



**“NORDENGUN: NUEVA EXPERIENCIA EN APRENDIZAJE
COLABORATIVO”**

PARTE I

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

Alumno: Ricardo Samsó Manríquez

Profesor Guía: Rodrigo Fuentes D.

Santiago, diciembre 2017

Resumen Ejecutivo	1
1. Oportunidad de negocio: descripción de la Idea/Servicio.....	3
2. Análisis de la industria, competidores, clientes.....	4
2.1 Industria	4
2.1.1 Subindustria formal.....	5
2.1.2 Subindustria autoaprendizaje	5
2.1.3 Subindustria informal	6
2.2 Tamaño de la industria	6
2.3 Identificación de macrosegmentos (tamaños tendencias).....	8
2.3.1 Situación del entorno de la industria.....	8
2.3.1.1 Factores políticos (Estable, positivo).....	8
2.3.1.2 Factores económicos (Leve Inestabilidad)	9
2.3.1.3 Factores socioculturales (Positivo con atención).....	9
2.3.1.4 Factores tecnológicos (Positivo con atención)	9
2.3.1.5 Factores ecológicos.....	10
2.3.1.6 Factores legales (Positivo).....	10
2.4 Nivel de competencia al interior de la industria	11
2.4.1 Rivalidad entre competidores -Media (Servicio a bajo precio).....	11
2.4.2 Competidores Potenciales - Alta (Somos imitables).....	11
2.4.3 Productos Sustitutos Medio – Alto	12
2.4.4 Poder de los clientes Bajo - Medio	12
2.4.5 Poder de los proveedores Bajo - Media	12
2.5 Competidores	13
2.5.1 Competidores en formato formal.....	13
2.5.2 Competidores en formato Autoaprendizaje	14
2.6 Participación de Mercado	15
2.7 Posicionamiento.....	16
2.8 Clientes	17
2.8.1 Cliente y usuario del servicio.....	17
2.8.2 Usuario que ofrecen el servicio	18
2.8.3 Influenciadores.....	18
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	19
3.1 Modelo de negocio	19
3.2 Descripción de la empresa	20
3.2.1 Ventaja Competitiva	21
3.2.2 Estrategia competitiva genérica	22
3.2.3 Estrategia funcional.....	22
3.2.4 Estrategia de entrada y crecimiento o escalamiento / visión global	23
3.2.5 FODA	25
3.3 Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad	26
4. Plan de marketing	27
4.1.1 Objetivos a corto plazo	27
4.1.2 Objetivos a largo plazo	28
4.2 Macrosegmentación.....	29
4.3 Microsegmentación.....	30
4.4 Oferta de valor	31

4.4.1 Estrategia de publicidad.....	33
4.4.2 Estrategia de Inteligencia	34
4.5 Estrategia de precio y promoción.....	35
4.6 Proyección de ventas.....	36
5. Plan Operaciones	39
6. Equipo del Proyecto.....	40
7. Finanzas	41
8. Riesgos Críticos	43
9. Conclusiones.....	44
Anexo 1. Competidores e industria	47
Anexo 2. Estudio de mercado	48
Anexo 3. Estudio de mercado - preferencias de clientes	49
Anexo 4. Estudio de precios	50
Anexo 5. Situación competitiva en mercado de idioma formal y grupal.....	56
Anexo 6. Definición de ratio profesores por alumno	57
Anexo 7. Nivel de idiomas mundiales	58
Anexo 8. Subproceso de cancelación	58
Anexo 9. Curriculum	59
Anexo 10. Detalle inversiones.....	63
Anexo 11. Depreciación.....	64
Anexo 12. Estado de resultado y flujo de caja libre	64
ANEXOS	47
Bibliografía.....	46

Índice de Tablas

Tabla 1: Estimación poblacional del idioma	7
Tabla 2: Estrategia de marketing / Las 4 P	32
Tabla 3: Riesgos y planes de mitigación	43

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1: Industria de idiomas	5
Ilustración 2: Mercado potencial NORGENDUN	8
Ilustración 3: Cinco fuerzas competitivas de PORTER	11
Ilustración 4: Participación de mercado	15
Ilustración 5: Gráfico de posicionamiento	17
Ilustración 6: Modelo CANVAS	19
Ilustración 7: Modelo Delta	22
Ilustración 8: Atractivo del mercado	23
Ilustración 9: Mercados / Productos	23
Ilustración 10: Expansión geográfica	29
Ilustración 11: Funnel	34
Ilustración 12: Estrategia CRM	35
Ilustración 13: Proyección de horas pagadas	37

Resumen Ejecutivo

NORDENGUN se hará cargo de acotar la brecha del idioma inglés en Chile, utilizando economía colaborativa para compartir de forma digital los horarios de personas que saben inglés, a personas que están interesadas en aprender, con el propósito que acuerden lugar y hora de las clases particulares, apoyando la gestión de cobros, administrando los horarios, todo para brindar una experiencia única para los usuarios, centrada en la meta de aprendizaje y feedback del proceso. Modelo similar a UBER, que también utiliza tecnología APP MOBILE y WEB, para desplegar la propuesta de valor.

Chile es ideal para iniciar operaciones, por una parte, el nivel nacional de inglés es bajo aun cuando es el país con mayor ingreso promedio de la región, por otra parte, la globalización laboral exige saber inglés para optar a más y mejores trabajos. Por último, la tendencia de la industria donde se observa un cambio entre los actores tradicionales que están cerrando sedes y los digitales que están irrumpiendo con nuevos modelos de negocios.

De acuerdo a estudio de mercado desarrollado a 348 personas, la industria de clases particulares de inglés en Santiago de Chile, se estima en cerca de 448 mil alumnos (USD 250 millones) y que de los cuales, solamente 122 mil alumnos (USD 68 millones) están teniendo algún tipo de clase en la actualidad, lo que define un potencial de USD 182 millones.

NORDENGUN destinará el 44% de la inversión inicial en campañas de marketing digital y promociones, para impactar a más de 80 mil alumnos y tener en primer año cerca de 12.000 horas de usuarios aprendiendo, el segundo año será destinado a establecer la aplicación para que inicie el proceso de expansión a regiones desde el tercer año, esperando que al quinto año se logren cerca de 76.570 horas, lo que representa un aumento de 638% y una participación de mercado nacional del 4%. Invirtiendo 86 millones por el 33% de NORDENGUN, por lo tanto, el atractivo del negocio se centra en su potencial de crecimiento, es por ello que los primeros 5 años son de reinvertir para crecer, haciendo el proyecto muy atractivo desde el año 6 en adelante, siempre y cuando la tecnología sea adoptada de buena manera por el consumidor, así se estará redefiniendo la industria del idioma en los próximos en 5 años:

- 5.000 alumnos estudiando a través de la plataforma a un precio 15% inferior al promedio de la industria y 250 profesores haciendo clase y recibiendo cerca de \$300 mil pesos adicionales todos los meses.
- El valor económico de la empresa es de 396 millones y de 816 millones considerando expansión al extranjero. La inversión inicial es recuperada en el 4 año de operación.

1. Oportunidad de negocio: Descripción de la Idea/Servicio

La globalización, en conjunto con la irrupción digital, ha conllevado cambios en el mercado laboral nacional. Hoy en día el manejo del idioma inglés aumenta en un 44% las probabilidades de encontrar trabajo, aumenta en un 30% los salarios promedio y el 75% de los puestos de gerencia requieren el idioma, observándose que esta tendencia disminuye para el resto de los idiomas, aún cuando siguen siendo positivas.¹

Actualmente la oferta de enseñar inglés se centra en 3 grandes formatos: full digital que busca resolver la inquietud del alumno sin relacionarlo con un profesor, a través de guías y exámenes digitales (Duoling, Babel, Youtube, entre otros); clases formales, que están sujetos a programas y packs de horas predefinidos con la finalidad de certificar las horas en clase (Universidades, Open English, Inst. Norteamericano); y por último, las clases particulares, que pueden ser impartidas por institutos o por profesor freelance, se acuerdan con anterioridad y se define cierta regularidad, bajo un contexto de informalidad en tiempos y pagos.

