2

²³Tomado de: base de dato graduados MEN Colombia, www.ministeriodeeducacion.gov.co

Ejecutivos Necesarios Para los Programas de Magíster en Marketing, Finanzas y Control de Gestión										
Tamaño de Mercado	Objetivo de participación	Participación (aproximada)	Número de Estudiantes	Criterio	Número Total Estudiantes a Atender	Criterio de Tiempo por Cita	Total de Horas Necesarias	Criterio Capacidad Diaria Por Ejecutivo	Capacidad Por Ejecutivo al Año	Necesidad de Ejecutivos
USD 6.037.031	5%	USD 301.852	268	Por cada 5 interesados y que concretan cita, se logra un cierre de ventas	1.342	Cada interesado tarda en promedio 1 hora en ser atendido y necesita 2 citas para concretar el cierre	2.683	Cada ejecutivo de ventas puede realizar hasta 5 citas diarias durante 25 días	1.500	2

Fuente: elaboración propia

Es decir, que como estrategia de cobertura para el canal presencial y las diferentes estrategias, se necesitarán 4 ejecutivos, para atender las ventas de los MBA's y los demás magísteres, estos tendrán cerca de 2.017 horas libres, las cuales se utilizarán para hacer seguimiento y entregar los beneficios, informaciones y asesorías del ciclo de servicio, de cada uno de los estudiantes, esto debido a la necesidad de garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor.

10.2.3 Segmentación

De acuerdo al plan de negocios, la compañía segmentará de acuerdo a las universidades que representará, ya que cada una tiene un perfil diferente de alumno, por tanto los segmentos son:

Universidad de Chile: En su mayoría ingenieros civiles industriales o de otras ingenierías, con una edad promedio de 26 años, un promedio de experiencia laboral de 4 años, y sus niveles de cargo son mayormente: ingeniero especialista, ejecutivo de negocios y analista. Claro interés en fortalecer y mejorar su conocimiento con enfoque en el desarrollo de competencias duras.

Universidad Adolfo Ibañez: En su mayoría ingenieros comerciales, administradores de empresas, economistas o contadores, con una edad promedio de 30 años, un promedio de experiencia laboral de 6 años y sus niveles de cargo son: Director, Gerente y Jefe de Área. Con un fuerte interés, adicional a mejorar su conocimiento, en fortalecer sus redes de contacto y sus habilidades blandas o directivas.

Universidad del Desarrollo: En su mayoría ingenieros comerciales, administradores de empresas o contadores con una edad promedio de 25 años un promedio de experiencia laboral de 3,5 años y sus niveles de cargo: analista y ejecutivo de negocios. Con intereses en una institución que les brinde herramientas especiales en el desarrollo de negocios y emprendimiento.

Los siguientes cuadros, tienen el objetivo de darle vida a los diferentes segmentos y explicarlos de mejor forma.

Gráfico 13: Personalización segmento Universidad de Chile



Sergio Garro, 27 años, ingeniero civil, tengo 4 años de experiencia en proyectos hidroeléctricos.

VALORES Y CREENCIAS

Relaciones armoniosas

- » Tengo una novia y a pesar de quererla mucho, me hubiese gustado venir con ella para vivir esta experiencia.

Independencia y autoexpresión

- » Hoy me siento más tranquilo al tener todos los conocimientos adquiridos en el MBA y así ser más independiente.

Estilo de vida saludable

- » Salgo a trotar todos los días para sentir que mi cuerpo tiene la energía suficiente, me gustan toda clase de deportes.

MEDIOS E INFORMACIÓN

Soy quien le gusta ver televisión y películas por internet, me encanta participar en redes sociales, hacer amistades por este medio. Pocas veces veo noticias, pero me gusta buscar información sobre temas de interés académico.

Gráfico 14: Personalización segmento Universidad del Desarrollo



Camilo Acosta, 25 años, administrador de empresas con experiencia de 3 años en auditoría.

VALORES Y CREENCIAS

Relaciones armoniosas

- » Llegué a Chile por que mi novia vino a estudiar un MBA, hoy estoy aquí haciendo también uno pero con un nivel de exigencia más bajo.

Independencia y autoexpresión

- » Me siento más seguro de mis conocimientos, por que antes reflejaba inseguridad en el campo laboral.

Estilo de vida saludable

- » Soy una persona poco preocupada por hacer deporte pero cuido mi alimentación para sentirme saludable.

MEDIOS E INFORMACIÓN

Me gusta estar en contacto con mi familia y amigos por medio de las redes sociales, me gusta ver las noticias referentes a mi país. Es importante expresar mis sentimientos a través de Facebook.

Gráfico 15: Personalización segmento Universidad Adolfo Ibañez



Felipe Collazos, 32 años, administrador de empresas, experiencia de 5 años en jefatura de mercadeo.

VALORES Y CREENCIAS

Relaciones armoniosas

- » La Búsqueda , de mejorar mi perfil académico está en un punto pleno y me siento feliz.

Independencia y autoexpresión

- » Busco nuevos negocios, y relaciones importantes, «soy empleado, pero mi fin es llegar a ser un empresario exitoso».

Estilo de vida saludable

- » Me gusta realizar actividades deportivas con el fin de sentir un estado físico más optimo.

MEDIOS E INFORMACIÓN

- » Utilizo internet para buscar noticias internacionales y nacionales del momento, me gusta estar informado, visito las redes sociales con menos asiduidad pero siempre estoy conectado.

Fuente: elaboración propia

10.2.4 Targeting

Teniendo en cuenta los criterios anteriores, del punto 10.2.3 y la composición de estratificación social en Colombia, de acuerdo a información estadística de Colombia proporcionada por el DANE, Departamento Administrativo de Estadísticas, en la cual los segmentos medios, más cercanos a la oferta de la Universidad de Chile y del Desarrollo, tienen una participación de cerca de 34% de la población y los altos, más cercanos a la oferta de la Universidad Adolfo Ibañez 3,2% de la población, los tamaños de los segmentos, para los MBA's y demás magísteres, serían los siguientes:

Tamaño de mercado MBA's US 7.520.850, tamaño de mercado demás magísteres US 6.037.031, es decir, un tamaño total de US 13.557.881.

Universidad de Chile: US 8.134.728, el 60% del tamaño de mercado.

Universidad Del Desarrollo: US 2.711.576, el 20% del tamaño de mercado.

Universidad Adolfo Ibañez: US 2.711.576, el 20% del tamaño de mercado

Según el anterior análisis y con el fin de evaluar los diferentes segmentos, el más importante de estos es el de la Universidad Adolfo Ibañez, debido a su capacidad de compra derivada de su nivel de cargo, experiencia laboral y edad. Esta última característica es importante, ya que la misma puede significar una resolución mental mucho más concreta, acerca de la necesidad de hacer el posgrado y porque a partir de esta se puede inferir que son personas casadas, que pueden llegar a traer sus acompañantes al país, lo cual, puede significar la posibilidad que estas personas también realicen estudios de posgrado en Chile.

Adicionalmente, se destaca que los segmentos que abordará el plan de marketing son medibles; su tamaño y características principales fueron determinados, son sustantivos, es decir, son segmentos importantes en tamaño y valor, accesibles ya que pueden ser alcanzados mediante las herramientas de marketing operativo, diferenciables ya que los

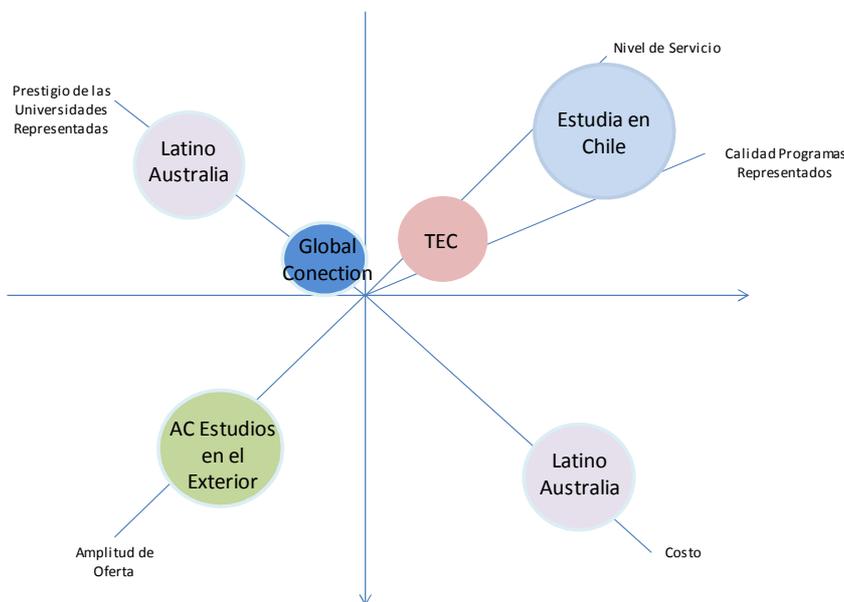
tres segmentos tienen conductas de compra diferentes y responden de forma diferente a los estímulos de marketing y por último, estos son totalmente accionables ya que el plan de marketing puede enfocar sus recursos en los mismos²⁴.

10.2.5 Posicionamiento

Para jóvenes colombianos entre 25 y 35 años, graduados o estudiantes en etapa de finalización de carreras administrativas o económicas, que sueñan con estudiar en el exterior y no quieren hipotecar su futuro económico, Estudia en Chile es el bróker intermediario de educación que representa exclusivamente, las mejores escuelas de negocios de Chile y entrega la posibilidad de realizar el sueño de estudiar un MBA o magíster en el exterior, ya que lo acompaña y asesora de forma cercana durante cada una de las etapas que vive el futuro estudiante durante el proceso de análisis, toma de decisión y estadía en Chile, mediante un gran equipo de ejecutivos de servicio, perfectamente capacitados y convenios con entidades serias y de prestigio, que complementan y entregan valor al profesional.

El siguiente gráfico, representa el posicionamiento, descrito en el párrafo anterior, como un mapa que representaría las percepciones del mercado:

Gráfico 16: Mapa de posicionamiento



Fuente: elaboración propia

²⁴Tomado de: Clase Gestión Comercial II, Prof. Cristhian Diez, Otoño de 2011

10.3 Marketing Mix

10.3.1 Precio

Debido a que el plan de negocios aborda tres segmentos de mercado diferentes, se proponen las siguientes estrategias de precios para cada uno de ellos:

Universidad de Chile y Universidad Del Desarrollo: Debido a que estos profesionales tienen en promedio 26 años y corresponden a estratos socioeconómicos medios en Colombia, se intuye que estos son sensibles al precio, por tanto el porcentaje de 15% sobre el costo total del programa se cobrará a las universidades.

Universidad Adolfo Ibañez: Debido a que este segmento de mercado tiene en promedio 30 años y corresponde a estratos socioeconómicos altos en Colombia, se intuye que estos no tienen tanta sensibilidad por el precio por tanto el porcentaje con cargo a la universidad será de 10% y al profesional 5%.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que la estructura de costos de esta compañía, perteneciente al sector de servicios, tendrá un mayor porcentaje de costos fijos que de costos variables, lo cual es típico para esta clase de compañías, por lo que cualquier decisión de reducción de precios, en este caso de los porcentajes cobrados a las universidades, significaría un gran esfuerzo adicional en ventas para compensar esta reducción, que por capacidad no se podría realizar.

Con el fin de ilustrar el valor económico de la propuesta de valor entregada a las universidades, se anexa el siguiente gráfico, en el cual se detalla primero, los costos y el beneficio de la actual estrategia de las universidades, segundo, los costos y el beneficio de montar una oficina en Colombia, y por último, los costos y el beneficio de la propuesta de Estudiar en Chile, cabe anotar que cada escenario tiene en el último cuadro el costo de captación por cada estudiante:

Gráfico 17: Beneficio económico propuesta de precio para las universidades

Costo actual de captar estudiantes en Colombia

Detalle	Costo	Número	Costo Total
Viaje a Colombia	900	2 viajes al año para 2 personas	3.600
Plan de Medios	2.500	2 veces al año	5.000
Tiempo ejecutivos para atender a los candidatos	1.200	2 meses del año	2.400
Instalaciones Físicas	2.500	2 meses del año	5.000
TOTAL			16.000

11.000 US para captar entre 2 y 8 estudiantes

Costo promedio US 3.200

Costo anual de montar una oficina en Colombia

Detalle	Costo	Número	Costo Total Anual
Costo promedio alquiler oficina (internet, telefonía, electricidad)	4.000	1 oficina	48.000
Ejecutiva comercial (incluye transporte, alimentación, telefonía)	1.700	1 ejecutiva	20.400
Representante comercial (incluye transporte, alimentación, telefonía)	4.000		48.000
Plan de medios	5.000	3 veces al año	15.000
Gastos de constitución	300	1	300
Viajes a ciudades	150	5 veces	1.500
Papelería, volantes, material impreso	2.500	1	2.500
TOTAL			135.700

Para obtener un resultado mayor al actual pero INCIERTO

Costo promedio US 2.714

Costo propuesto por Estudia en Chile (para captar el 10% del tamaño de mercado)

Detalle	Costo	Número	Costo Total Anual
15% del costo total	2.100	86 estudiantes	173.000
TOTAL			173.000

173.000 US para captar 86 estudiantes aprox.

Costo promedio US 2.011

Fuente: elaboración propia

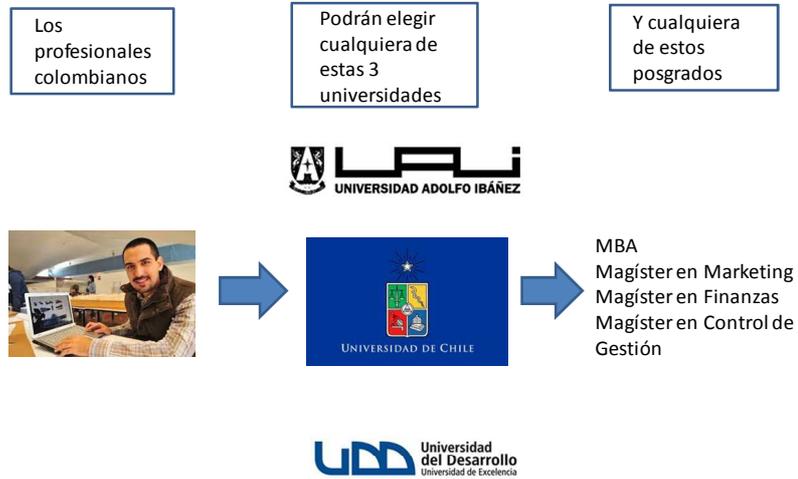
Es decir, que adicional a los beneficios psicológicos y funcionales que entrega la compañía a las universidades, el beneficio económico, también es la mejor opción costo-beneficio de todas las alternativas evaluadas.

10.3.2 Producto

La compañía representará en Colombia, a las tres escuelas de negocios más importantes de Chile, Universidad de Chile, Adolfo Ibañez y Del Desarrollo, con sus programas de MBA y los Magísteres en: Control de Gestión, Marketing y Finanzas, con el objetivo de captar estudiantes que tengan el sueño de realizar este tipo de posgrados en el exterior en universidades de prestigio, entregándoles los servicios descritos en los puntos 3 y 7.

El siguiente gráfico ilustra la oferta de la compañía:

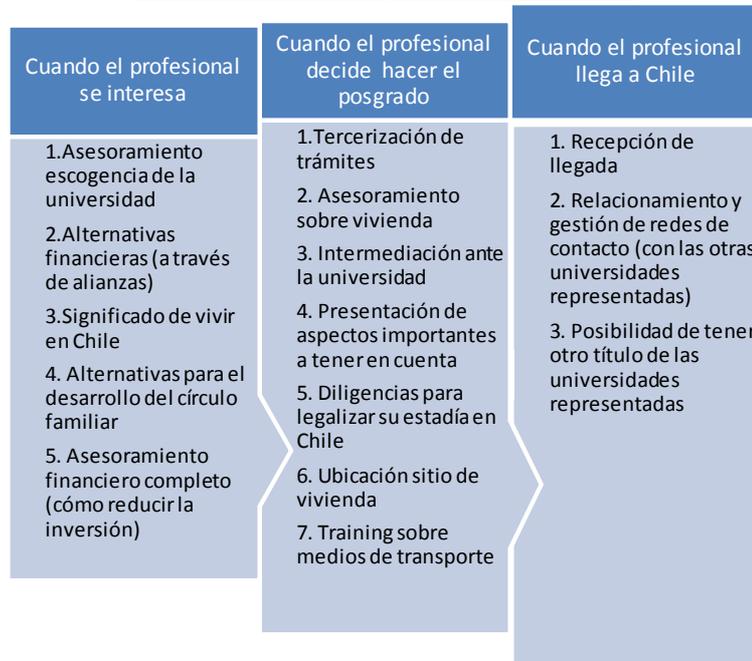
Gráfico 18: Oferta de Estudia en Chile



Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, el siguiente gráfico presenta las diferentes etapas del ciclo de servicio que atraviesan los clientes de la compañía y cómo esta interviene entregando valor en cada una de ellas.

Gráfico 19: Descripción de producto



Fuente: elaboración propia

10.3.3 Plaza

Los canales utilizados para la consecución de los clientes serán:

Presencial: Compuesto por las 4 ejecutivas de ventas y el gerente de la compañía, con los cuales se estima lograr los objetivos planteados por el plan de negocios y de marketing. La justificación de los mismos se encuentra el punto 10.2.2, referente a cobertura de mercado.

Este canal es de suma importancia ya que los clientes requieren de un proceso de venta consultiva, en el cual la toma de decisión aborda un mayor tiempo de racionalización, adicionalmente todos los servicios que entrega la compañía, una vez se toma la decisión, son también planeados, coordinados y entregados por este mismo equipo.

Web: Debido a las características de los tres segmentos de mercados abordados, jóvenes entre 25 y 32 años, a la necesidad de una herramienta tecnológica que permita tener alcance en la interacción con estos segmentos, y a la necesidad de un canal que esté acorde con el posicionamiento de la compañía; es imperativo tener una página web institucional que posea las siguientes características:

- Información general y suficiente sobre los posgrados, las universidades y los servicios que entrega la compañía.
- Look and Feel sobrio y acorde con un conciso manual de identidad corporativa.
- Arquitectura de fácil navegación que contenga herramientas que permitan chatear o interactuar con clientes o estudiantes potenciales.
- Indexado a los principales motores de búsqueda.

Call Center: Debido a las actividades descritas en el plan de medios, se generarán un número indeterminado de correos y llamadas que deberán ser atendidas por un call center, el cual establecerá un primer contacto, recopilará los datos y entregará a la compañía una base de datos que permita, en el menor tiempo posible, realizar las llamadas de vuelta.

10.3.4 Promoción

Para lograr los objetivos de participación de mercado y ventas, que ascienden a US 677.894, para los tres segmentos de mercado descritos, se estima necesario realizar el siguiente plan de medios, para el primer año de operación, descrito en el siguiente cuadro y se presenta la siguiente justificación:

Prensa pauta en periódico Portafolio: Es el primer periódico financiero del país, dirigido a profesionales de carreras económicas y administrativas, de estratos medio-alto y alto, por lo cual apunta al segmento preciso de la compañía y según el último EGM²⁵, estudio general de medios, tiene aproximadamente 95.000 lectores.

²⁵ Fuente: Tomado de EGM 2011 -1 ola

Eventos expo estudiante y universidades: Feria más importante del país que reúne la oferta educativa en el exterior de pregrado y posgrado de las más importantes universidades del mundo. Adicionalmente, se realizarán eventos o charlas en las universidades más representativas de Bogotá, acerca de Chile y estudiar en Chile, con el fin de producir citas con estudiantes que se encuentren finalizando sus carreras.

Revistas: La revista Dinero, es la revista económica más importante de Colombia y con cerca de 245.000 lectores, según EGM²⁶, es el medio escrito, en este ramo más leído por profesionales de áreas administrativas y económicas.

Free Press: Debido a que el inicio del emprendimiento significa una gran noticia para el país ya que la llegada de las tres universidades más importantes de Chile, representa el arribo de las principales escuelas de negocios de Latinoamérica a Colombia, lo cual debe ser aprovechado para generar notas de free press en radio, televisión y prensa.

Internet: Es quizás el medio más idóneo para publicitar la compañía ya que: este llega más fuertemente al segmento de jóvenes entre 25 y 34 años que los otros medios, el consumo de este es proporcionalmente mayor en estratos altos y es más fácil segmentar el envío de mails o publicidad de acuerdo a los nichos que aborda el plan de marketing, adicionalmente es mucho más fácil realizar un control de la efectividad del medio ya que queda registro del contacto, gracias a los mails enviados. Por todo lo anterior se consideró una gran porción de la inversión en publicidad en este medio.

En total el plan de medios y de promoción, expuesto en el siguiente cuadro, el número 11, estima una inversión total de US 46.893, lo cual representa, aproximadamente, el 7% del total de las ventas proyectadas de acuerdo a los objetivos de participación de mercado que plantea este plan de negocios.

Cuadro 11: Time table plan de medios

²⁶ Fuente: Tomado de EGM 2011 -1 ola

11 PLAN OPERATIVO

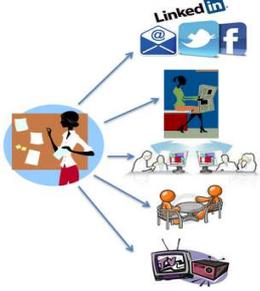
Este plan pretende señalar y describir la articulación de la transformación, que da origen a la generación de valor que la empresa realiza a través de sus servicios, así como, determinar las capacidades potenciales de la compañía y convertirse en sustento de la estrategia empresarial²⁷.

11.1 Proceso de servicio y modelo operativo

El proceso de servicio y modelo operativo de la compañía involucra las siguientes etapas, estas etapas, involucran procesos, (de distintos tipos, operativos, de mercadeo y comerciales), y responsables, que tienen por objetivo generar las capacidades necesarias para desarrollar las estrategias que lleven al cumplimiento de la propuesta de valor. Lo anterior se describe en el siguiente cuadro.

²⁷ Tomado de: apuntes clase Dirección de Operaciones, prof. Iván Braga

Cuadro 12: Ciclo de servicio y modelo operativo

Secuencia Etapa	Etapas de Servicio		Procesos Involucrados y actividades que se desprenden de cada etapa			
	Representación gráfica	Descripción	Act. Proceso Operativo	Act. Proceso Mercadeo	Act. Proceso Comercial	Responsable
1		Cliente potencial es impactado por algún canal de publicidad: Web (redes sociales, página web, e mailing), Prensa (revistas o periódicos económicos), Eventos ferias y entrevistas de free press (radio o televisión)	Recopilación de facturas de compra derivadas de la actividad, verificación de la salida al aire de la publicidad contratada, contratación y negociación del call center y ejecutivas comerciales (RRHH), Gestión de bases de datos exalumnos de universidades más importantes del país (partner periódico Portafolio)	Elaboración de briefs publicitarios para realizar las piezas, contacto con la agencia de publicidad, aprobación de artes, contacto y cotización del plan medios con los medios seleccionados (negociación y cierre con los mismos)	Protocolos de contacto para call center, Coaching para ejecutivas comerciales	Gerente General
2		Cliente potencial es atendido por algún canal: web (a través del chat de la página), Call Center (llamada outbound o inbound), Persona a Persona	Coordinación de actividades con el call center (horas punta por publicidad, protocolo de atención y registro), envío de registro de bases de datos del call center, registro en bases de datos de las llamadas, web chats y visitas realizadas	Alistamiento de material para visitas (tarjetas de presentación, brochures, volantes y formularios)	Llamadas a clientes potenciales para agendamiento de citas, realizar las citas, cerrar ventas	Ejecutivas comerciales de MBA y Magisteres
3		Persiste el interés del cliente potencial (si aún no se ha cerrado la venta), una nueva cita es agendada por el Gerente General o las ejecutivas	Coordinar visita en oficina de Estudia en Chile o el sitio de trabajo del cliente	Alistamiento de material para visitas (tarjetas de presentación, brochures, volantes y formularios)	Realizar las citas, cerrar ventas	Gerente General y Ejecutivas Comerciales
4		Cliente decide realizar el posgrado	Inicio de trámites (legalización de diplomas, solicitud de visa), coordinación fechas de viaje, envío de documentación a la universidad, trámite de pago a la universidad y comisión a Estudia en Chile (elaboración de facturas)		Si la persona viaja con círculo familiar presentar alternativas (posgrado para la esposa) Asesoría sobre Chile (aspectos a tener en cuenta), Asesoría financiera (presentación de convenios), Asesoría sobre consecución de vivienda	Ejecutivas comerciales de MBA y Magisteres
5		Estudiante viaja a Santiago de Chile	Recepción del estudiante, ubicación del sitio de vivienda, acompañamiento a trámites de legalización de estadía, consecución de compañías chilenas para tour (logística de visitas)	Presentación de oferta para obtener otro título de las universidades chilenas representadas (diplomados)	Training sobre medios de transporte, sitios cercanos para compras y asesoría sobre reducción de gastos, realización de tour por 3 compañías chilenas	Ejecutiva MBA
6		Estudiante inicia su posgrado en Chile	Coordinación para inicio de internships (la universidad es partner en esta actividad), trámites para obtener TNE, actividades para encuentro con estudiantes de las otras universidades y magisteres	Actividad para reunión de alumnos de los MBA y Magisteres llevados por Estudia en Chile para formar redes de contacto	Segunda presentación de oferta para obtener otro título de las universidades chilenas representadas (diplomados)	Ejecutiva MBA

Fuente: elaboración propia

Del anterior cuadro, se concluye, que los siguientes procesos, extraídos de cada una de las etapas de servicio, hacen parte fundamental de la cadena de valor y son claves para

cumplir la propuesta de valor de la compañía, por lo cual en los mismos se realizarán con especial cuidado y control.

Etapa 1: contratación y negociación del call center y ejecutivas comerciales (RRHH), gestión de bases de datos de ex alumnos de las universidades más importantes del país (partner periódico Portafolio), construir los protocolos de contacto para el call center, realizar coaching para ejecutivas comerciales.

Etapa 2: coordinación de actividades con el call center (horas punta por publicidad, protocolo de atención y registro), envío de registro de bases de datos del call center, registro en bases de datos de las llamadas, web chats y visitas realizadas, llamadas a clientes potenciales para el agendamiento de citas, realizar las citas y cerrar ventas.

Etapa 3: Inicio de trámites (legalización de diplomas, solicitud de visa), coordinación fechas de viaje, envío de documentación a la universidad, si la persona viaja con círculo familiar presentar alternativas (posgrado para la esposa) asesoría sobre Chile (aspectos a tener en cuenta), asesoría financiera (presentación de convenios), asesoría sobre consecución de vivienda.

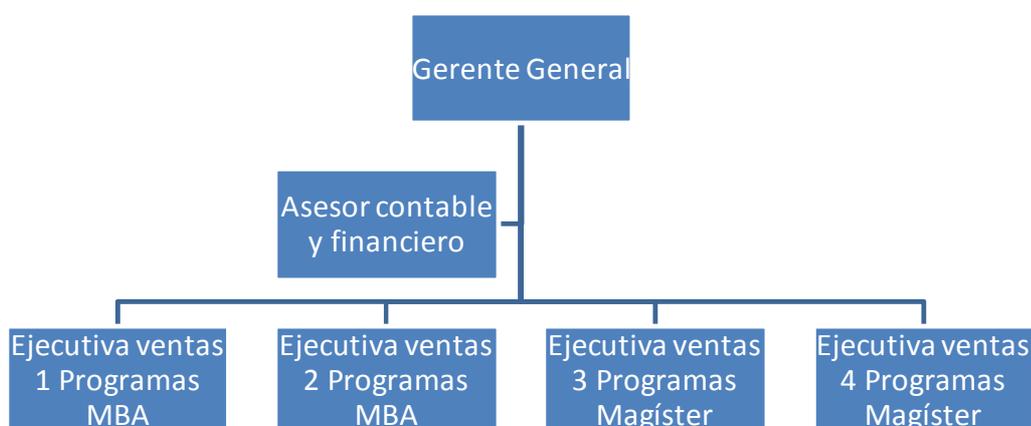
Etapa 4: recepción del estudiante en Chile, ubicación del sitio de vivienda, acompañamiento en trámites de legalización de estadía, consecución de compañías chilenas para tour (logística de visitas), presentación de oferta para obtener otro título de las universidades chilenas representadas (diplomados), training sobre medios de transporte, presentación, al estudiante, de sitios cercanos para realizar compras y asesoría sobre reducción de gastos, realización de tour por 3 compañías chilenas.

Etapa 5: Coordinación para inicio de internships (la universidad es partner en esta actividad), trámites para obtener la TNE, realizar actividades para el encuentro con estudiantes de otros MBA's.

11.2 Organigrama

A continuación se propone el siguiente organigrama de la compañía, el cual señala la orientación comercial y de servicio de la compañía.

Gráfico 20: Organigrama Estudia en Chile



Fuente: elaboración propia

11.3 Perfiles y cargos

De acuerdo al plan operativo, explicado en el punto 11.1, los perfiles y funciones de los cargos son los siguientes: Cabe anotar, que el cargo del asesor financiero y contable no se describe en el formato ya que hace parte de un staff, cuya mayor responsabilidad es llevar los estados financieros de la compañía según las normas contables de Colombia, y realizar los pagos y declaraciones de impuestos a la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas de Colombia).

Formato 1 : Perfil cargo ejecutiva MBA y Magísteres

Compañía Estudia en Chile

DESCRIPCIÓN DE CARGO

Cargo: Ejecutiva de ventas MBA, Magísteres	Jefe: Gerente General
---	---------------------------------

Propósito del Cargo (Objetivo y Alcance)
El cargo tiene como razón principal el logro de los objetivos comerciales y de servicio, que se propone la compañía, en la consecución de alumnos para cursar los MBA y magísteres que representa la compañía, así como del acompañamiento que requiere el cliente a lo largo del proceso.

Grado de Responsabilidad
La persona a cargo es responsable por los logros de los objetivos de ventas y de nivel de servicio que promete la compañía, es decir, que esta, será responsable de acompañar al estudiante durante todo el proceso y entregará la oferta de valor de la misma.

Red Operativa

```

graph TD
    GG[Gerente General] --- ESMBA[Ejecutiva de ventas MBA]
    ESMBA --- RelU[Relación con las universidades]
    ESMBA --- RelP[Relación con proveedores]
    ESMBA --- ESMBA2[Ejecutiva de ventas MBA 2]
    ESMBA --- EM1[Ejecutiva de ventas Magísteres 1]
    ESMBA --- EM2[Ejecutiva de ventas Magísteres 2]
    EM1 --> ESMBA
    EM2 --> ESMBA
  
```

Entes Externos que afectan el cargo Principalmente, las universidades chilenas que representa la compañía, a través de las áreas encargadas de inscripción, recepción y servicios al estudiante de posgrado. La embajada chilena en Colombia que legaliza documentos. Entidades del gobierno chileno para legalizar la estadia del estudiante en el país.	Tipo de Proveedores Externos que son afectados por el cargo. En Colombia: persona encargada de trámites, Compañías de transporte, Call Center que recepciona llamadas de estudiantes potenciales. ICETEX y Colfuturo (alianzas de financiamiento) En Chile: Banco de Estado (convenio para apertura de cuenta para estudiantes), Home Chile (alianza para consecución de vivienda), compañías de transporte y compañías para realizar city tour.
---	---

Principales Responsabilidades
Cierre de ventas y gestión comercial (aprovechar los planes de medios para concretar citas comerciales), llevar a cabo todo el proceso de asesoría y acompañamiento al estudiante para cumplir la propuesta de valor.