NORDENGUN brinda una instancia digital para coordinar las clases entre alumnos y profesores con expectativas similares, optimizando la experiencia de aprendizaje mediante el manejo responsable de la información recopilada de ambas partes en el uso cotidiano de la plataforma. Este cuarto formato aun no conocido ni desarrollado en el mercado, ofrecerá mayor dinamismo en término de horarios y contenidos, manteniendo una relación personal que promueve la comunicación no verbal, formalizando acuerdos entre el alumno y el profesor respecto al proceso de aprendizaje, acercando las expectativas a través de constante feedback y administrando los pagos, las clases y las frecuencias/duración según necesidad.

Los usuarios alumnos podrán acceder a la plataforma, definir su nivel actual y deseado de inglés, para luego a través de sugerencias y promociones buscar y comprar clases según la ubicación/horario que prefiera. Por otra parte, el precio y la frecuencia se adecuarán en función de la velocidad con que quiera aprender y las condiciones de mercado. Los usuarios profesores podrán complementar ingresos disponiendo sus horas extras, proponiendo días y lugares, también podrán hablar con el alumno, facilitando por tanto las tareas de

¹ Fuente universia: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/08/05/1040647/profesionales-bilinges-marcan-diferencia-mercado-local.html>

coordinación y cobranza de los cursos brindados. Esta nueva relación entre profesor y alumno, promoverá un ambiente transparente y fluido para coordinar las clases con mayor formalidad que las clases particulares, entregando una flexibilidad distintiva respecto a los cursos de los institutos, sin perder la personalización de la clase y la calidad presencial, posicionándose por sobre las experiencias full digitales.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Este capítulo pretende entregar un contexto de la industria en la cual operará NORDENGUN, comprendiendo la evolución y proyecciones que ha tenido la industria, estimando el tamaño de mercado, sus tendencias, caracterizando los actores claves y evaluando el impacto de estos en el negocio.

2.1 Industria

El servicio, por ser un negocio nuevo en Chile, no presenta competencia directa, ya que representa un nuevo concepto. Sin embargo, debido a su orientación a implementar una nueva experiencia en el aprendizaje del idioma inglés, se puede circunscribir al interior de la industria del aprendizaje de idiomas.

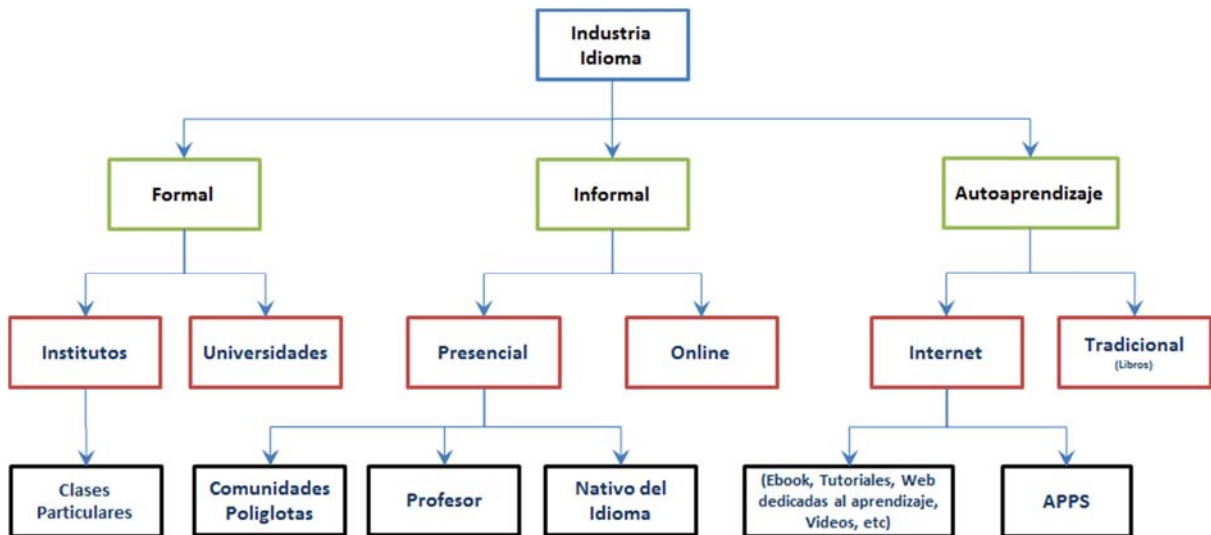
La industria del aprendizaje del idioma inglés en Chile crece un 10% anual, de acuerdo a datos obtenidos de dos actores relevantes del sector². Respecto a la antigüedad de las instituciones presentes en la industria, podemos observar que hay actores con más de 70 años de experiencia que han permanecido en el tiempo, los cuales actualmente se encuentran en plan de productividad (cerrando sedes pocos rentables). También se aprecia que los nuevos competidores ingresan a través de formatos diferentes, mostrando una tendencia por la innovación de la industria.

Esta industria se encuentra en su etapa de crecimiento, debido al bajo nivel nacional de inglés. La demanda del producto o servicio crece fuertemente y la clave de las empresas es captar cuota de mercado e innovar en sus estrategias corporativas³. La industria del aprendizaje de idiomas está compuesta de la siguiente forma:

²Language Coffe, plan de negocios para optar al grado de magíster en administración (MBA), Alejandro Acuña Sepulveda, Universidad de Chile.

³ Fuente: <http://www.mbaonline.es/analisis-del-ciclo-de-vida/>.

Ilustración 1. Industria de idiomas



Fuente: Elaboración propia

2.1.1 Subindustria formal

Se sustenta en gran medida por el sistema de enseñanza formal de Institutos o Universidades. Está compuesta por todos los Institutos o Universidades que enseñan idiomas, de mayoría inglés, la cual está enfocada principalmente hacia alumnos mayores de 18 años, que una vez egresados de su escolaridad, buscan reforzar y perfeccionar el idioma.

2.1.2 Subindustria autoaprendizaje

Se sustenta en gran medida por un servicio web gratuito, a través de sus diversas formas de entregar contenidos (ebook, tutoriales, web dedicadas al aprendizaje, videos, etc). Esta modalidad se enfoca a todo tipo de público, y ofrece maneras de enseñanza no convencionales, educación autodidacta y orientada a los intereses y dificultades de cada estudiante. Además, existe la forma tradicional de aprendizaje a través de libros, los cuales utilizan distintas metodologías. Finalmente, y no menos importante están las apps, que desde la comodidad del teléfono celular se permite acceder al aprendizaje y practicar.

2.1.3 Subindustria informal

Esta subindustria está subdividida en el mundo online y presencial. El segmento online, el cual está basado en la internet, principalmente están presente en dos formatos, el primero es a través de streaming, donde el profesor y el alumno acuerdan una hora y se conectan para conversar y revisar el plan de estudio. El segundo formato es mediante videos online, donde se dan instrucciones paso a paso de las lecciones.