AREAS DE RESPONSABILIDAD	CRITERIO DE MEDIDA
Cumplimiento del presupuesto de ventas	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas
Acompañamiento del estudiante en cada una de las etapas del ciclo de servicio (coordinación de actividades)	Número de quejas o reclamos hechos por los estudiantes
Trabajar de forma colaborativa, respetuosa y cálida con las personas, representantes de proveedores externos, compañeros y entes relacionados	Número de quejas o reclamos hechos por colaboradores internos o externos

Requerimientos Mínimos

Formación El cargo requiere, una persona preferiblemente, mujer, profesional o técnico, en áreas administrativas o comerciales, con estudios superiores finalizados.	Experiencia Experiencia aproximada entre 2 y 3 años en cargos de ventas de servicios, preferiblemente en entidades financieras.
--	---

Salario Estimado
Salario básico 781 USD más una comisión del 5% por el cumplimiento del 100% del presupuesto total de ventas y del 10% por un cumplimiento superior.

Formato 2 : Perfil cargo Gerente General

Compañía Estudia en Chile

DESCRIPCIÓN DE CARGO

Cargo: Gerente General	Jefe: Propietario de la Compañía
---------------------------	-------------------------------------

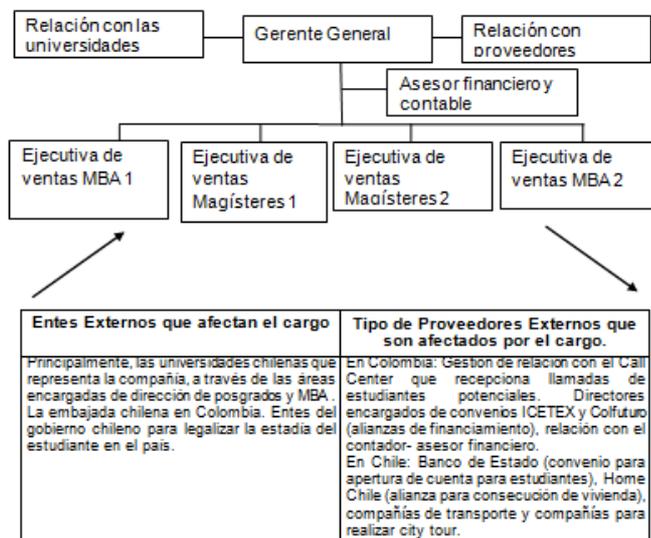
Propósito del Cargo (Objetivo y Alcance)

El cargo tiene como razón liderar la planeación, administración, gestión y control de todos los procesos de negocios que conlleven al logro de la misión y visión de la compañía.

Grado de Responsabilidad

Es la persona que encarna la mayor responsabilidad de todas ya que responde por el logro de los objetivos de negocio y de marketing de la compañía.

Red Operativa



Principales Responsabilidades

Gestión del plan de medios; negociación y seguimiento de las actividades del call center; contratación, gestión y liderazgo de las personas que hacen parte de la compañía; gestión y sostenibilidad de las bases de datos (internas y externas); acompañamiento comercial a las ejecutivas; realizar seguimiento sobre el cumplimiento del ciclo de servicio y la entrega de la propuesta de valor a los estudiantes; control y gestión de las finanzas de la compañía.

AREAS DE RESPONSABILIDAD	CRITERIO DE MEDIDA
Cumplimiento del presupuesto general de ventas	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto total de ventas
Nivel general de servicio	Número de quejas o reclamos hechos por los estudiantes
Salud financiera y económica de la compañía	Principales indicadores financieros ROE, Margen neto, Endeudamiento.

Requerimientos Mínimos

Formación	Experiencia
El cargo requiere, una persona profesional en carreras administrativas y económicas, con posgrado, preferiblemente MBA finalizado.	Experiencia aproximada entre 6 y 7 años en cargos de Gerencias de Producto o de Mercadeo en empresas de servicios.

Salario Estimado

Salario básico 2.341 USD

Fuente: elaboración propia con base en plantillas de la compañía Delima Mercer

11.4 Decisiones estratégicas de operaciones

De acuerdo al modelo operativo de la compañía el cual estará orientado a proveer a la organización, las capacidades necesarias para soportar la estrategia del negocio, que como se mencionó en el punto 10.2 del plan de marketing, se resume en la siguiente declaración: “Para obtener participaciones de mercado, en el primer año, del 5% en MBA’s y 2% los demás magísteres y un ROE de 35% en el mismo periodo, Estudia en Chile ofrecerá a los clientes potenciales ubicados en Colombia, que sueñan con hacer un MBA en el exterior, la mejor relación costo de inversión vs. calidad de los programas ofrecidos, gracias a la representación exclusiva de las mejores escuelas de negocios de Chile, así como, la única propuesta de valor que acompaña y asesora, en cada etapa de análisis, decisión, viaje y estadía al estudiante, proveyéndole un servicio cálido, cercano y proactivo, que tiene por objetivo exceder sus expectativas”.

Por lo cual las capacidades que debe proveer el plan operativo y sus decisiones estratégicas son:

- ✓ La capacidad para acceder, contactar y cerrar ventas con profesionales interesados en realizar estudios de MBA en Chile.
- ✓ La capacidad para entregar una oferta superior a las universidades y a los profesionales en cada uno de los momentos del ciclo de realización de un MBA en Chile.
- ✓ La capacidad para tener y desarrollar la exclusividad de representación de las mejores escuelas de negocios de Chile.

Por tanto, se tomaron las siguientes decisiones, en los 9 ámbitos estratégicos del área de operaciones, los cuales están consolidados en el siguiente cuadro:

Cuadro 13: Decisiones estratégicas de operaciones

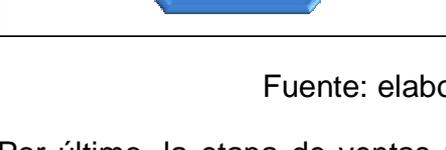
Ámbitos de Decisión	Proceso	Decisión	Justificación
Instalaciones	Visitas de clientes al sitio de trabajo o a oficinas propias (Comercial)	Las oficinas propias serán contratadas por horas con la compañía Regus	Se externaliza ya que es un proceso de arquitectura modular, relativamente importante para el cliente y con posición competitiva desventajosa (la compañía no posee los recursos para alquilar o comprar una oficina con una ubicación estratégica y de las características deseadas), esto permite lograr flexibilidad, cercanía y posicionamiento ya que la compañía posee oficinas con altos estándares en varios sitios estratégicos de Bogotá, Medellín y Cali
	Acompañamiento a los estudiantes en Chile (Operativo)	Las ejecutivas viajarán a Chile unos días antes de que viajen todos los estudiantes, para coordinar todo el proceso acompañamiento. El tiempo de estadía se estima en 30 días	Debido a que la ejecutiva comercial estará en Chile y sus tareas son de acompañamiento a los estudiantes no se justifica el gasto de una oficina en Chile
Capacidad	Atención a clientes potenciales (operativo-comercial)	Según el tamaño de mercado se estima una capacidad de atención de 1.992 estudiantes por año (498 por cada ejecutiva)	Con el fin de lograr inscribir un total de 360 estudiantes por año, las 4 ejecutivas atenderán un total de 1.992, el tiempo restante será de acompañamiento a los clientes en el proceso de servicio
Integración Vertical	Tercerización de trámites de los estudiantes (operativo)	Este proceso será insource	Debido a que es un proceso fácil, importante para el cliente, existe gran oferta de personas dispuestas a realizarlo (mensajeros confiables de otras compañías)
	Call center	Este proceso será tercerizado	Debido a que es un proceso transaccional, la compañía no tiene una ventaja sólida en el proceso, existe una gran oferta de proveedores y es un proceso modular
	Desarrollo y administración web	Este proceso será tercerizado	Debido a que es un proceso transaccional, la compañía no tiene una ventaja sólida en el proceso, existe una gran oferta de proveedores (free lance), y es un proceso modular
	Diseño gráfico	Este proceso será tercerizado	Debido a que es un proceso transaccional, la compañía no tiene una ventaja sólida en el proceso, existe una gran oferta de proveedores (free lance), y es un proceso modular
Tecnologías del Proceso	Captura de datos y CRM	Adoptar el software SUGAR	Debido a que esta tecnología es Open Source, es compatible con el Sistema Operativo de Windows, el cual será la base de la arquitectura tecnológica de la compañía
	Ventas y acompañamiento en todas las etapas del proceso de servicio (comercial-operativo)	El proceso de servicio tendrá componentes de manufactura celular, las ejecutivas no solo serán responsables del proceso de venta sino del acompañamiento	Este sistema permitirá: trabajar en equipo para el logro de objetivos y motivar a las ejecutivas ya que su proceso contempla muchas más actividades que la sola labor comercial y de cara al cliente este recibe atención de una sola persona (ejec. que le vendió el programa)
Extensión de Líneas y Nuevos Productos	Ventas	A corto plazo, mantener la oferta actual, a mediano plazo extender la línea a la venta de Study Seminars en Chile	Esta decisión permitirá evitar una de las mayores debilidades de la compañía, la estacionalidad de los ingresos
Gestión de RRHH	Contratación	Este proceso será tercerizado. No obstante se realizará bajo estricta supervisión y de acuerdo a los perfiles necesarios	Debido a que es un proceso transaccional, la compañía no tiene una ventaja sólida en el proceso, existe una gran oferta de proveedores y es un proceso modular
	Gestión administrativa	Este proceso será tercerizado	Debido a que es un proceso transaccional, la compañía no tiene una ventaja sólida en el proceso, existe una gran oferta de proveedores y es un proceso modular
	Desarrollo, ciclo de personas, incentivos	Este proceso será insource, de acuerdo a objetivos y KPI's claramente definidos	Debido a la importancia del proceso de desarrollo de RRHH, puesto que la compañía tiene la mayor parte de su personal en el área comercial y de servicio y son ellas quienes entregan la propuesta de valor al cliente, se hace imperativo desarrollar este proceso insource
Gestión de Calidad	Entrega propuesta de valor al cliente	Tanto para las universidades, como para los estudiantes se implementará el índice de nivel de satisfacción	Este índice se adopta como KPI para la gestión de calidad ya que abarca todos los atributos que son relevantes para el cliente y los califica
Organización e Infraestructura de Control	Entrega propuesta de valor al cliente	Se adoptará la metodología de Balanced Score Card	Se considera la metodología más completa para desarrollar control y gestión de la estrategia en la organización
Relaciones con proveedores	Todos los procesos tercerizados	Se adoptará un enfoque cooperativo	Debido a la importancia de los procesos que se tercerizan y dado que estos, afectan el nivel de servicio percibido por el cliente. La característica predominante de este enfoque será el compartir información basados en el principio de la confianza, esto con el fin de generar alineación, agilidad y flexibilidad de la Supply Chain

Fuente: elaboración propia

12 PLAN DE VENTAS

Debido a la importancia del proceso de ventas para este plan de negocios, gracias a que el proceso de toma de decisión, por parte del cliente, implica un razonamiento profundo y extenso; se presenta el siguiente plan de ventas, el cual pretende describir las acciones y herramientas que tendrá que utilizar el equipo comercial para lograr los objetivos de ingresos que se establecieron.

Cuadro 14: Sales funnel y descripción de actividades

Sales Funnel	Descripción etapa	Actividades	Herramientas	Responsable
	Publicidad (revistas, radio, televisión, eventos, etc.), presentarán la oportunidad de capturar datos de posibles interesados	Recopilar bases de datos limpias, de acuerdo a plantillas preestablecidas, los leads deben generar referidos, es decir, otros leads.	plantillas de las ejecutivas, CRM Sugar, página web y bases del call center	Ejecutivas comerciales, Gerente General y Call Center
	Se obtiene evidencia que el lead podría invertir en el posgrado, se indaga por su círculo familiar, principalmente por esposa o novia	Contacto de las ejecutivas comerciales o de agentes del call center para agendar una visita, en la cual la novia o esposa (si lo tiene), se convierte en otro prospecto	Script o guión de ventas con el objetivo de conseguir una visita (desarrollado por el Gerente General)	Ejecutivas comerciales, y Call Center
	El cliente deja de ser un prospecto, porque manifiesta interés absoluto en el posgrado y el servicio	Se programa una nueva cita y se continua registrando información en BD y pipeline	Brochure, carpetas y tarjetas de presentación	Ejecutivas comerciales
	Se califica la oportunidad. El vendedor con script, lleva al cliente al cierre o a abandonar la oportunidad.	Posible acompañamiento del Gerente, entrevista con preguntas inteligentes, videos sugestivos, proyectar al cliente o los clientes si son pareja	Script de preguntas inteligentes, para obtener respuestas que lleven al cierre	Ejecutivas comerciales puede acompañar el Gerente General

Fuente: elaboración propia con base en Wikipedia

Por último, la etapa de ventas requiere el diligenciamiento del formulario de cierre de ventas, en el cual, el futuro estudiante se compromete a pagar la inversión total de la maestría y por consiguiente, continúa con la etapa de servicio en el cual se entrega el asesoramiento, información y beneficios a los que se compromete la compañía.

12.1 Estrategia de ventas

La estrategia de ventas estará centrada en aprovechar los leads o contactos, para transformarlos, a través del sales funnel, en oportunidades calificadas, para lo cual se proponen las siguientes acciones:

- ✓ Hacer comparaciones de precio y costo-beneficio entre las principales universidades colombianas que ofrecen MBA's y la oferta de las universidades representadas por la compañía, ya que, según el estudio de mercado planteado en este plan de negocios, este es un aspecto muy relevante.
- ✓ Una vez, se demuestra el interés del profesional, focalizar los esfuerzos en el acompañante, esposa o novia, porque la mayor parte de estos vendrían acompañados, como lo demuestra el estudio de mercado planteado por este plan de negocios, ya que esto maximizaría la eficiencia del proceso de ventas.

- ✓ Dejar muy claro, cada uno de los beneficios, asesoría e información, entregada por la propuesta de valor de la compañía.
- ✓ En coordinación con las universidades, estructurar un programa extensivo de becas, con el fin, que los profesionales se vean impactados y motivados por esta oportunidad. En el estudio de mercado, este fue un aspecto decisivo, que los llevaría a tomar la decisión de estudiar en Chile, a través de la oferta de Estudia en Chile.

12.2 Cobertura de los vendedores

De acuerdo a las metas de participación de mercado expresadas en el presente trabajo, mediante las cuales se espera obtener una participación de mercado del 5%, en el mercado de MBA's y 5% en el de los otros magísteres, se estimó la necesidad de tener 4 ejecutivas comerciales, sin embargo, debido a que en cada uno de los cuadros se infiere que los mismos tendrán horas libres, en el primer caso, los ejecutivos de MBA's 1.500 horas y en el segundo, los ejecutivos de los demás magísteres, 317 horas, estas serán utilizadas por los mismos para acompañar a los futuros estudiantes dentro de cada una de las actividades, beneficios y asesoría que entrega la compañía como propuesta de valor, lo cual también hace parte de la estrategia de ventas, ya que se considera importante que la persona que conoce al cliente, lo ha visitado y le vendió el programa lo acompañe dentro del ciclo de servicio, con el fin de generar confianza y apuntalar el posicionamiento de la compañía.