La opción de tomar clases presenciales con un individuo capacitado y que no depende de ninguna institución pública o privada, cobrando un precio y fijando el lugar de realización de la clase, cada vez cobra más auge por la rapidez de los avances que otorga esta modalidad. Está compuesta por todo el universo de profesores con título universitarios, personas que han aprendido el idioma de forma individual y nativos del idioma. Actualmente en Chile existe una variada oferta de institutos y clases particulares en sus distintos formatos, explicados anteriormente. Por otra parte, la apertura global que Chile posee y el acceso a la tecnología, hace integrar nuevos competidores que en el pasado no existían en esta industria⁴. El servicio de NORDENGUN competirá en la subindustria informal y formal, dado que los principales competidores serán las clases particulares, en lo formal son las que dictan los institutos, y en la informalidad, las clases que son realizadas por profesores freelance; el punto común es que se trata de una experiencia presencial, guiada por un profesor y personalizada para el alumno.

2.2 Tamaño de la Industria

Las estimaciones realizadas al censo del 2012, proyectan que en Chile habitan 8,4 millones de chilenos entre los 25 y los 70 años para el año 2017, y de acuerdo a los estudios externos⁵. En promedio el 63% de la población chilena es usuaria de internet, al nivel de poder navegar y realizar compras online, con la salvedad que no es una estadística estable para todas las edades, existe mayor presencia de usuarios internet, en los tramos de edades inferiores, lográndose así una estimación de la población digital de Chile para el tramo ya citado, de 5,2 millones habitantes.

⁴ Ver Anexo 1. Competidores e industria.

⁵WIP Chile 2014. Usuarios de Internet y Comercio Electrónico : <https://es.slideshare.net/glever/wip-chile-2014>

Por otra parte y según el estudio de mercado realizado⁶, las preferencias por el servicio refieren a personas con formación profesional, de las cuales, el 86% aceptaría o estaría directamente interesado en aprender a través del servicio propuesto por NORDENGUN y el 78% de los profesores y los alumnos declaran tener algún medio de pago para realizar compras a través de internet.

Además se debe tener en consideración para la estimación que según informe de la OCDE respecto al desarrollo de la educación superior en Chile⁷, se estima que el 29% de las personas adultas tienen formación profesional superior o grado universitario.

Tabla 1. Estimación poblacional del idioma

Tabla estimación población		N° chilenos (Censo 2012)		N° chilenos digitales	
Tramo Edad	% Digital	2017	2020	2017	2020
Entre 5 y 9 años	40%	1.188.428	1.249.021	475.371	499.608
Entre 10 y 14 años	90%	1.279.420	1.233.271	1.151.478	1.109.944
Entre 15 y 19 años	95%	1.413.548	1.217.908	1.342.871	1.157.013
Entre 20 y 24 años	90%	1.525.562	1.344.028	1.373.006	1.209.625
Entre 25 y 29 años	87%	1.434.151	1.491.082	1.247.711	1.297.241
Entre 30 y 34 años	80%	1.275.801	1.525.989	1.020.641	1.220.791
Entre 35 y 39 años	70%	1.244.604	1.375.727	871.223	963.009
Entre 40 y 44 años	60%	1.249.640	1.253.795	749.784	752.277
Entre 45 y 54 años	50%	1.245.803	1.243.711	622.902	621.856
Entre 55 y 59 años	40%	1.124.744	1.248.362	449.898	499.345
Entre 60 y 70 años	30%	895.319	1.199.088	268.596	359.726
<i>Simbología</i>		Total Digital mayor 25		5.230.754	5.714.245
TDIG = TOTAL DIGITAL		TDIG * P		1.516.919	1.657.131
P = Profesionales (29%)		TDIG * P * A		1.304.550	1.425.133
A = Acepta Servicio (86%)		Mercado Potencial		1.017.549	1.111.604
TC = Usa Tarjeta Crédito (78%)		TDIG * P * A * TC			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Estimación poblacional del idioma, detalla la estimación final de 1 millón de personas que desean aprender inglés y cuentan con los medios para realizarlo, con las consideraciones mencionadas por tramo de edad y formación profesional. Otro estudio de mercado realizado por NORDENGUN, para medir las preferencias de los clientes⁸, determinó que de los usuarios que están dispuestos a contratar el servicio, el 82% prefiere que las clases sean guiadas, o sea que exista un proceso considerando varias clases, el 91% prefiere que sea con profesor presencial, y el 60% prefiere que sea en un entorno formal, por lo que se puede estimar que el público objetivo de NORDENGUN es de **447.984 potenciales alumnos**, donde el precio promedio estimado⁹ es de \$14.500 la hora y las horas promedio son cercanas a 25 horas anuales, determinando una industria total de **USD 250 millones**.

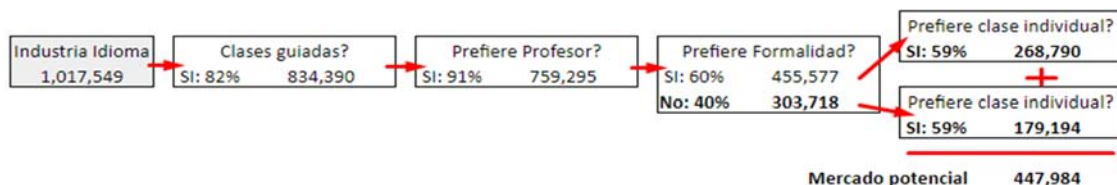
⁶ Ver Anexo 2. Estudio de mercado - Suveymonkey

⁷ Informe OCDE: <http://www.latercera.com/noticia/segun-informe-el-crecimiento-de-la-educacion-superior-en-chile-supero-la-media-de-la-ocde/>

⁸ Ver Anexo 3. Estudio de mercado - preferencias de clientes

⁹ Ver Anexo 4. Estudio de precios

Ilustración 2. Mercado potencial NORDENGUN



Fuente: Elaboración propia

2.3 Identificación de Macrosegmentos (tamaños tendencias)

Para segmentar la industria se han tomado dos parámetros: Tipo de idioma y ubicación geográfica. Por tipo de idioma, se define exclusivamente el idioma inglés, por cuanto este proyecto se concentra en su inicio en este idioma, sin descartar a futuro ampliar a otras lenguas. Por ubicación geográfica se define la capital de Santiago de Chile¹⁰.

2.3.1 Situación del entorno de la industria

Para analizar los principales factores que pueden tener influencias o producir efectos sobre NORDENGUN, se utiliza el análisis PESTEL, basados en análisis propios de la coyuntura nacional y de estudios sobre el tema:

2.3.1.1 Factores políticos (Estable, positivo)

Negativo: Reforma tributaria recientemente aprobada que eleva paulatinamente de un 20% a un 27% (en el año 2017) la tasa de impuesto a las utilidades de las empresas junto con eliminar para el año tributario 2018 el FUT (dueños pagarían finalmente por el total de las utilidades y no por lo retirado).

Negativo: Proyecto de Reforma Educacional gubernamental desde el 2015. Sus principales ámbitos de influencia están orientados a la actualización de los programas y contenidos que permanecían sin cambios desde la década de los ochenta, mejorar la calidad de la educación en Chile, y lograr un mejor acceso y descentralización del proceso educativo¹¹.

Negativo: Programas por parte del gobierno y sus principales ministerios, con el objetivo de fomentar el aprendizaje del idioma inglés (INJUV, Becas ingles CORFO, Pingüinos sin frontera, entre otras)

¹⁰ Ver Capitulo 4. Plan de marketing

¹¹ Fuente: <https://www.mineduc.cl/>

Positivo: Estabilidad política del país con poderes legislativos operando regular e independientemente en un ambiente de respeto a la legalidad vigente.