Cuadro 15: Cobertura de ejecutivas para alcanzar los objetivos de participación de mercado

Ejecutivos Necesarios Para los Programas de MBA										
Tamaño de Mercado	Objetivo de participación	Participación (aproximada)	Número de Estudiantes	Criterio	Número Total Estudiantes a Atender	Criterio de Tiempo por Cita	Total de Horas Necesarias	Criterio Capacidad Diaria Por Ejecutivo	Capacidad Por Ejecutivo al Año	Necesidad de Ejecutivos
USD 7.520.850	5%	USD 376.043	92,85	Por cada 7 interesados y que concretan cita, se logra un cierre de ventas	650	Cada interesado tarda en promedio 1 hora en ser atendido y necesita 2 citas para concretar el cierre	1.300	Cada ejecutivo de ventas puede realizar hasta 5 citas diarias durante 25 días	1.500	2

Ejecutivos Necesarios Para los Programas de Magíster en Marketing, Finanzas y Control de Gestión										
Tamaño de Mercado	Objetivo de participación	Participación (aproximada)	Número de Estudiantes	Criterio	Número Total Estudiantes a Atender	Criterio de Tiempo por Cita	Total de Horas Necesarias	Criterio Capacidad Diaria Por Ejecutivo	Capacidad Por Ejecutivo al Año	Necesidad de Ejecutivos
USD 6.037.031	5%	USD 301.852	268	Por cada 5 interesados y que concretan cita, se logra un cierre de ventas	1.342	Cada interesado tarda en promedio 1 hora en ser atendido y necesita 2 citas para concretar el cierre	2.683	Cada ejecutivo de ventas puede realizar hasta 5 citas diarias durante 25 días	1.500	2

Fuente: elaboración propia

12.3 Perfil ejecutivas comerciales, incentivos y metas

El perfil de las ejecutivas está descrito en el formato 1, sin embargo, se complementa con la siguiente información:

La función del cargo es la gestión comercial y de servicio para la venta de los programas de MBA y Magísteres, de las universidades que representa la compañía, por lo cual la mayor parte del trabajo será fuera de la oficina, en eventos, citas, reuniones o

charlas, presentando las bondades de los programas y la propuesta de valor, lo cual requiere trabajar de lunes a sábado tiempo completo

El cargo requiere, una persona preferiblemente, mujer, profesional o técnico, en áreas administrativas o comerciales, con estudios superiores finalizados, que cuente con claras habilidades comerciales y comunicacionales, además de orientación al logro y al cumplimiento de metas. Experiencia aproximada entre 2 y 3 años en cargos de ventas de servicios, preferiblemente en entidades financieras.

El salario es de US 781 más las prestaciones sociales de ley y el siguiente plan de incentivos, en este se especifica una comisión del 5% de las ventas para cumplimientos del 100% de la meta y del 10% para cumplimientos superiores al 100%, lo cual busca estimular cumplimientos mayores al 100% de la meta, también se establecieron estos meses ya que la mayoría de programas inician en julio, tanto MBA's como los otros Magísteres, por último, el plan es bastante simple ya que esta característica es importante, en este tipo de planes, debido a que su fácil entendimiento deriva en que las ejecutivas lo asimilen con facilidad.

Cuadro 16: Plan de incentivos

Ejecutivas MBA										
Mes	Meta total	Meta mensual	Meta por ejecutiva	Porcentaje de comisión 100 % de la meta	Monto de comisión 100% de la meta por ejecutiva	Monto de comisión 100% de la meta TOTAL	Porcentaje de comisión más del 100 % la meta	Comisión más del 100% de la meta	Monto de comisión 100% de la meta TOTAL	
Abril	92	18	9	5%	USD 1.380	USD 2.760	10%	USD 2.760	USD 5.520	
Mayo	92	28	14	5%	USD 2.070	USD 4.140	10%	USD 4.140	USD 8.280	
Junio	92	46	23	5%	USD 3.450	USD 6.900	10%	USD 6.900	USD 13.800	

Ejecutivas Magísteres										
Mes	Meta total	Meta mensual	Meta por ejecutiva	Porcentaje de comisión 100 % de la meta	Monto de comisión 100% de la meta	Monto de comisión 100% de la meta TOTAL	Porcentaje de comisión más del 100 % la meta	Comisión más del 100% de la meta	Monto de comisión 100% de la meta TOTAL	
Abril	268	54	27	5%	USD 2.010	USD 4.020	10%	USD 4.020	USD 8.040	
Mayo	268	80	40	5%	USD 3.015	USD 6.030	10%	USD 6.030	USD 12.060	
Junio	268	134	67	5%	USD 5.025	USD 10.050	10%	USD 10.050	USD 20.100	

Fuente: elaboración propia

12.4 Pipeline de ventas

Como herramienta de control y gestión de ventas, se propone la siguiente herramienta, pipeline de ventas, el cual está basado en el sales funnel del cuadro 14, este le permitirá a la compañía, controlar el proceso, medir la capacidad, efectividad y eficiencia de cierre de ventas, de cada una de las ejecutivas, cuánto tiempo tardan en cerrar una venta, las actividades que requieren para lograr dicho fin, el medio que más contactos trae y ver qué parte del proceso de ventas está fallando.

Cuadro 17: Pipeline de ventas

PIPELINE DE VENTAS "ESTUDIA EN CHILE"															
Fecha ingreso prospecto	Nombre	Teléfonos	Correo Elec.	Medio por el cual se enteró	Medio que atendió	Ejecutiva asignada	Labor realizada	Nivel de interés (prospecto)	Próximos pasos a seguir	Fecha visita programada	Probabilidad de cierre	Monto de venta esperado	Observaciones	Estado	Fecha de cierre
07/07/2013	Carlos Ochoa	323456	cc@gmail.com	evento	call center	Ejec. MBA1	llamada 1	alto	nueva cita	10/07/2013	70%	2.250 US	Viaja con novia	Proceso	-----
08/07/2013	Oscar Pérez	344444	op@gmail.com	entrev. Radio	chat web	Ejec. MBA2	llamada 2	alto						Cerrado	10/07/2013

Fuente: elaboración propia

13 ANÁLISIS FINANCIERO

13.1 Proyección de ventas

El siguiente cuadro, describe el costo aproximado del programa de cada universidad, el cual fue reducido, en un porcentaje aproximado del 20%, contemplando un amplio programa de becas o descuentos, los cuales hacen parte de la estrategia de ventas.

La cantidad de programas fue calculada, de acuerdo a los objetivos de participación de mercado y las ventas de cada uno, de acuerdo, a los tamaños de segmentos, expresados en el punto 10.2.4 del tema de targeting, del plan de marketing. Adicionalmente, la proyección de ventas está calculada con un cumplimiento del 83%, del objetivo de participación del 5% del mercado, esto con el fin de presentar una proyección conservadora.

Cuadro 18: Proyección de ventas

INGRESOS						
Universidad	Producto	Costo total	Cantidad	% de Comis.	Comisión	Fecha de Inicio del Programa
Universidad de Chile	MBA	USD 15.000	55	15%	USD 124.200	(mayo, junio, julio)
Universidad del Desarrollo	MBA	USD 18.000	18	15%	USD 49.680	(abril, mayo, junio)
Universidad Adolfo Ibañez	MBA	USD 28.000	18	15%	USD 77.280	(agosto, septiembre, octubre)
Universidad de Chile	Magíster	USD 10.000	125	15%	USD 187.200	(febrero, marzo, abril, mayo, junio, julio)
Universidad del Desarrollo	Magíster	USD 9.000	42	15%	USD 56.160	(mayo, junio, julio)
Universidad Adolfo Ibañez	Magíster	USD 12.000	42	15%	USD 74.880	(febrero, marzo, abril, mayo)
TOTAL			300		USD 569.400	

PROYECCIÓN DE VENTAS COMPAÑÍA ESTUDIA EN CHILE														
Universidad	Programa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Universidad de Chile	MBA					USD 24.840	USD 24.840	USD 74.520						USD 124.200
	Magíster Marketing			USD 131.040										USD 131.040
	Magíster Finanzas							USD 18.720						USD 18.720
	Magíster Dirección de Personas							USD 18.720						USD 18.720
Universidad del Desarrollo	MBA			USD 9.936	USD 29.808	USD 9.936								USD 49.680
	Magíster Marketing							USD 39.312						USD 39.312
	Magíster Finanzas							USD 5.616						USD 5.616
	Magíster Dirección de Personas							USD 5.616						USD 5.616
Universidad Adolfo Ibañez	MBA								USD 15.456	USD 46.368	USD 15.456			USD 77.280
	Magíster Marketing	USD 52.416												USD 52.416
	Magíster Finanzas	USD 7.488												USD 7.488
	Magíster Dirección de Personas			USD 7.488										USD 7.488
	Magíster Control de Gestión							USD 5.616						USD 5.616
	Total	USD -	USD 59.904	USD 146.016	USD 9.936	USD 73.368	USD 85.320	USD 117.576	USD 15.456	USD 46.368	USD 15.456	USD -	USD -	USD 569.400

Fuente: elaboración propia

13.2 Presupuesto general

Con base en los costos y gastos fijos y variables proyectados, se estimó el siguiente presupuesto:

Cuadro 19: Presupuesto general de la compañía

PRESUPUESTO GENERAL ESTUDIA EN CHILE													
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Inversión publicitaria	USD 1.626	USD 3.251	USD 3.996	USD 13.788	USD 8.748	USD 8.714	USD 3.251	USD 2.110	USD 1.409	USD -	USD -	USD -	USD 46.893
<i>Diario Portafolio</i>			USD 745	USD 1.073	USD 1.082			USD 701					USD 3.601
<i>Eventos</i>				USD 5.264									USD 5.264
<i>Revista Dinero</i>				USD 4.200	USD 4.200	USD 4.200							USD 12.600
<i>Pus mails</i>		USD 1.842						USD 11.052					
<i>Google</i>	USD 146				USD 1.314								
<i>Redes sociales (fb y linkedin)</i>	USD 1.263	USD 2.526	USD 1.263	USD 1.263	USD 1.263				USD 12.630				
<i>Material pap</i>	USD 217				USD 215								USD 432
Salarios	USD 9.992	USD 119.898											
<i>Salarios ejecutivos</i>	USD 3.124	USD 37.488											
<i>Prestaciones ejecutivas</i>	USD 1.187	USD 14.244											
<i>Salarios gerente</i>	USD 2.341	USD 28.092											
<i>Prestaciones gerente</i>	USD 890	USD 10.674											
<i>Comisiones venta</i>	USD 2.450	USD 29.400											
Servicios contador	USD 167	USD 1.999											
Servicios Administración canales	USD 500	USD 500	USD 1.500	USD 500	USD 500	USD 14.000							
<i>Call center</i>			USD 1.000			USD 8.000							
<i>Página web</i>	USD 500	USD 6.000											
Inversión en equipos	USD 6.025	USD 1.025	USD 25	USD 7.300									
<i>Compra laptops (4)</i>	USD 6.000												USD 6.000
<i>Compra proyector (1)</i>		USD 1.000											USD 1.000
<i>Seguro equipos de cómputo</i>	USD 25	USD 300											
Arrendamiento oficina (horas)	USD 960	USD 11.520											
Gastos comerciales operativos	USD 750	USD 1.050	USD 4.950	USD 1.050	USD 750	USD 4.950	USD 1.050	USD 750	USD 4.950	USD 750	USD 750	USD 750	USD 22.500
<i>Telefonía celular</i>	USD 250	USD 3.000											
<i>Transportes</i>	USD 500	USD 6.000											
<i>Viajes</i>		USD 300	USD 4.200	USD 300		USD 4.200	USD 300		USD 4.200				USD 13.500
Pago CCB y Registro Marca	USD 350												USD 350
Gasto Financiero	USD 1.883	USD 22.596											
Total	USD 22.252	USD 18.827	USD 23.472	USD 29.364	USD 24.024	USD 28.190	USD 18.827	USD 17.386	USD 20.885	USD 15.276	USD 14.276	USD 14.276	USD 247.056

Fuente: elaboración propia

En el mismo, es importante destacar: la inversión publicitaria sale del time table construido en la promoción, del marketing mix, del plan de marketing; las prestaciones sociales calculadas para los salarios son las exigidas por la ley colombiana, aunque no se tuvieron en cuenta, ciertos parafiscales (SENA e ICBF), ya que ley de primer empleo y formalización, permite descontarlos, cuando se trata de un emprendimiento²⁸, que no excede 50 trabajadores y cuya inversión no sea superior a 5.000 salarios mínimos legales vigentes, no pagarán impuesto renta en los siguientes dos años y una tarifa muy reducida entre el tercer y quinto año; el presupuesto estima 3 viajes a Santiago de Chile, de una de las ejecutivas, que acompañará a los estudiantes en todo el ciclo de servicio que promete la compañía, este rubro considera una estadía de 20 días en el país y está planeado en estas fechas, de acuerdo a los inicios de los diferentes programas, en las distintas universidades; en cuanto al alquiler de oficinas, la compañía pagará a Regus, multinacional que alquila oficinas por horas, una tarifa de aproximadamente, US 10 la hora y con la cual se contratará un total de 6 horas diarias, por 6 días a la semana, durante los doce meses del año; por último, el gasto financiero estima un préstamo bancario por valor de US 80.000, a 5 años, a una tasa promedio del 17% e.a. , con el fin de fondar el capital de trabajo necesario para poner en marcha la compañía, teniendo en cuenta que los tres primeros meses no se proyecta recibir ningún ingreso por ventas.

²⁸Tomado de: http://camara.ccb.org.co/documentos/7596_ley_1429_2010.pdf

13.3 Tasa de descuento

Para calcular esta tasa, con el fin de poder descontar los flujos futuros que generará el emprendimiento, y realizar el cálculo del VAN, se utilizará el modelo CAPM, el mismo permitirá hallar el retorno que se le exigirá al proyecto, en donde la rentabilidad esperada es función del riesgo o viceversa²⁹.

La fórmula a emplear es $E_r = R_f + \beta \cdot (E_{r_m} - R_f)$

E_r Es la tasa de rendimiento esperada de capital; E_{r_m} Es el rendimiento esperado del mercado; $(E_{r_m} - R_f)$ Es la prima por riesgo de mercado R_f = Tasa libre de riesgo.

Para la tasa libre de riesgo se asumió un valor de 6.40%³⁰, que es el retorno de los TES, bonos del gobierno colombiano, a 5 años; La prima por riesgo se tomó del cálculo de los retornos, con promedio geométrico, de mercado de la Bolsa de Valores de Colombia, tomando el IGBC (Índice General de la Bolsa de Valores de Colombia), durante 5 años, 30.983%, el β se calculó con el promedio de los betas de las principales acciones transadas en la Bolsa de Valores de Colombia³¹, 0.8640. Con lo cual:

$$E_r = 6.40 + 0.8640 (30.983)$$

$$E_r = 33.16\%$$

Por tanto, según los anteriores cálculos la tasa de descuento a utilizar, para descontar los flujos, sería 33.16%.

13.4 Flujo de Caja

A continuación se presenta el siguiente flujo de caja, el mismo se construyó con base en el presupuesto general, explicado en el punto 13,2 y la proyección de ventas.