2.3.1.2 Factores económicos (Leve Inestabilidad)

Negativo: Indicios de una desaceleración económica que implican estimaciones de variaciones del PIB de un 1,6%¹² para 2016, entre 1,5% y 2% para el año 2017, lo cual está lejano a las cifras del 5,8% del año 2010. Para el 2018, en tanto, el ente emisor señala que la economía mostrará un desempeño mejor al de 2017, creciendo entre 2,25% y 3,25%.

Positivo: Incremento del PIB per cápita en los últimos años, llegando a niveles más altos de Latinoamérica.

Positivo: Inflación dentro del rango meta definido en torno al 3% anual para el año 2017, debiendo oscilar en torno a ese valor hasta el primer trimestre del 2019.

Positivo: Tasa de interés (TPM) baja de un 2,75% anual que fomenta la inversión y el emprendimiento.

2.3.1.3 Factores socioculturales (Positivo con atención)

Positivo: El dinamismo social está ligado a costumbres del grupo de referencia ABC1, por lo tanto, esta movilidad promueve la presencia del idioma inglés cada vez más.

Positivo: La globalización de los mercados, obliga que las organizaciones necesiten empleados que dominen otros idiomas para poder comunicar y coordinar las actividades, para acceder a presencia en mercados internacionales.

Positivo: El crecimiento económico a nivel per cápita, y la reducción en el precio de los pasajes de líneas aéreas ha permitido que un mayor número de chilenos pueda viajar por el mundo, para lo cual se requiere manejar idiomas que faciliten su adaptación y comunicación.

2.3.1.4 Factores tecnológicos (Positivo con atención)

Negativo: El streaming y las apps de inglés constituyen una oportunidad para aprender y estudiar los idiomas desde la comodidad de la casa o el trabajo, lo cual representa una amenaza para esta Industria.

¹²Fuente: Boletín mensual del Banco Central, Junio de 2017, volumen 90 N° 1072

Negativo: Dispositivos que son capaces de traducir una conversación en tiempo real entre personas, representan una amenaza a considerar dentro de las tecnologías futuras; dado que subsidian la necesidad de saber el otro idioma.

Positiva: Acceso tecnológico a bajo costos, que permite una amplia accesibilidad y un desarrollo del servicio de forma oportuna.

Positivo: Existen apps, software, manuales que permiten reforzar el aprendizaje por internet a costo cero.

2.3.1.5 Factores ecológicos

Positivo: Este factor no tiene efectos directos sobre la industria del idioma.

2.3.1.6 Factores legales (Positivo)

Positivo: No existen restricciones adicionales para la creación de una apps. Sin embargo, hay que profundizar en el conocimiento sobre las leyes que hacen mención a la protección de datos, propiedad intelectual y ley de marcas, ley de patentes, desarrollo de la licencia de uso y condiciones que el usuario deba aceptar para poder hacer uso de la apps, entre otras.

Al finalizar el análisis PESTEL, se puede concluir que existe un macro entorno mayoritariamente positivo para la introducción de este servicio en la industria del aprendizaje de idiomas. Sin embargo, hay que tener en consideración que, a pesar de la estabilidad política actual, existen proyectos de reformas vigentes que podrían eventualmente, afectar el modelo de negocio de NORDENGUN, ya sea por cambios educacionales, reformas tributarias o por el enfoque que se quiera dar al aprendizaje de los idiomas a nivel país. Por otra parte, el factor económico como una variable exógena, muestras tendencias de crecimiento marginal en la confianza de los consumidores¹³, lo cual implica un aumento en las expectativas de consumo de los futuros usuarios, y por ende revalida la necesidad de invertir en perfeccionar su idioma inglés¹⁴.

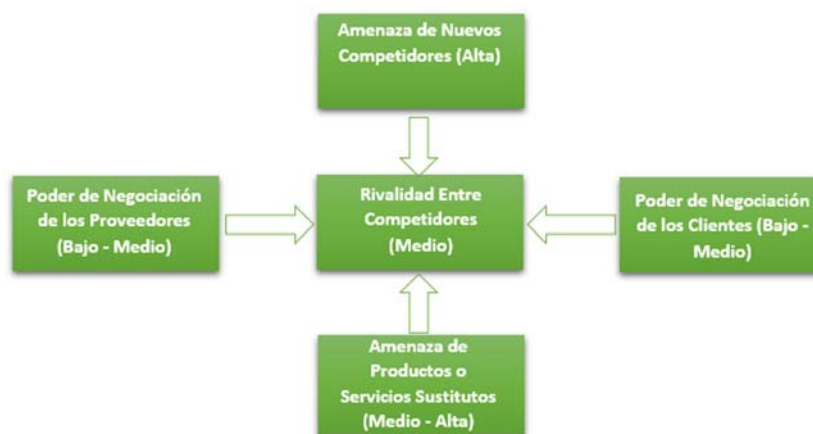
¹³ Fuente: Informe IEE Julio 2017 FMI

¹⁴ Ver Capítulo 4, Subcapítulo 4.3 Microsegmentación

2.4 Nivel de Competencia al interior de la Industria

Para analizar los principales factores que se encuentran en la industria del aprendizaje de idiomas y que puedan tener implicancias en el nuevo servicio, se detalla el análisis de las 5 fuerzas competitivas de PORTER.

Ilustración 3. Cinco fuerzas competitivas de PORTER



Fuente: Elaboración propia

2.4.1 Rivalidad entre competidores -Media (Servicio a bajo precio)

- Actualmente existen 8 institutos en la industria, los cuales son reconocidos y cada uno se ha diferenciado respecto a los otros¹⁵.
- No existen altos costos fijos además de la infraestructura. No se aprecia guerra de precios, mostrando un diferencial en los valores¹⁶.
- Existe poca formalidad para la contratación de servicio presencial, a excepción de los institutos.
- Los institutos ofrecen el servicio de forma complementaria. Se identifican pocos actores formales en el segmento de aprendizaje de idioma presencial.

2.4.2 Competidores Potenciales - Alta (Imitables)

- Se observa una alta entrada de nuevos integrantes en la industria.
- Esta industria no presenta grandes requerimientos de economías de escala, ya que, en el caso de competidores formales, solo invierten en infraestructura y los gastos

¹⁵Ver Anexo 1. Competidores e industria.

¹⁶Ver Anexo 4. Estudio de precios

operacionales para mantener y desarrollar la actividad. Para el caso de nuestros competidores informales, no presentan una estructura de inversión y gastos operacionales. (Requerimientos de capital son de carácter medio-bajo).

- Competidores a nivel mundial alojados en internet y que entregan sus servicios en forma de web o apps de contenidos, streaming y realidad virtual.

2.4.3 Productos Sustitutos Medio – Alto

- Productos sustitutos, son los métodos de enseñanza, streaming, web o apps de contenidos, los cuales ofrecen mayor flexibilidad y menor costo.
- Por otra parte, las clases presenciales de carácter informal y comunidades políglotas ofrecen un servicio parecido a NORDENGUN, a precios, nivel de formalidad y de personalización diferente.

2.4.4 Poder de los clientes Bajo - Medio

- Los clientes (alumnos) buscarán el servicio presencial que le permita aprender el idioma al menor costo.
- Su poder de negociación es medio- alto dado que, existen muchas opciones para elegir.

2.4.5 Poder de los proveedores Bajo - Media

- Los proveedores principales son los profesores de inglés, los cuales no tienen poder, en la medida que se les pague un sueldo de mercado. No tienen muchas otras opciones de trabajo. Sin embargo, se detecta un mediano poder de negociación por parte de un profesor nativo dada su escasez y que proveen un mayor nivel de aprendizaje del idioma.