²⁹ Tomado de: Apuntes CEPAL, serie Manuales No. 63

³⁰ https://www.grupoaval.com/portal/page?_pageid=33,115460184&_dad=portal&_schema=PORTAL

³¹ Tomado de: Aplicación de las teorías de la firma, Universidad ICESI, Prof. Guillermo Buenaventura

Cuadro 20: Flujo de caja primer año

FLUJO DE CAJA PRIMER AÑO COMPAÑÍA ESTUDIA EN CHILE													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por ventas					USD 59.904	USD 146.016	USD 9.926	USD 73.268	USD 85.220	USD 117.576	USD 15.456	USD 46.368	USD 15.456
Salarios		USD 9.992	USD 9.992	USD 9.992	USD 9.992	USD 9.992	USD 9.992	USD 9.992	USD 9.992	USD 9.992	USD 9.992	USD 9.992	USD 9.992
Inversión publicitaria		USD 1.626	USD 3.251	USD 3.996	USD 13.788	USD 8.748	USD 8.714	USD 3.251	USD 2.110	USD 1.409	USD -	USD -	USD -
Costo de operación canales		USD 500	USD 500	USD 1.500	USD 1.500	USD 1.500	USD 1.500	USD 1.500	USD 1.500	USD 1.500	USD 1.500	USD 500	USD 500
Servicios contador		USD 167	USD 167	USD 167	USD 167	USD 167	USD 167	USD 167	USD 167	USD 167	USD 167	USD 167	USD 167
Arrendamiento		USD 960	USD 960	USD 960	USD 960	USD 960	USD 960	USD 960	USD 960	USD 960	USD 960	USD 960	USD 960
Gastos comerciales operativos		USD 750	USD 1.050	USD 4.950	USD 1.050	USD 750	USD 4.950	USD 1.050	USD 750	USD 4.950	USD 750	USD 750	USD 750
Pago CCB y registro de marca		USD 350											
Gasto Financiero		USD 937	USD 926	USD 915	USD 904	USD 893	USD 882	USD 870	USD 858	USD 847	USD 835	USD 823	USD 811
Depreciación legal		USD 117	USD 117	USD 117	USD 117	USD 117	USD 117	USD 117	USD 117	USD 117	USD 117	USD 117	USD 117
Utilidad Operacional (UAI)		USD (15.398)	USD (16.962)	USD (22.596)	USD 31.427	USD 122.890	USD (17.344)	USD 55.462	USD 68.867	USD 97.636	USD 1.136	USD 33.061	USD 2.161
Impuesto de renta		USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
IVA		USD -	USD -	USD -	USD 9.585	USD 23.363	USD 1.590	USD 11.739	USD 13.651	USD 18.812	USD 2.473	USD 7.419	USD 2.473
Utilidad después de impuestos		USD (15.398)	USD (16.962)	USD (22.596)	USD 21.842	USD 99.528	USD (18.934)	USD 43.723	USD 55.216	USD 78.823	USD (1.337)	USD 25.642	USD (312)
Depreciación legal		USD 117	USD 117	USD 117	USD 117	USD 117	USD 117	USD 117	USD 117	USD 117	USD 117	USD 117	USD 117
Flujo operacional		USD (15.281)	USD (16.845)	USD (22.479)	USD 21.959	USD 99.644	USD (18.817)	USD 43.840	USD 55.332	USD 78.940	USD (1.220)	USD 25.758	USD (196)
Inversión fija	USD 5.880												
IVA Inversión													
Valor residual													
Capital de trabajo													
Rec. Capital de trabajo													
Préstamo	USD 80.000												
Seguro	USD 300												
Amortización préstamo		USD 927	USD 938	USD 949	USD 960	USD 971	USD 982	USD 994	USD 1.005	USD 1.017	USD 1.029	USD 1.041	USD 1.053
Flujo de capitales	USD 73.820	USD (927)	USD 938	USD 949	USD 960	USD 971	USD 982	USD 994	USD 1.005	USD 1.017	USD 1.029	USD 1.041	USD 1.053
Flujo de caja social	USD 73.820	USD (16.208)	USD (17.783)	USD (23.428)	USD 20.999	USD 98.673	USD (19.800)	USD 42.846	USD 54.327	USD 77.923	USD (2.249)	USD 24.717	USD (1.249)

Fuente: elaboración propia

El flujo de caja, que representa la liquidez del proyecto, refleja que los primeros tres meses del año, este es negativo, debido a que se asume que los ingresos generados por las ventas se recaudarán pasados 60 días, es decir, las ventas de febrero, se reflejan, en el flujo de caja, en abril, lo cual, será compensado por el préstamo de capital de trabajo.

No obstante, los últimos meses del año, noviembre y diciembre, reflejan una situación parecida, aunque, los flujos provenientes de mitad de año, compensarán la iliquidez de estos meses.

Cuadro 21: Flujo de caja proyectado a cinco años, Cálculo del VAN y TIR

FLUJO DE CAJA PARA CINCO AÑOS "COMPAÑÍA ESTUDIA EN CHILE"						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	USD -	USD 569.400	USD 597.870	USD 627.764	USD 659.152	USD 692.109
Salarios	USD -	USD 119.898	USD 123.495	USD 130.905	USD 138.759	USD 147.084
Inversión publicitaria	USD -	USD 46.893	USD 51.582	USD 56.741	USD 62.415	USD 68.656
Costo de operación canales	USD -	USD 14.000	USD 15.400	USD 16.170	USD 16.979	USD 17.827
Servicios contador	USD -	USD 1.999	USD 2.199	USD 2.419	USD 2.661	USD 2.927
Arrendamiento	USD -	USD 11.520	USD 12.211	USD 12.578	USD 12.955	USD 13.344
Gastos comerciales operativos	USD -	USD 22.500	USD 24.750	USD 25.988	USD 27.287	USD 28.651
Pago CCB y registro de marca	USD -	USD 350	USD 150	USD 150	USD 150	USD 150
Gasto Financiero	USD -	USD 10.501				
Depreciación legal	USD -	USD 1.400				
Utilidad Operacional (UAI)	USD -	USD 340.339	USD 356.181	USD 370.913	USD 386.046	USD 401.568
Impuesto de renta	USD -	USD -	USD -	USD 23.182	USD 48.256	USD 100.392
IVA	USD -	USD 91.104	USD 95.659	USD 100.442	USD 105.464	USD 110.737
Utilidad después de impuestos	USD -	USD 249.235	USD 260.522	USD 247.289	USD 232.326	USD 190.439
Depreciación legal	USD -	USD 1.400				
Flujo operacional	USD -	USD 250.635	USD 261.922	USD 248.689	USD 233.726	USD 191.839
Inversión fija	USD (5.880)	USD -				
IVA Inversión	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Valor residual	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Capital de trabajo	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Rec. Capital de trabajo	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Préstamo	USD 80.000	USD -				
Seguro	USD (300)	USD -	USD 300	USD 300	USD 300	USD 300
Amortización préstamo	USD -	USD 11.865				
Flujo de capitales	USD 73.820	USD 8.959	USD 8.659	USD 8.659	USD 8.659	USD 8.659
Flujo de caja social	USD 73.820	USD 238.769	USD 250.057	USD 236.824	USD 221.861	USD 179.974

Tasa	33,16%
VAN	USD 460.366
TIR	325%

Fuente: elaboración propia

Del anterior flujo de caja, es importante destacar: para calcular los salarios se estimó un incremento anual del 6%, ya que aunque, la inflación en Colombia, crece a un ritmo mucho más lento, los salarios generalmente se incrementan por encima del crecimiento de la inflación causada; para los rubros de inversión publicitaria, costo de operación de canales de atención, los servicios del contador y los gastos comerciales operativos, se estimó un crecimiento anual del 10%, previendo un incremento superior al promedio de la inflación en el país; para el gasto de arrendamiento, que se debe ajustar de acuerdo al ipc causado se prevé un incremento menor, por tanto se ajustó con un incremento de 6% anual. Por último, se debe tener en cuenta que esta compañía, se acogerá a ley de primer empleo y formalización³², por tanto, solo a partir del tercer año pagará una tarifa reducida del impuesto de renta, y a partir del quinto año pagará la tarifa completa.

También, es importante anotar, que tanto el VAN como la TIR son positivos, lo cual destaca la solidez financiera del emprendimiento.

13.4.1 Análisis de escenarios

Para realizar el análisis de escenarios, en el cual se analizan las variaciones en el VAN y en la TIR, a partir de la modificación de variables que se consideren riesgosas para el proyecto, se tomó como base el flujo de caja, presentado en el punto anterior. Por tanto, se crearon y analizaron dos escenarios, uno pesimista, en el cual las universidades deciden negociar el porcentaje que pagarán a Estudia en Chile y estiman un porcentaje de solo el 10% y se logra solo el 90% de la meta de ventas, y otro optimista en el cual existiría un sobrecumplimiento de las metas de ventas en un 110%.

³² http://camara.ccb.org.co/documentos/7596_ley_1429_2010.pdf

Cuadro 22: Escenario pesimista

FLUJO DE CAJA PARA CINCO AÑOS "COMPAÑÍA ESTUDIA EN CHILE" (Escenario pesimista)						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	USD -	USD 455.520	USD 478.296	USD 502.211	USD 527.321	USD 553.687
Salarios	USD -	USD 119.898	USD 123.495	USD 130.905	USD 138.759	USD 147.084
Inversión publicitaria	USD -	USD 46.893	USD 51.582	USD 56.741	USD 62.415	USD 68.656
Costo de operación canales	USD -	USD 14.000	USD 15.400	USD 16.170	USD 16.979	USD 17.827
Servicios contador	USD -	USD 1.999	USD 2.199	USD 2.419	USD 2.661	USD 2.927
Arrendamiento	USD -	USD 11.520	USD 12.211	USD 12.578	USD 12.955	USD 13.344
Gastos comerciales operativos	USD -	USD 22.500	USD 24.750	USD 25.988	USD 27.287	USD 28.651
Pago CCB y registro de marca	USD -	USD 350	USD 150	USD 150	USD 150	USD 150
Gasto Financiero	USD -	USD 10.501				
Depreciación legal	USD -	USD 1.400				
Utilidad Operacional (UAI)	USD -	USD 226.459	USD 236.607	USD 245.360	USD 254.216	USD 263.147
Impuesto de renta	USD -	USD -	USD -	USD 15.335	USD 31.777	USD 65.787
IVA	USD -	USD 72.883	USD 76.527	USD 80.354	USD 84.371	USD 88.590
Utilidad después de impuestos	USD -	USD 153.575	USD 160.080	USD 149.672	USD 138.067	USD 108.770
Depreciación legal	USD -	USD 1.400				
Flujo operacional	USD -	USD 152.175	USD 158.680	USD 148.272	USD 136.667	USD 107.370
Inversión fija	USD 5.880	USD -				
IVA Inversión	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Valor residual	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Capital de trabajo	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Rec. Capital de trabajo	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Préstamo	USD 80.000	USD -				
Seguro	USD 300	USD -	USD 300	USD 300	USD 300	USD 300
Amortización préstamo	USD -	USD 11.865				
Flujo de capitales	USD 73.820	USD (11.865)	USD (12.165)	USD (12.165)	USD (12.165)	USD (12.165)
Flujo de caja social	USD 73.820	USD 140.310	USD 146.815	USD 136.406	USD 124.802	USD 95.505
		Tasa	33,16%			
		VAN	USD 176.198			
		TIR	190%			

Fuente: elaboración propia

Cuadro 23: Escenario optimista

FLUJO DE CAJA PARA CINCO AÑOS "COMPAÑÍA ESTUDIA EN CHILE" (Escenario optimista)						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	USD -	USD 626.340	USD 657.657	USD 690.540	USD 725.067	USD 761.320
Salarios	USD -	USD 119.898	USD 123.495	USD 130.905	USD 138.759	USD 147.084
Inversión publicitaria	USD -	USD 46.893	USD 51.582	USD 56.741	USD 62.415	USD 68.656
Costo de operación canales	USD -	USD 14.000	USD 15.400	USD 16.170	USD 16.979	USD 17.827
Servicios contador	USD -	USD 1.999	USD 2.199	USD 2.419	USD 2.661	USD 2.927
Arrendamiento	USD -	USD 11.520	USD 12.211	USD 12.578	USD 12.955	USD 13.344
Gastos comerciales operativos	USD -	USD 22.500	USD 24.750	USD 25.988	USD 27.287	USD 28.651
Pago CCB y registro de marca	USD -	USD 350	USD 150	USD 150	USD 150	USD 150
Gasto Financiero	USD -	USD 10.501				
Depreciación legal	USD -	USD 1.400				
Utilidad Operacional (UAI)	USD -	USD 397.279	USD 415.968	USD 433.689	USD 451.961	USD 470.779
Impuesto de renta	USD -			USD 27.106	USD 56.495	USD 117.695
IVA	USD -	USD 100.214	USD 105.225	USD 110.486	USD 116.011	USD 121.811
Utilidad después de impuestos	USD -	USD 297.064	USD 310.743	USD 296.098	USD 279.455	USD 231.273
Depreciación legal	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Flujo operacional	USD -	USD 297.064	USD 310.743	USD 296.098	USD 279.455	USD 231.273
Inversión fija	USD 5.880					
IVA Inversión	USD -	USD -				
Valor residual	USD -					
Capital de trabajo	USD -					
Rec. Capital de trabajo	USD -					
Préstamo	USD 80.000					
Seguro	USD 300	USD -	USD 300	USD 300	USD 300	USD 300
Amortización préstamo	USD -	USD 11.865				
Flujo de capitales	USD 73.820	USD (11.865)	USD (12.165)	USD (12.165)	USD (12.165)	USD (12.165)
Flujo de caja social	USD 73.820	USD 285.199	USD 298.878	USD 284.232	USD 267.590	USD 219.408
		Tasa	33,16%			
		VAN	USD 425.660			
		TIR	389%			

Fuente: elaboración propia

Si bien en los dos escenarios, la TIR y el VAN son positivos, se nota una reducción sensible en el escenario pesimista, la TIR pasa de 325% a 190% y el VAN de US 460.366 a US 176.198, por lo cual se concluye que el proyecto es sensible y riesgoso si se presenta una reducción súbita del porcentaje que se cobra a las universidades.

13.5 Punto de equilibrio

El presente análisis pretende establecer la relación entre costos fijos y variables, el volumen de ventas y las utilidades operacionales, con el fin de estimar el volumen de ventas necesario para alcanzar a cubrir los costos y gastos del emprendimiento³³. El siguiente cuadro muestra dicho análisis:

Cuadro 24: Costos fijos y variables

COSTOS FIJOS ANUALES	
Salarios ejecutivas	USD 37.488
Prestaciones sociales de ley ejecutivas (Caja compensación 4%, Salud 8.5%, Pensión 12%, ARP 0,522%)	USD 9.185
Cesantías, intereses sobre cesantías y vacaciones ejecutivas	USD 5.061
Salario gerente general	USD 28.092
Prestaciones sociales de ley gerente (Caja compensación 4%, Salud 8.5%, Pensión 12%, ARP 0,522%)	USD 6.883
Cesantías, intereses sobre cesantías y vacaciones gerente	USD 3.792
Inversión publicitaria	USD 46.893
Servicios Call center (8 meses)	USD 8.000
Servicios administración página web	USD 6.000
Plan de telefonía celular ejecutivas y gerente	USD 3.000
Gastos financieros (cuota e intereses)	USD 22.598
Inversión equipos (4 laptops)	USD 6.000
Inversión en equipo (1 proyector)	USD 1.000
Pago Cámara de Comercio de Bogotá	USD 350
Horas fijas de oficina	USD 11.520
Seguro equipos de cómputo	USD 300
Servicios contador	USD 2.000
Gasto viaje Chile	USD 12.600
Viajes interior de Colombia	USD 900
TOTAL COSTOS FIJOS	USD 211.661

COSTO VARIABLE ANUAL	
Comisiones de ventas (incentivos)	USD 29.400
Gasto transporte ejecutivas y gerente	USD 6.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	USD 35.400

Fuente: elaboración propia

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizará la fórmula: $PE = CF / (1 - CV)$ donde CV es el costo variable medido como % de las ventas (Este CV no es directo de determinar, porque depende del mix de ventas), CF = costos fijos; Por tanto, PE ventas = $211.661 / (1 - 6\%)$, lo cual arroja como resultado un punto de equilibrio, en ventas, de

³³ Tomado de <http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>

225.692 US, es decir, que a partir de este volumen de ventas la compañía empieza a generar utilidades.

Cabe aclarar, que el volumen de ventas totales estimadas para el año, resultan del objetivo de participación de mercado, que se propone la compañía para el primer año en donde se estima una venta de 92 programas de MBA y 268 programas de Magíster, que de acuerdo a la segmentación, consignada en el plan de marketing, la Universidad de Chile aportará 60% de los ingresos y la Universidad Adolfo Ibañez y del Desarrollo, cada una, contribuirá con el 20%, el cuadro 18 desagrega aún más esta explicación.

Para el cálculo del punto de equilibrio en unidades, se realizó el siguiente cálculo: PE unidades = $CF / (Pvq - Cvq)$, donde CF = costos fijos; Pvq = precio de venta unitario; Cvq = costo variable unitario (expresado como porcentaje de las ventas). Por tanto, PE unidades = $211.661 / (2.226 - 6\%)$, lo cual arroja como resultado un punto de equilibrio, en unidades, de 93 programas, es decir, que la compañía necesita vender 93 programas, entre MBA's y Magísteres para alcanzar a cubrir sus costos fijos y variables.

Según la proyección de ventas, este punto de equilibrio se alcanzaría el quinto mes del año. No obstante, debido a que se estimó que las universidades efectuarían el pago del porcentaje, correspondiente a la comisión de ventas, en un plazo de 60 días este equilibrio se alcanzaría, realmente, en el séptimo mes del año, es decir, en julio, lo cual significa que este emprendimiento a partir de este mes empezaría a generar utilidades.

13.6 Estado de Resultados

A continuación se presenta el estado de resultados del primer año, correspondiente a la compañía Estudia en Chile.

Cuadro 25: Estado de resultados, primer año de operación

Estado de Resultados Compañía Estudia en Chile)	
Ingresos por ventas	USD 569.400
Salarios	USD 119.898
Inversión publicitaria	USD 46.893
Costo de operación canales	USD 14.000
Servicios contador	USD 1.999
Arrendamiento	USD 11.520
Gastos comerciales operativos	USD 22.500
Pago CCB y registro de marca	USD 350
Gasto Financiero	USD 10.501
Depreciación legal	USD 1.400
Utilidad Operacional (UAI)	USD 340.339
Impuesto de renta	USD -
IVA	USD 91.104
Utilidad después de impuestos	USD 249.235
Inversión fija	USD 1.120
IVA Inversión	USD 300
Amortización préstamo	USD 11.865
Utilidad Neta	USD 235.949

Fuente: elaboración propia

El anterior resultado, permite identificar la rentabilidad que arrojará la compañía durante el primer año del proyecto; en términos de la rentabilidad sobre las ventas, es decir,

utilidad del período sobre las ventas, esta será de 41%, lo cual significa que el proyecto es rentable.

14. CONCLUSIONES

Del análisis financiero se desprende que el emprendimiento cuenta con sólidos fundamentos, ya que el mismo, arroja un VAN positivo y una TIR alta, con proyecciones de ventas conservadoras y con estimaciones de participación de mercado pequeñas, 5% del total del mercado. Adicionalmente, se estimó que no se requiere una gran inversión de capital inicial. Sin embargo, el éxito de la compañía requiere de la realización de las estrategias planteadas en el presente trabajo y del acompañamiento de las universidades seleccionadas, con el fin de poder alcanzar las metas de ventas propuestas.

El plan de negocios desarrollado para la compañía Estudia en Chile, a lo largo del presente trabajo, cuenta con un ambiente externo favorable, caracterizado por un nicho de mercado que se encuentra en etapa de expansión debido al crecimiento del número de estudiantes de pregrado en Colombia, los cuales, contemplan el sueño de realizar un posgrado en el exterior y ven a Chile y a sus escuelas de negocios, como una buena opción. No obstante, desconocen las ventajas que ofrece el país y su oferta académica, por lo cual esta compañía es el partner de negocios ideal para las universidades chilenas seleccionadas.

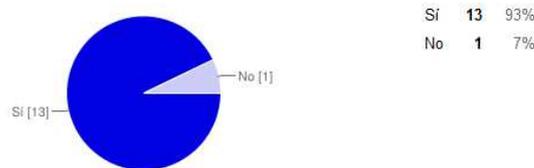
La propuesta de valor que se propone entregar la compañía, según las investigaciones de mercado realizadas, tiene sentido y valor para los segmentos objetivos, adicionalmente, estos segmentos no tienen otra opción en el mercado, que entregue los beneficios y asesoría que entrega Estudia en Chile, así como la relación costo-beneficio de las universidades que representa.

Por último, el plan de negocios plantea, desde lo estratégico, la gran cantidad de alternativas de negocios que pueden resultar de la relación entre Estudia en Chile y las universidades representadas (study seminars en Chile para estudiantes colombianos, representación de profesores en Colombia, desarrollo de diplomados en Colombia, entre otros.), lo cual agrega muchas más posibilidades de crecimiento económico a la compañía y a las universidades, disminuyendo el principal riesgo financiero que enfrenta el proyecto, la estacionalidad de los ingresos.

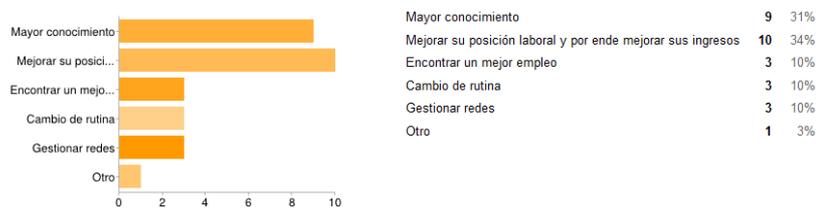
Anexos:

Anexo A: Gráficas de la investigación cualitativa:

Pregunta 1: Investigó otras universidades antes de tomar la decisión de estudiar en esta universidad?



Pregunta 2: Cuáles fueron sus principales razones para tomar la decisión de hacer un MBA? Señale hasta tres razones, las más importantes.

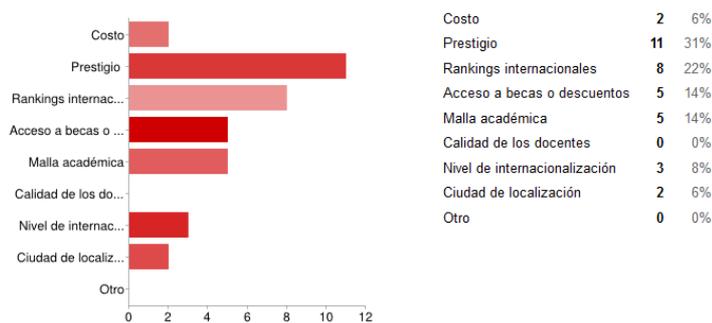


Pregunta 3: Cuáles eran? (escriba las universidades que investigó por orden de interés, siendo la primera que escriba la más importante y la última la menos importante)

Cuáles eran? (escriba las universidades que investigó por orden de interés, siendo la primera que escriba la más importante y la última la menos importante)

Universidad Católica Incade Universidad Universidad de Chile, Católica de Valparaíso, Universidad Católica, USACH Tec de Monterrey, Inalde universidad catolica, unap y tec de monterrey Universidad Diego Portales, Adolfo Ibáñez, universidad del Desarrollo y Universidad de Chile Andes, Católica de Chile, Nacional, CENTRUM, EADA, IE, Otras Uniandes (Col), Externado (Col) Universidad de San Andrés (Arg), Torcuato di Tella (Arg), IE (Esp), Complutense de Madrid, Adolfo Ibáñez, INCAE, Universidad de los Andes Adolfo Ibáñez Universidad Católica Incae CATOLICA, ADOLFO IBAÑEZ, UDP Universidad Católica

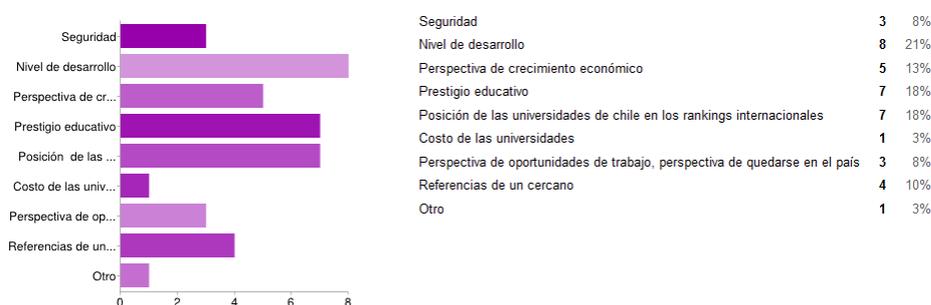
Pregunta 4: Si en su respuesta anterior existen universidades de Latinoamérica, señale por favor las razones para haberlas investigado



Pregunta 5: Cuál fue la principal razón o razones para haberlas desechado?

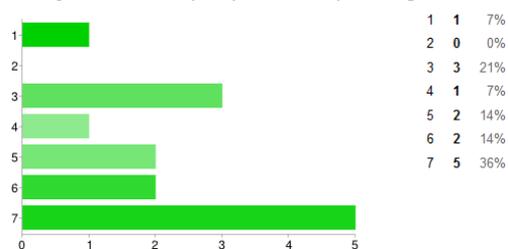


Pregunta 6: Cuáles fueron sus principales motivaciones (o causas), para estudiar en Chile? Señale una o varias de las siguientes motivaciones

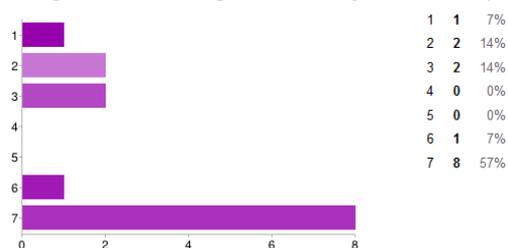


Pregunta 7: Cuáles fueron las principales razones para escoger a la Universidad de Chile? Señale su orden de importancia siendo 1 Poco importante y 7 Muy importante

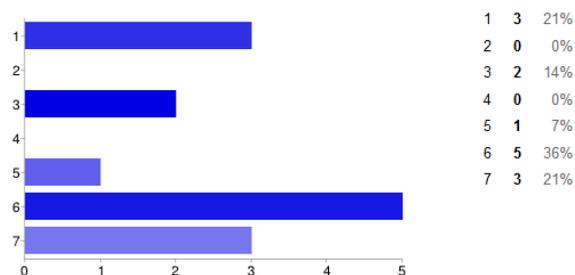
Costo [Cuáles fueron las principales razones para escoger a la Universidad de Chile]



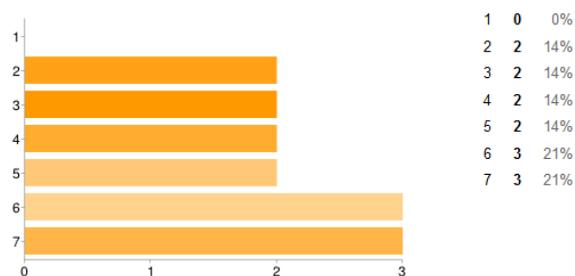
Prestigio, Posición en rankings internacionales [Cuáles fueron las principales razones para escoger a la Universidad de Chile]



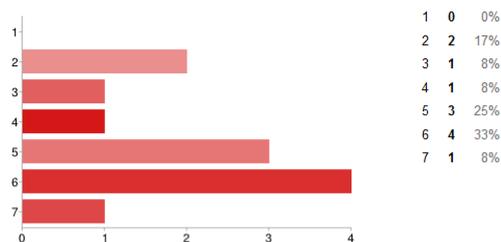
Acceso a becas o descuentos [Cuáles fueron las principales razones para escoger a la Universidad de Chile]



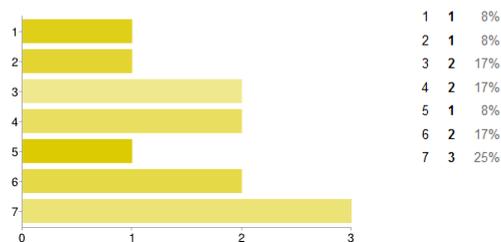
Calidad de los docentes [Cuáles fueron las principales razones para escoger a la Universidad de Chile]



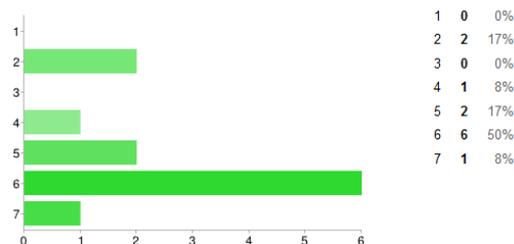
Malla académica [Cuáles fueron las principales razones para escoger a la Universidad de Chile]



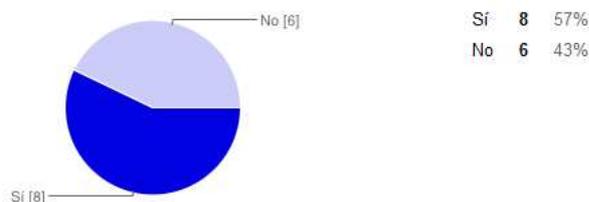
Nivel de internacionalización [Cuáles fueron las principales razones para escoger a la Universidad de Chile]



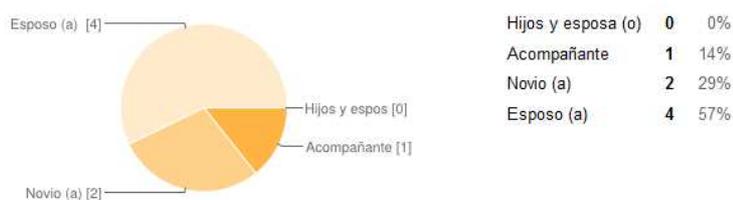
Ciudad de localización [Cuáles fueron las principales razones para escoger a la Universidad de Chile]



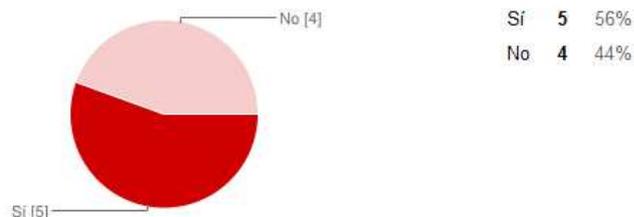
Pregunta 8: Vino con algún acompañante?



Pregunta 9: Si su respuesta fue sí, señale su relación con esta persona



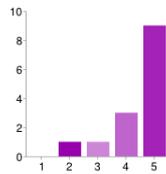
Pregunta 10: Alguna de estas personas esta realizando algún posgrado?



Pregunta 11: . En qué aspectos de este proceso, hacer el posgrado, el viaje y en general el cambio de vida que representó el tomar esta decisión, le gustaría haber sido asesorado, recibir algún beneficio o información clara y qué importancia habría tenido para usted (califique de 1 a 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante)?

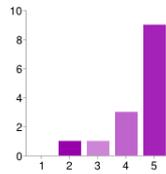


Tour por compañías chilenas: por ejemplo tres tours durante la estadia de los estudiantes, a los sectores más representativos de la economía chilena, minería, retail (Paris, Falabella o Ripley), y sector vinicola o fruticola.