Del análisis PORTER se concluye que el atractivo de la industria es Medio-Alto, existiendo bajas barreras de entrada y bajas barreras de salida. Es un mercado en crecimiento¹⁷ que tiene varios segmentos que no están atendidos de manera formal que garantice procesos básicos para la compra de este servicio. Es ahí donde NORDENGUN tomará participación de mercado a través de su estrategia funcional¹⁸.

2.5 Competidores

¹⁷ Ver Capítulo 2, Análisis de la industria, competidores y clientes

¹⁸ Ver Capítulo 3, Descripción de la empresa y propuesta de valor

Respecto a los principales competidores, se puede encontrar una variedad amplia y en diferentes formatos, tanto en precios, metodologías y flexibilidad horaria. A continuación, se procederá a describir los competidores más relevantes:

2.5.1 Competidores en formato formal

Tronwell: Instituto profesional del idioma inglés con 16 sedes a lo largo de Chile, 7 de las cuales se encuentran en la Región Metropolitana. Durante sus 30 años de trayectoria, ha enseñado a más de 225.000 estudiantes. Además de su flexibilidad horaria, posee diferentes opciones a la hora de elegir planes de enseñanza. Precio de \$503.162 pesos, equivalente a 45 horas y por un máximo 10 personas en clase.

Wall Street Institute: Es una empresa del Holding Pearson Company, dedicada al aprendizaje de inglés a nivel mundial. En Chile está presente con 10 sedes, 3 de las cuales se encuentran en la Región Metropolitana, cuenta con 20 niveles de estudio, divididos en 6 etapas. En 6 años ha enseñado a más de 5.000 alumnos. Precios de \$799.000 pesos, equivalente a 10 niveles de 70 horas pedagógicas, en clases grupales.

Instituto Chileno Británico: Fundado en 1938, cuenta con la mayor tradición y experiencia en la enseñanza del idioma inglés en nuestro país. Con más de 300.000 alumnos, se ha transformado en la mayor red de cultura y educación británica en Latinoamérica. Actualmente cuenta con 8 sedes en Santiago. Su excelencia radica en la metodología de enseñanza para todos sus cursos, centrada en el desarrollo de las cuatro habilidades del idioma: comunicación oral, comprensión auditiva, comprensión lectora y redacción. Con cursos especialmente diseñados y dirigidos tanto para niños, jóvenes o adultos con o sin conocimientos sobre el idioma. Posee clases presenciales y complementan su parrilla con clases on-line para adultos, niños, colegios, universidades y empresas. Precios cursos intensivo \$180.000 pesos, equivalente a 2 niveles de 10 hora cada uno, en formato grupal.

Open English: Los estudiantes de Open English tienen acceso a clases en vivo mediante internet, las 24 horas del día. El formato es mediante grupos pequeños y con profesores norteamericanos. De esta forma, se puede interactuar y conversar en inglés con mayor frecuencia: El rol del profesor es corregir la pronunciación y la gramática, incorporando clases en vivo, práctica y lecciones interactivas. Precio por \$50.000 mensual, que equivale a acceder a contenidos online, las clases vía streaming tienen un costo.

mm.eclass.cl: Clases online con contenido de Cambridge University Press, práctica con profesores particulares certificados en línea, y ejercicios con plataforma online. Posee diferentes modalidades, curso online que combina 14 unidades con 12 clases en vivo con profesores certificados en la enseñanza del idioma, cuya duración es de 4 meses, con cursos recomendados para mayores de 14 años. Precio por curso online de \$317.500 pesos, y precio de curso online con clases en vivo \$398.000 pesos y valor curso online semipresencial \$635.000 pesos.

2.5.2 Competidores en formato Autoaprendizaje

Babbel: Es una aplicación interactiva para aprender idiomas, con materiales didácticos y lecciones cortas (10 a 15 minutos), basado en el MCERL (Marco Europeo Común de Referencia para las Lenguas). Actualmente posee 10 millones de descargas. Tiene servicios gratuitos y pagados. El servicio pagado va desde los \$90.000 pesos anual.

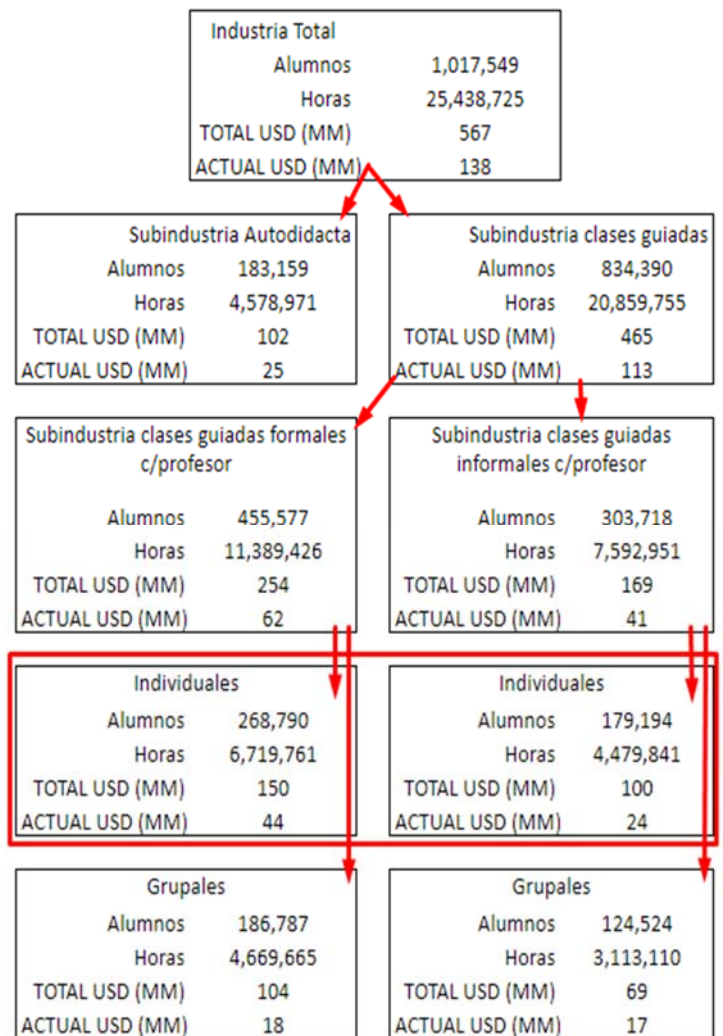
Duolingo: Es una aplicación con sistema de puntaje que premia respuesta correcta y compite contra el reloj. Además, evalúa in situ la respuesta a nivel escrito, lectura y voz. Posee 50 millones de descargas. Sus precios varían entre los \$6.600 por mes.

2.6 Participación de Mercado

Ilustración 4. Participación de mercado

Se estima que la industria en Chile de clases particulares de idioma inglés genera alrededor de USD 68 millones con cerca de 122 mil alumnos (3 millones de horas de estudio), lo cual corresponde al 27%, si se comparan las cifras respecto al potencial total de clases particulares guiadas por profesor (USD 250 millones), avalando los estudios mundiales que clasifican a Chile como uno de los países con bajo nivel de inglés.

El potencial se logra combinando el estudio de mercado que estima una industria global de 1 millón de estudiantes potenciales y el estudio de mercado que determina las preferencias de los alumnos por diferentes combinaciones de clases, con ello se logra hacer las distinciones por tipo de clase, preferencia por profesor, preferencia por clase individual o grupal.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se presenta la estimación de la situación competitiva actual¹⁹ de las clases formales grupales, que es la industria de donde se pudo obtener más información. De dicha información recabada, se puede inferir a través de los ratios, el mercado actual de cada una de las combinaciones planteadas.