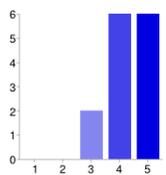
1	0	0%
2	1	7%
3	1	7%
4	3	21%
5	9	64%

Tour por compañías chilenas: por ejemplo tres tours durante la estadia de los estudiantes, a los sectores más representativos de la economía chilena, minería, retail (Paris, Falabella o Ripley), y sector vinicola o fruticola.



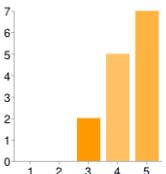
1	0	0%
2	1	7%
3	1	7%
4	3	21%
5	9	64%

Asesoramiento o presentación previa sobre el significado de vivir en Chile: oportunidades al vivir en Chile, así como aspectos culturales del mismo.



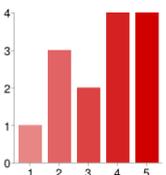
1	0	0%
2	0	0%
3	2	14%
4	6	43%
5	6	43%

Escogencia de la Universidad: orientación acerca de cuál es la universidad más conveniente de acuerdo al perfil del profesional, de la universidad y de las expectativas.



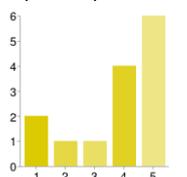
1	0	0%
2	0	0%
3	2	14%
4	5	36%
5	7	50%

Alternativas financieras: Alianzas con diferentes entidades, como Colfuturo e Ictetex, para el financiamiento de los costos de inversión, así como convenio con Banco Chileno para obtención de tarjeta débito y crédito.



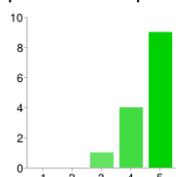
1	1	7%
2	3	21%
3	2	14%
4	4	29%
5	4	29%

Alternativas de desarrollo para el círculo familiar: Qué tipo de actividades puede desarrollar su esposa, qué pueden hacer con los hijos, aprovechamiento de contactos y experiencia para encontrar empleo, si así se requiere.



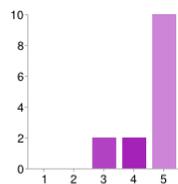
1	2	14%
2	1	7%
3	1	7%
4	4	29%
5	6	43%

Asesoramiento sobre vivienda: que incluye las particularidades del proceso de alquiler, ya sea de un cuarto o de un apartamento en Santiago, así como entidades que pueden facilitar el proceso como Home Chile.



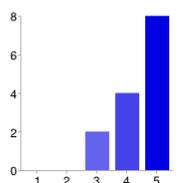
1	0	0%
2	0	0%
3	1	7%
4	4	29%
5	9	64%

Tercearización de trámites: realización de todos los trámites de legalización de títulos académicos ante el consulado chileno, así como, los trámites para obtener una visa de estudiante y acompañantes.



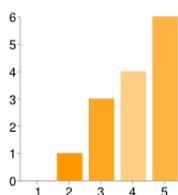
1	0	0%
2	0	0%
3	2	14%
4	2	14%
5	10	71%

Intermediación ante la universidad: todo el costo y tiempo de envío de cartas, documentos y comunicaciones, es asumido por la compañía.



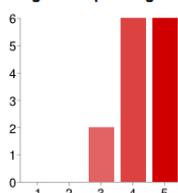
1	0	0%
2	0	0%
3	2	14%
4	4	29%
5	8	57%

Presentación sobre aspectos importantes a tener en cuenta: como voltaje en Chile para aparatos eléctricos, que cosas deben traer, seguros médicos, como garantiza servicio de Internet, entre otros.



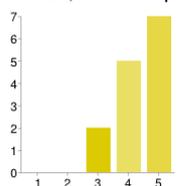
1	0	0%
2	1	7%
3	3	21%
4	4	29%
5	6	43%

Diligencias para legalizar su estadia en Chile: acompañamiento en las Diligencias de la PDI, Registro Civil, etc. así como de la posterior renovación de los mismos.



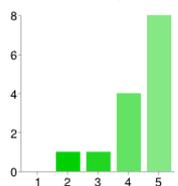
1	0	0%
2	0	0%
3	2	14%
4	6	43%
5	6	43%

Ubicación del sitio de vivienda: de acuerdo a su lugar de vivienda, el representante de la compañía, ubicará lugares cercanos y óptimos en términos de costo, para almorzar, realizar compras, mercados, farmacias, etc.



1	0	0%
2	0	0%
3	2	14%
4	5	36%
5	7	50%

Training sobre medios de transporte: Se hará un completo recorrido con el fin de que la persona conozca cómo se debe transportar en Trans Santiago y el Metro, así como, asesoramiento para tener lo más pronto posible la TNE.



1	0	0%
2	1	7%
3	1	7%
4	4	29%
5	8	57%

Relacionamiento y gestión de redes de contacto: contacto a través de reuniones periódicas con alumnos de los otros MBA's relacionados, en su versión part time y full time, con el objetivo de gestionar redes de contacto con otros profesionales.



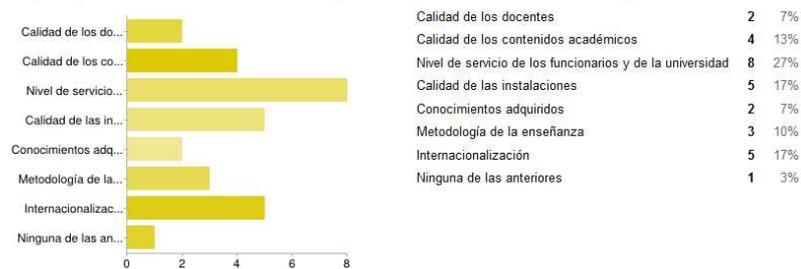
Posibilidad de tener otro título con descuentos: Realizar un diplomado con otra universidad, diferente a en la que se está cursando el MBA, con un 50% de descuento con el fin de enriquecer académicamente el proceso, por ejemplo un alumno que esté cursando el MBA de la Universidad de Chile, tiene la oportunidad de realizar un diplomado en Gestión y Gerencia de Riesgo en la Universidad Adolfo Ibañez.



Recepción de llegada: un representante los reciba en el aeropuerto y los llevará hasta su lugar de residencia.



En qué aspectos la universidad de Chile no superó sus expectativas? Señale los más importantes



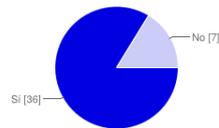
Anexo B

Gráficas de la investigación cuantitativa

Pregunta 1: Está pensando usted en el corto o mediano plazo hacer una especialización, maestría o MBA?

Pregunta 2: Si su respuesta es sí señale cuál:

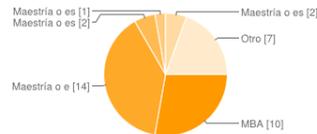
1. Está pensando usted en el corto o mediano plazo hacer una especialización, maestría o MBA?



Sí	36	84%
No	7	16%

Sección sin título

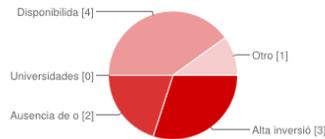
2. Si su respuesta es sí señale cuál:



MBA	10	28%
Maestría o especialización en mercadeo	14	39%
Maestría o especialización en finanzas	2	6%
Maestría o especialización en control de gestión	1	3%
Maestría o especialización en recursos humanos	2	6%
Otro	7	19%

Pregunta 3: Si respuesta es no, señale la principal razón

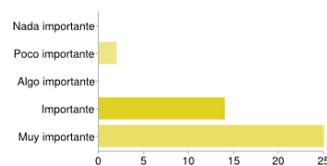
3. Si respuesta es no, señale la principal razón



Alta inversión	3	30%
Ausencia de opciones de financiación	2	20%
Universidades en Colombia no le resultan atractivas	0	0%
Disponibilidad de tiempo	4	40%
Otro	1	10%

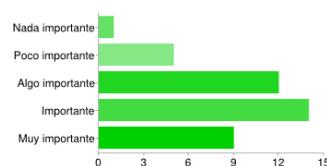
Pregunta 4: Cuáles serían sus principales razones para hacer un estudio de posgrado (maestría)?

Mayor conocimiento [Cuáles serían sus principales razones para hacer un estudio de posgrado (maestría)?]



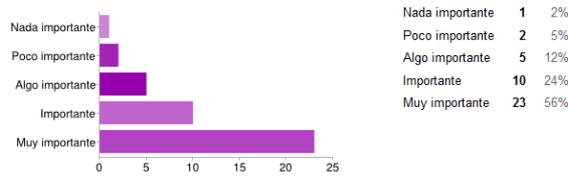
Nada importante	0	0%
Poco importante	2	5%
Algo importante	0	0%
Importante	14	34%
Muy importante	25	61%

Fortalecer red de contactos [Cuáles serían sus principales razones para hacer un estudio de posgrado (maestría)?]

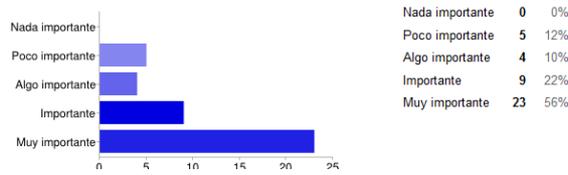


Nada importante	1	2%
Poco importante	5	12%
Algo importante	12	29%
Importante	14	34%
Muy importante	9	22%

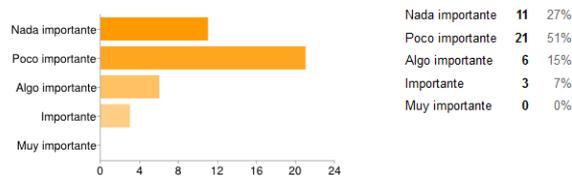
Encontrar un mejor empleo (o mejorar posición actual) [Cuáles serían sus principales razones para hacer un estudio de posgrado (maestría)?]



Ampliar posibilidades para emprender o hacer negocios [Cuáles serían sus principales razones para hacer un estudio de posgrado (maestría)?]



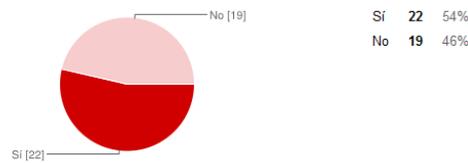
Cambiar de ciudad [Cuáles serían sus principales razones para hacer un estudio de posgrado (maestría)?]



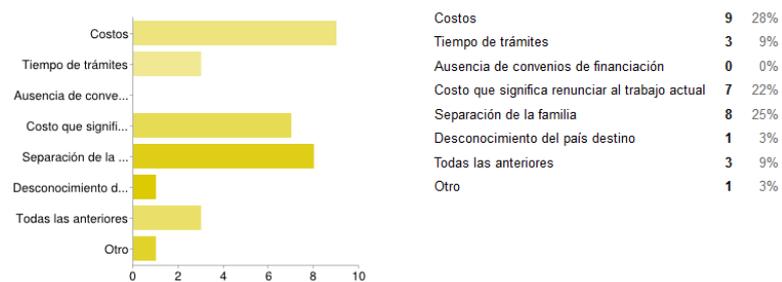
Pregunta 5: Ha contemplado en algún momento la idea de hacer un posgrado en el exterior?

Pregunta 6: Si su respuesta es no, Cuáles son los principales motivos?

Ha contemplado en algún momento la idea de hacer un posgrado en el exterior?



Si su respuesta es no, Cuáles son los principales motivos?



Pregunta 7: Si su respuesta es sí, cuáles universidades ha investigado o contemplado (escriba las universidades que investigó por orden de importancia, siendo la primera que escriba la más importante y la última la menos importante)

Pregunta 8: Si dentro de su lista anterior existen universidades en el exterior, señale las causas del interés para hacerlo?

Si su respuesta es sí, cuáles universidades ha investigado o contemplado (escriba las universidades que investigó por orden de importancia, siendo la primera que escriba la más importante y la última la menos importante)

McGill Complutense de Madrid Escuela de Administración y Empresa de Barcelona CESA Universidad Javeriana Universidad Externado Universidad Autónoma de Barcelona EAN Adolfo Ibañez Universidad de México Tulane University IE Universidad Adolfo Ibañez Universidad Iberoamericana IE Universidad Autónoma de México Universidad de Buenos Aires Rotman school of management Nyu Columbia Kellogg university 1. Universidad de Oxford 2. Universidad Nacional Autónoma de México 3. Universidad de Munich 4. Universidad de Barcelona 5. Universidade de São Paulo USP 6. Universidad de Chile 7. Universidad de Buenos Aires He contemplado la idea, más no he realizado una investigación de universidades. Países: USA Brasil Chile México UK Universidad de Chile He considerado la idea de hacer un posgrado en el exterior, pero aún no he realizado ninguna investigación al respecto. Universidade Federal de Santa Catarina: UFSC Universidad de Buenos Aires ITAM, Adolfo Ibañez Uba. Universidad de los Andes. Universidad Externado de Colombia UE master Universidad Eafit Universidad de Medellín no he averiguado sino virtuales. Universidad de Sao Paulo, Brasil.

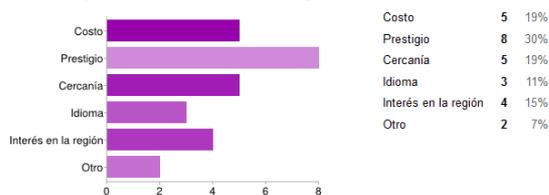
Si dentro de su lista anterior existen universidades en el exterior, señale las causas del interés para hacerlo?



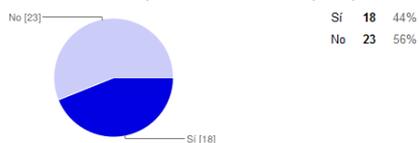
Pregunta 9: Si en su respuesta anterior usted mencionó alguna universidad de Latinoamérica, por favor indique sus razones para haberla investigado.

Pregunta 10: En algún momento ha contemplado a Chile, o lo contemplaría para hacer su pos grado?

Si en su respuesta anterior usted mencionó alguna universidad de Latinoamérica, por favor indique sus razones para haberla investigado.



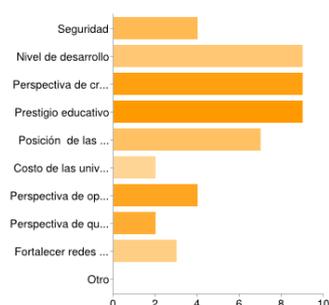
En algún momento ha contemplado a Chile, o lo contemplaría para hacer su pos grado?