2.7 Posicionamiento

¹⁹ Ver Anexo 5. Situación competitiva en mercado idioma formal y grupal

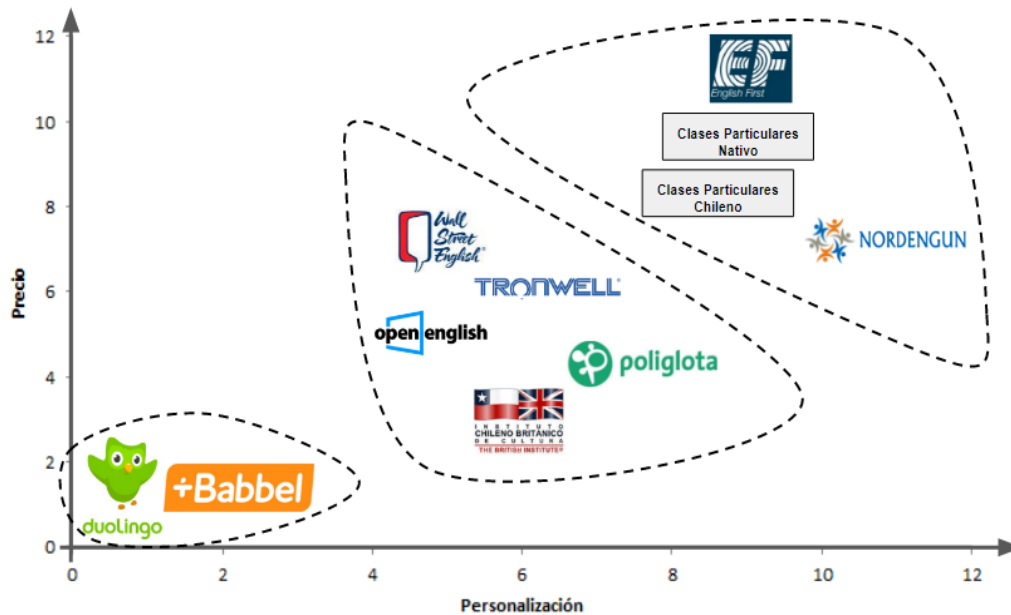
De acuerdo a las características de la industria²⁰, fueron detectados 2 drivers principales, que separan a los actores del mercado en:

Nivel de flexibilidad: Se puede definir el nivel de flexibilidad como la capacidad que se entrega al alumno para acordar el cómo, cuándo y dónde de la clase, lo cual quiere decir que el alumno puede escoger un programa, salirse de este, cambiar profesor, cambiar los contenidos tratados, entre otros aspectos. Se observa que esta característica está más presente en la subindustria informal, donde las clases particulares ofrecen un alto nivel de flexibilidad. Por otra parte, las clases en institutos ofrecen un bajo nivel de flexibilidad, por su foco en elaborar cursos para abordar el mercado masivo y rentabilizar la infraestructura. También está contenido en el nivel de personalización que hace referencia a cuán adecuada es la clase respecto a las expectativas individuales de cada alumno. Se han detectado algunos componentes de la clase que generan mayor o menor nivel de personalización, como es el caso de la cantidad de alumnos en una clase, donde a menor número, mayor el nivel de personalización para un tiempo determinado. Otro factor tiene relación con la atención del profesor a resolver temas específicos del alumno, siempre que exista la instancia previa de determinar los ámbitos de mejora que se quieren trabajar.

En un caso extremo, se puede tener una clase estándar que apunta a satisfacer un mínimo de contenidos y que resuelve más del 50% de las expectativas específicas de cada alumno del curso, hasta un curso de un alumno con un trabajo realizado de acuerdo a las expectativas del alumno. Cuando es alto el nivel de personalización, se puede lograr mayor satisfacción del alumno, por sentirse en sintonía con sus necesidades y tener el espacio de confianza individual con el profesor.

Ilustración 5. Gráfico de posicionamiento

²⁰ Ver Capítulo 2, Subcapítulo 2.1 Industria



Fuente: Elaboración propia

2.8 Clientes

Los clientes son los usuarios que utilizan los servicios de NORDENGUN, y se dividen en dos grandes conjuntos: por una parte, los que contratan clases particulares y, por otra parte, los que prestan el servicio de clases particulares.

2.8.1 Cliente y usuario del servicio

Persona con necesidad de un servicio de aprendizaje de idiomas, de los cuales se detectan, a los menos 3 perfiles:

Profesionales universitarios: Personas entre 24 y 59 años, con empleos a tiempo completo.

Senior: Personas con más de 59 años, que tengan tiempo o interés en realizar una actividad de aprendizaje.

Estudiantes: Personas con menos de 24 años, que se encuentren estudiando y necesiten apoyo en reforzar temas de idiomas.

2.8.2 Usuario que ofrecen el servicio

Personas con el nivel de conocimiento en inglés, para ofrecer el servicio desde su hogar u otro lugar, las cuales se detectan al menos 3 perfiles:

Trabajan utilizando el idioma: Personas entre 20 y 65 años, que trabajan con el idioma inglés, por lo que han logrado perfeccionarlo.

Extranjeros o chilenos que han vivido en el exterior, que tienen nivel de idioma nativo.

Profesores de idioma, que han estudiado y necesitan complementar ingresos de forma particular.

2.8.3 Influenciadores

Se define como recomendadores o que puedan influenciar en la decisión de consumo a los usuarios que ya han experimentado el servicio, tales como líderes de opinión, agentes de enseñanza (profesores), entre otros.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocio

El modelo de negocio se basa en un modelo de economía colaborativa²¹ donde se extrae valor de elementos desaprovechados por la economía. En el caso de NORDENGUN, se enfoca en la complejidad que los profesores tienen de administrar y rentabilizar los tiempos ociosos, y por otra parte, la poca comodidad que brinda el sistema de aprendizaje de idioma formal a los estudiantes, con programas “amarrados” de plazo fijo en localidades estáticas, donde es posible observar que incluso las clases particulares tienen desencuentros en términos de experiencias, ya que se limitan a un solo profesor y generalmente a la misma locación. La propuesta de NORDENGUN busca tomar partido de la economía colaborativa, ofreciendo una plataforma que genere una conexión segura entre profesores y alumnos, eliminando las barreras actuales.

A continuación, se presenta el modelo CANVAS, que será explicado en detalle en el capítulo 4.4 Oferta de Valor:

Ilustración 6. Modelo CANVAS

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partner de servidores. - Oferentes (Skill en idiomas) - Medios de pagos. - Inversionistas. 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo plataforma y soporte. - Evaluación y contratos. - Marketing. 	<p>Value Proposition</p> <p>Usuario / clientes / Aprendiz:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A la medida, tanto en el tiempo (horario) y lugar. - Precios de mercado. - Oferentes constantemente evaluados. - Es un servicio libre, donde puede tomar todas las clases que quiera. 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Social Media - Reseñas y calificaciones - Soporte a usuario (Alumno/profesor) 	<p>Customer Segments</p> <p>Usuario / clientes / Aprendiz: Persona con necesidad de un servicio de aprendizaje de idiomas. Profesionales universitarios: entre 24 y 59 años, con empleos a tiempo completo. Senior: con más de 59 años que tengan tiempo o interés en realizar una actividad de aprendizaje. Estudiantes: con menos de 24 años, que se encuentren estudiando y necesiten apoyo en reforzar temas de idiomas. Usuario que ofrecen el servicio: Persona con la capacidad de conocimiento para ofrecer el servicio desde su hogar o otro lugar. Personas que trabajan utilizando el idioma: entre 20 y 65 años, que trabajen con el idioma, por lo que han logrado perfeccionarlo. Extranjeros o chilenos que han vivido en el exterior, que tienen nivel de idioma nativo. Influenciadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Líderes de opinión. - Agentes de enseñanza.
<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma Tecnológica. - Profesores Expertos Verificados. 	<p>Usuario que ofrecen el servicio- Profesor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de horario disponibles para hacer clases. - Generación de ingresos utilizando sus conocimientos. - Administración de pagos y horarios a través de un sistema. - Plataforma para publicitar su servicio. 	<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicaciones móviles: Android, Windows Phone, IOS(Apple) - Sitios Web 	<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empleados Base. - Infraestructura Tecnológica. - Marketing y Eventos. 	<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cobro por servicios de aprendizaje realizado. - Tarifa variable respecto a la demanda. - Costos por tipo de servicio:

Fuente: Elaboración propia

Trámites y requisitos legales

²¹Fuente: http://www.asociacionmkt.es/sitio/wp-content/uploads/42-7_Dosier_3_Precios_on_line_RiveroC_-2-2.pdf

- Seleccionar tipo de sociedad: Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Inscribir en el Registro de Comercio y ante el Servicio de Impuestos Internos (SII).
- Inscripción ante la Mutual de Trabajadores
- Publicación en el Diario Oficial
- Obtener los permisos municipales comerciales, patente comercial, para operar en forma legal.
- Legalizar en la municipalidad ante notario.
- Realizar la inscripción del dominio (.cl) a través del sitio web www.nic.cl
- Registrar nuestra marca comercial, logrando la protección jurídica en el sitio web: www.inapi.cl

3.2 Descripción de la empresa

Misión

NORDENGUN será referente a nivel nacional y latinoamericano, en experiencia de aprendizaje, promoviendo a sus usuarios lograr sus sueños.

Visión

Creemos en la democratización de las tecnologías y el acceso al conocimiento, para lo cual nos comprometemos con los objetivos de aprendizaje/enseñanza de nuestros usuarios, entregando soluciones que permitan aminorar las barreras comunicacionales.

Objetivos

El principal objetivo de NORDENGUN es ser líder latinoamericano en aprendizaje de idiomas, en los próximos 10 años.

Corto plazo:

- Desarrollar el Plan de Marketing de acuerdo a presupuesto, logrando la captura de 12.000 horas en clases en el primer año y una relación de 1:20 profesores versus alumnos.
- Desarrollar el plan de Inteligencia de Negocios, en su primer año de funcionamiento. Logrando así la recompra del 10% de los usuarios-alumnos en su segundo año.
- Desarrollar el Plan de Operaciones, en la inversión inicial y en su primer año, logrando la correcta aplicación y funcionalidad de la plataforma, con objetivo de uptime del 98%.

Largo plazo:

- **Expansiones:** Al tercer año de funcionamiento, abrir oficinas en otras regiones de Chile, ampliando las horas en 45.000. Al 4° año abrir operaciones en Latinoamérica, ampliando las horas en 31.178.
- **Consolidar el plan de operaciones,** desarrollando nuevas funcionalidades. Aumentando, por tanto, el 5% de las horas de clases.

3.2.1 Ventaja Competitiva

- **Baja estructura de costos fijos:** NORDENGUN no contrata a profesores y tampoco tiene salas de clases propias, otorgando un ahorro importante respecto a la competencia relevante de los institutos; lo anterior permite una estructura de costos liviana, que favorece los márgenes del negocio.
- **Alto potencial de escalabilidad:** Las posibilidades de escalar la plataforma son infinitas, desde el mismo desarrollo se pueden ampliar a otros idiomas, a otros rubros como el aprendizaje de oficios técnicos, a otros servicios tales como conectar personas que necesitan servicios de plomería, entre otros.
- **Conocimiento de los alumnos y profesores:** Los datos que se rescatarán en las diferentes interacciones que el alumno y el profesor tendrán con NORDENGUN, junto con el análisis de esta información, serán los mayores activos estratégicos de la compañía, permitiendo elaborar acciones que empaten con las necesidades.
- **Ser el primero:** NORDENGUN es el primer servicio que se sitúa como una economía de colaboración, en la industria del idioma, lo cual permite disponer de más tiempo para capturar cuota de mercado.

3.2.2 Estrategia competitiva genérica

Según el modelo Delta de Arnoldo Hax, NORDENGUN buscará competir en el eje de “solución integral al cliente”, específicamente, en la competencia a través de la redefinición de la experiencia con los clientes, buscando una alta tasa de recomendación por parte de los alumnos y profesores, además de generar una de recompra de los mismos usuarios.²²

Ilustración 7. Modelo Delta



Fuente: Hax & Wilde II, 2003

3.2.3 Estrategia funcional

El desarrollo de las estrategias funcionales están condicionadas por 3 elementos principales: el primero, es la necesidad de desarrollo digital ágil que obliga a mantenerse livianos en estructura y procesos, para brindar un entorno a los usuarios que promueva la flexibilidad y la personalización; el segundo es el desarrollo del conocimiento de los clientes para asegurar la “experiencia de cliente”; y por último, la expansión rápida a distintos ámbitos y localidades, dado las bajas barreras de entrada y salida de la industria.

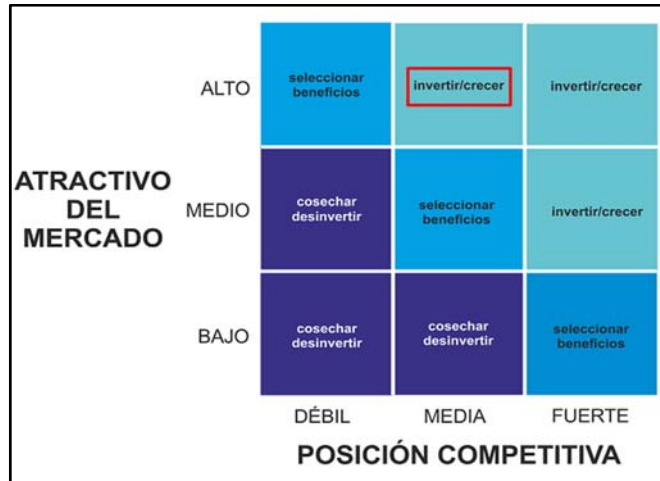
- **Estrategias de Operaciones:** La producción de NORDENGUN es principalmente la actividad de desarrollo de software, que será bajo la metodología SCRUM²³, con sprints de desarrollo de 2 semanas.
- **Estrategias de Recursos Humanos:** Es la búsqueda, selección, contratación y retención de los mejores Desarrolladores de Software, Profesores Asesores y Ejecutivos de Atención al Cliente; lo restante, que corresponde a actividades administrativas, serán externalizadas.

²² Ver Capítulo 3, Subcapítulo 4.4.3 Estrategia de inteligencia

²³ Metodología SCRUM y sprints: [https://es.wikipedia.org/wiki/Scrum_\(desarrollo_de_software\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Scrum_(desarrollo_de_software))

- **Estrategias de Marketing:** Será de invertir y crecer, esto considerando lo definido en la Industria²⁴, donde existe una situación de alto atractivo, unido con la expectativa de posicionamiento de la industria²⁵ que sitúa a NORDENGUN en una posición media respecto a los competidores.

Ilustración 8. Atractivo del mercado



Fuente: Matriz McKinsey

3.2.4 Estrategia de entrada y crecimiento o escalamiento / visión global

La estrategia de entrada es “Desarrollo de nuevos productos”, que se adecúa a una industria nueva donde el producto también es nuevo. Según matriz de Ansoff, para NORDENGUN los dos primeros años se deben orientar a establecer un nuevo servicio, con los desafíos de hacerse conocido y funcional de cara al usuario.