Pregunta 11: Si su respuesta es afirmativa señale los motivos

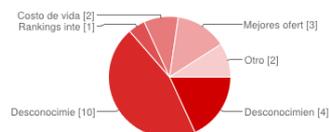
Pregunta 12: Si su respuesta es negativa señale su principal razón

Si su respuesta es afirmativa señale los motivos



Seguridad	4	8%
Nivel de desarrollo	9	18%
Perspectiva de crecimiento económico	9	18%
Prestigio educativo	9	18%
Posición de las universidades de Chile en los rankings internacionales	7	14%
Costo de las universidades	2	4%
Perspectiva de oportunidades de trabajo	4	8%
Perspectiva de quedarse en el país	2	4%
Fortalecer redes de contacto	3	6%
Otro	0	0%

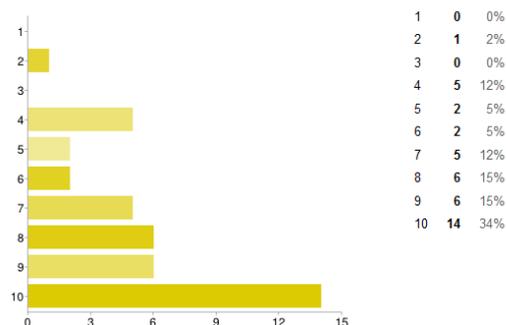
Si su respuesta es negativa señale su principal razón



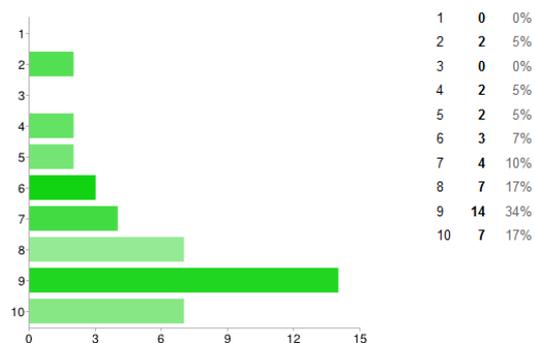
Desconocimiento del país	4	18%
Desconocimiento de la oferta académica	10	45%
Rankings internacionales	1	5%
Costo de vida	2	9%
Mejores ofertas académicas de otros países	3	14%
Otro	2	9%

Pregunta 13: Qué razón o conjunto de razones lo llevarían a tomar la decisión de hacer el pos grado (maestría), en Chile o en otro país del exterior

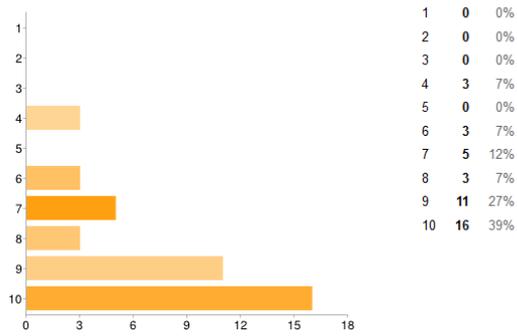
Una beca o descuentos [Qué razón o conjunto de razones lo llevarían a tomar la decisión de hacer el pos grado (maestría), en Chile o en otro país del exterior]



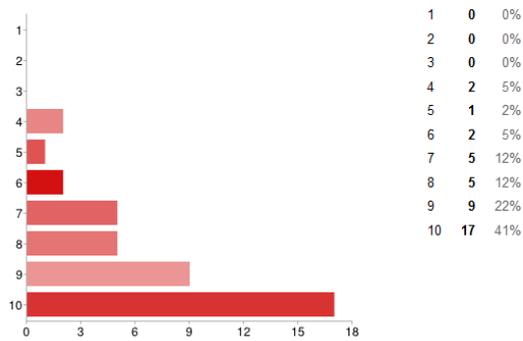
Costo razonable [Qué razón o conjunto de razones lo llevarían a tomar la decisión de hacer el pos grado (maestría), en Chile o en otro país del exterior]



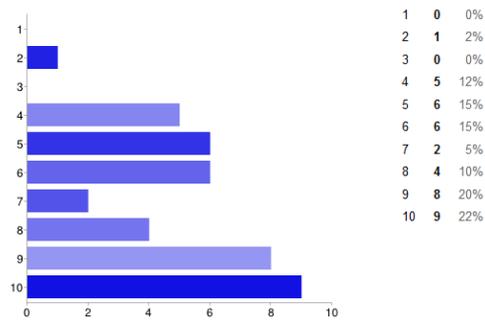
Prestigio de la universidad (posición en rankings internacionales) [Qué razón o conjunto de razones lo llevarían a tomar la decisión de hacer el pos grado (maestría), en Chile o en otro país del exterior]



Calidad de los docentes [Qué razón o conjunto de razones lo llevarían a tomar la decisión de hacer el pos grado (maestría), en Chile o en otro país del exterior]



Asesoría de la universidad (en trámites, sitio de vivienda, pasantías, entre otros) [Qué razón o conjunto de razones lo llevarían a tomar la decisión de hacer el pos grado (maestría), en Chile o en otro país del exterior]



Pregunta 14: Sería importante para usted que la universidad en el exterior a la cual está aplicando le brindara estos servicios, asesoría y beneficios adicionales?

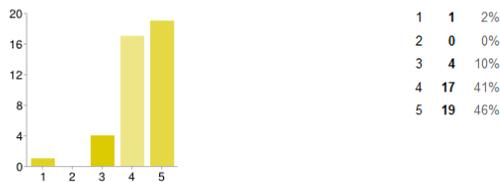
Sería importante para usted que la universidad en el exterior a la cual está aplicando le brindara estos servicios, asesoría y beneficios adicionales?



Contactos con empresas chilenas: para la realización de internships o pasantías.



Tour por compañías chilenas: por ejemplo tres tours durante la estadia de los estudiantes, a los sectores más representativos de la economía chilena, minería, retail (Paris, Falabella o Ripley), y sector vinícola o frutícola.



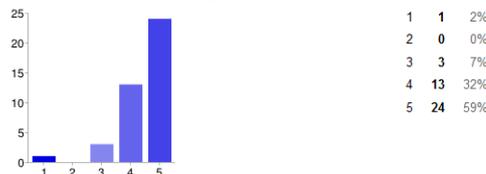
Asesoramiento o presentación previa sobre el significado de vivir en Chile: oportunidades al vivir en Chile, así como aspectos culturales del mismo.



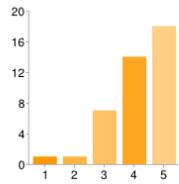
5 Escogencia de la Universidad: orientación acerca de cuál es la universidad más conveniente de acuerdo al perfil del profesional, de la universidad y de las expectativas.



Alternativas financieras: Alianzas con diferentes entidades, como Colfuturo e Icetex, para el financiamiento de los costos de inversión, así como convenio con Banco Chileno para obtención de tarjeta débito y crédito.

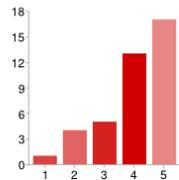


Alternativas de desarrollo para el círculo familiar: Qué tipo de actividades puede desarrollar su esposa, qué pueden hacer con los hijos, aprovechamiento de contactos experiencia para encontrar empleo, si así se requiere.



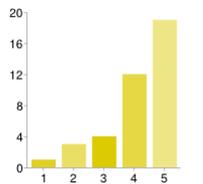
1	1	2%
2	1	2%
3	7	17%
4	14	34%
5	18	44%

Asesoramiento sobre vivienda: que incluye las particularidades del proceso de alquiler, ya sea de un cuarto o de un apartamento en Santiago, así como entidades que pueden facilitar el proceso como Home Chile.



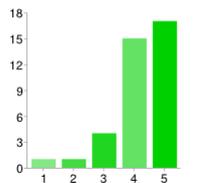
1	1	3%
2	4	10%
3	5	13%
4	13	33%
5	17	43%

Tercerización de trámites: realización de todos los trámites de legalización de títulos académicos ante el consulado chileno, así como, los trámites para obtener una visa de estudiante y acompañantes



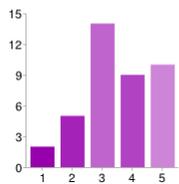
1	1	3%
2	3	8%
3	4	10%
4	12	31%
5	19	49%

Intermediación ante la universidad: todo el costo y tiempo de envío de cartas, documentos y comunicaciones, es asumido por la compañía.



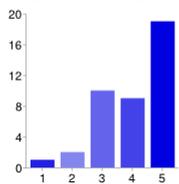
1	1	3%
2	1	3%
3	4	11%
4	15	39%
5	17	45%

Presentación sobre aspectos importantes a tener en cuenta: como voltaje en Chile para aparatos eléctricos, que cosas deben traer, seguros médicos, como garantizar servicio de internet, entre otros.



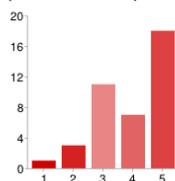
1	2	5%
2	5	13%
3	14	35%
4	9	23%
5	10	25%

Diligencias para legalizar su estadia en Chile: acompañamiento en las Diligencias de la PDI, Registro Civil, etc. así como de la posterior renovación de los mismos.



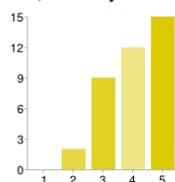
1	1	2%
2	2	5%
3	10	24%
4	9	22%
5	19	46%

Training sobre medios de transporte: completo recorrido con el fin de que la persona conozca cómo se debe transportar en los diferentes medios, así como, asesoramiento para tener lo más pronto posible beneficios estudiantiles para tener un menor costo de transporte



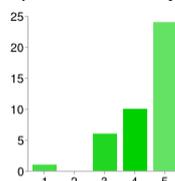
1	1	3%
2	3	8%
3	11	28%
4	7	18%
5	18	45%

Relacionamiento y gestión de redes de contacto: contacto a través de reuniones periódicas con alumnos de los otros MBA's relacionados, en su versión part time y full time, con el objetivo de gestionar redes de contacto con otros profesionales.



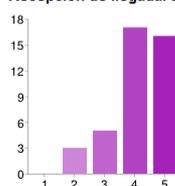
1	0	0%
2	2	5%
3	9	24%
4	12	32%
5	15	39%

Posibilidad de tener otro título con descuentos: Realizar un diplomado con otra universidad, diferente a la que se está cursando el MBA, con un 50% de descuento con el fin de enriquecer académicamente el proceso, por ejemplo un alumno que esté cursando el MBA de la Universidad de Chile, tiene la oportunidad de realizar un diplomado en Gestión y Gerencia de Riesgo en la Universidad Adolfo Ibañez.



1	1	2%
2	0	0%
3	6	15%
4	10	24%
5	24	59%

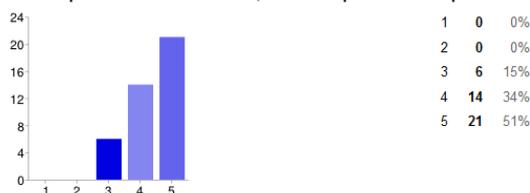
Recepción de llegada: un representante los recibirá en el aeropuerto y los lleve hasta su lugar de residencia.



1	0	0%
2	3	7%
3	5	12%
4	17	41%
5	16	39%

Pregunta 15: Que tanto pesaría, dentro de su decisión de hacer o no un posgrado en el exterior, una compañía, que sin ningún costo, lo guíe y represente a la universidad desde Colombia y lo acompañe en el proceso trámites de visa, asesoramiento de vivienda, selección de universidad, lo reciba en el país de destino, lo guíe respecto a los medio de transporte dentro de la ciudad, le ofrezca posibilidad de pasantías en empresas, fortalecer las redes de contacto, entre otros. Siendo 1 muy poco y 4 mucho.

Que tanto pesaría, dentro de su decisión de hacer o no un posgrado en el exterior, una compañía, que sin ningún costo, lo guíe y represente a la universidad desde Colombia y lo acompañe en el proceso trámites de visa, asesoramiento de vivienda, selección de universidad, lo reciba en el país de destino, lo guíe respecto a los medio de transporte dentro de la ciudad, le ofrezca posibilidad de pasantías en empresas, fortalecer las redes de contacto, entre otros. Siendo 1 muy poco y 4 mucho.

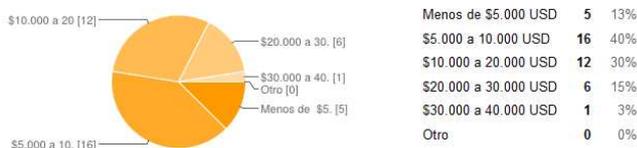


Pregunta 16: Cuanto estaría dispuesto usted a invertir como costo total de matrícula en el pos grado que ha contemplado estudiar en el exterior?

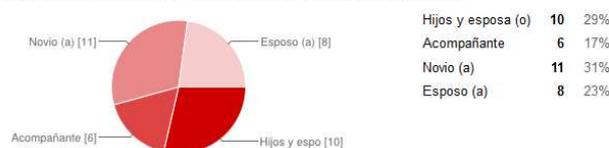
Pregunta 17: Si decidiera hacer el posgrado vendría acompañado, con quién?

Pregunta 18: Ha contemplado que esta persona, pueda hacer algún curso de pos grado?

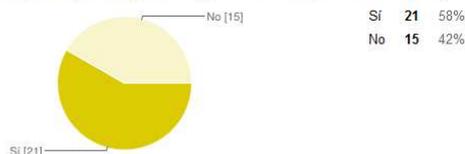
Cuanto estaría dispuesto usted a invertir como costo total de matrícula en el pos grado que ha contemplado estudiar en el exterior?



Si decidiera hacer el posgrado vendría acompañado, con quién?



Ha contemplado que esta persona, pueda hacer algún curso de pos grado?



BIBLIOGRAFÍA

PERIÓDICO DIARIO FINANCIERO, Chile.

http://www.df.cl/chile-seria-el-unico-de-la-region-con-pib-per-capita-de-us-20-000-a-2017/prontus_df/2013-04-16/214432.html.

http://www.df.cl/chile-tiene-la-menor-tasa-de-criminalidad-de-la-region/prontus_df/2012-10-01/172417.html

http://www.df.cl/de-gregorio-preve-que-la-economia-local-se-desacelere-incluso-por-debajo-de-5/prontus_df/2013-05-14/162743.html

CEPAL, Naciones Unidas, Chile, Sección Comunicados de Prensa.

<http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados/8/48458/P48458.xml&xsl=/prensa/tp>

REVISTA AMÉRICA ECONOMÍA, Ránkings MBA Latinoamérica.

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/especial-ranking-mba-latinas-2013-incae-vuelve-al-primer-lugar>

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/radiografia-los-latinoamericanos-que-están-cursando-un-mba-en-espana>

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/becas-y-playas-australia-se-alza-en-el-horizonte>

PERIÓDICO PORTAFOLIO, Colombia.

http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-77879

<http://www.portafolio.co/economia/sondeo-tasas-interes-colombia>

http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-84373

BANCO MUNDIAL.

<http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2012/11/13>

DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas), Colombia.

<http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/>

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ.

http://camara.ccb.org.co/documentos/7596_ley_1429_2010.pdf

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Colombia.

<http://menweb.mineduccion.gov.co/seguimiento/estadisticas/>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, SNIES Sistema de Información Educación Superior, Colombia.

<http://www.mineduccion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-propertyname-2672.html>

BANCO CENTRAL DE CHILE.

<http://www.bcentral.cl/politicas/presentaciones/consejeros/pdf/2013/rvm05042013.pdf>

PORTAL GERENCIE.COM.

<http://www.gerencie.com/empresa-unipersonal.html>

BLOG EMPRENDIMIENTO SIMPLE, Colombia.

<http://emprendimientosimple.blogspot.com/2009/04/pasos-para-crear-una-empresa-en.html>

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y Política De Negocios, Thomas Wheelen, Prentice Hall.

EL MODELO DELTA UN MARCO ESTRATÉGICO, Arnoldo Hax, MIT, Journal of Strategic Education, 2003.

MARKETING ESTRATÉGICO, Jean Jacques Lambin, segunda edición, Mc. Graw Hill

CLASE GESTIÓN COMERCIAL II, MBA Universidad de Chile, DII, Otoño de 2012, profesor, Cristhian Diez.

EGM 2011 -1 ola, Presentaciones Consumo de Medios, Periódico el Tiempo, División Prensa Especializada, Periódico Portafolio, Jefatura de Producto.

DIRECCIÓN DE OPERACIONES, MBA Universidad de Chile, DII, Invierno de 2013, profesor, Iván Braga.

APUNTES CEPAL, Naciones Unidas, Chile, Sección Manuales, serie Manuales No. 63

PORTAL GRUPO AVAL, Colombia

https://www.grupoaval.com/portal/page?_pageid=33,115460184&_dad=portal&_schema=PORTAL

APLICACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA FIRMA, Universidad ICESI, Prof. Guillermo Buenaventura.