Se proyecta que crecerá de forma orgánica en el mercado local, específicamente en la Región Metropolitana, durante sus primeros 2 años, penetrando el mercado a través de la oferta de valor innovadora, con foco en la promoción y publicidad digital.

Ilustración 9. Mercados / Productos



Fuente: Matriz de Ansoff

²⁴ Ver Capítulo 2, Subcapítulo 2.4 Nivel de competencia al interior de la industria

²⁵ Ver Capítulo 2, Subcapítulo 2.6 Participación de mercado

La expansión a regiones tendrá una estrategia de “exportación pasiva”, basada principalmente en las economías a escala que se logren con la oficina en Santiago y la externalización de servicios a profesores locales. Por otra parte, en el largo plazo la expansión a Latinoamérica, se proyecta bajo la dinámica de “expansión activa”, creando una oficina comercial que sea centro de mando para cada país²⁶. Para lograr financiar las expansiones, se espera lograr una masa crítica de horas los dos primeros años que habilite financiar la expansión a regiones el tercer año, la expansión a Uruguay el cuarto año y la expansión a Bogotá el quinto año.

²⁶Ver Capítulo 5, Subcapítulo 5.1 Estrategia de operaciones

3.2.5 FODA

<p><u>Fortalezas</u></p> <p>Alumno:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A la medida, tanto en el tiempo (horario) y lugar. ➤ Precios de mercado. ➤ Profesores constantemente evaluados. ➤ Es un servicio libre, donde puede tomar todas las clases que quiera. <p>Profesor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilización de horarios disponibles para hacer clases. ➤ Generación de ingresos utilizando sus conocimientos. ➤ Administración de pagos y horarios a través de un sistema. ➤ Plataforma para publicitar su servicio. 	<p><u>Oportunidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alto interés actual por el idioma inglés, el 50% de los empleos anunciados en Santiago requiere nivel de inglés intermedio o avanzado. ➤ Oportunidad de complementar la oferta actual de idioma nacional presencial, dado que se centra en una enseñanza poco personalizada en aulas de clase, restando intimidad a la enseñanza y siendo un sistema rígido respecto a la localidad de las clases. ➤ Chile cuenta con la infraestructura de telecomunicaciones más moderna de Latinoamérica. La alta penetración de la tecnología, facilidad para conectarse a la Internet, la influencia de los pagos en línea y los bajos precios de los móviles en la modalidad prepago o “pay as you go”, facilitan la venta y uso de las aplicaciones móviles. ➤ La movilidad celular es la fuerza principal en la era digital. El Smartphone es una tecnología en introducción por lo que las personas profundizan su utilización en la vida diaria, llegando a ser un facilitador de relaciones y de gestión de la vida cotidiana.
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El emprendimiento está en etapa inicial, carece de la experiencia y curva de aprendizaje de otras empresas del rubro. ➤ El equipo emprendedor no tiene experiencia en comercialización de aplicaciones. 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La creciente incorporación del idioma inglés en los programas educativos de los colegios en Chile. ➤ El desarrollo tecnológico de dispositivos traductores en línea,

3.3 Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad

NORDENGUN se compromete con la sustentabilidad y el entorno de la compañía, tanto en temas ambientales como en las brechas educacionales de Chile. Para ello se ejecutarán 3 planes que retribuyen a la sociedad:

- Becas de cursos a usuarios de escasos recursos: Por cada 1.000 horas, se donarán 10 horas de inglés como complemento al programa de colegios de escasos recursos.
- Apadrinar startups aportando conocimiento tecnológico y marketing de apps y financiando parte de los costos de servidores.
- Ofrecer en la plataforma la posibilidad de enseñar Español-Mapudungun y Mapudungun-Inglés.

4. Plan de marketing

Los objetivos de Marketing se dividirán en dos etapas de la compañía: la primera etapa, que tiene relación con conocer el entorno y establecerse como actor de la industria, a través de desarrollar funcionalidades extendidas de la plataforma, generar masa crítica de clientes y desarrollar la sintonía con la Promoción y la Publicidad, para lograr capturar y retener clientes de forma óptima. Una vez resuelta la primera etapa, NORDENGUN se expandirá a otras regiones de Chile y del mundo logrando economías a escala. También se buscará aumentar la productividad de la plataforma, incorporando más contenidos, como son, otros idiomas y otros formatos.

4.1.1 Objetivos a corto plazo

Posicionar la marca en la Región Metropolitana: Este objetivo plantea que, durante el primer año de operación, NORDENGUN deberá a través del marketing digital, impactar a más 120 mil personas. Se medirá a través de los clicks realizados en las campañas.

Meta comercial: Se deberá captar durante el primer año, un total de 12.000 horas de clases pagadas, para lograr masa crítica suficiente que soporte la operación, el 25% de éstas horas serán a través del marketing digital, y el 75%, a través del efecto “boca a boca” según la promoción de clases gratuitas. Se medirá el ratio $[\text{usuarios activos de marketing digital}] / [\text{usuarios activos total del servicio}]$, que determina cuántos de los usuarios activos actuales provienen de campañas outbound directas y cuántos acceden por recomendaciones.

Optimización en la captura: Durante el primer año también se establecerá una meta de recompra de los clientes de un 10% entre años. Las principales palancas que se desarrollarán para el cumplimiento de este objetivo son el Plan de Inteligencia de Negocio²⁷ y el desarrollo de la Experiencia de Clientes. Se medirá $[\text{usuarios activos de año 1 y año 2}] / [\text{usuarios activos en año 1}]$.

Estabilidad profesor alumno: Durante el primer año se quiere lograr alta experiencia en el servicio y para ello es importante asegurar que exista disponibilidad de profesores. El objetivo es tener activo 1 profesor por cada 20 alumnos²⁸, para lograrlo se adecuará la publicidad en función de la variable que esté en deficit, ejemplo, si se tiene un ratio de 1:19,

²⁷ Ver Capitulo 4, Subcapítulo 4.4.3 Estrategia de inteligencia

²⁸ Ver Anexo6. Definición de ratio profesores por alumno

la publicidad se enfocará en la búsqueda de más alumnos. Se medirá el ratio [Profesor activo] / ([Alumnos activos] + [Alumnos potenciales]), donde:

- **Profesores activos:** Son todos los usuarios que se hayan enrolado como profesor y que haya estado habilitados para dar clases en el último mes.
- **Alumnos activos:** Son todos los usuarios que se hayan autenticado como alumnos y que están actualmente tomando clases.
- **Alumnos potenciales:** Corresponde a la estimación de nuevos alumnos de los próximos dos meses.

4.1.2 Objetivos a largo plazo

Expansión a regiones: Al cabo del segundo año de funcionamiento se plantea la expansión a otras regiones de Chile. Según informe de los ingresos promedios en Chile²⁹, las regiones con ingresos promedios similares a la Metropolitana y que además cuenten con un volumen de habitante³⁰ interesante para el negocio, son Antofagasta, Los Lagos y Valparaíso. Se estima que generará un aumento de 11.000 horas anuales desde el tercer año.

Expansión a otros países: Al cabo de 3 años, se plantea la expansión a otros países. Según índice EF EPI que mide el nivel de inglés de cada país a través de pruebas de conocimiento, donde Argentina es el único país de la región con un nivel alto de inglés: Uruguay se presenta como una opción interesante por el PIB per cápita similar al Chileno, pero con una población mucho menor, por otra parte Colombia tiene una población interesante, siendo 2 veces más grande que la chilena, y con un PIB per cápita alto respecto a la región. En el capítulo 8 se detalla, los riesgos a la expansión y al proyecto.

- **Año 2:** Se desarrollarán las funcionalidades y gastos para iniciar operaciones en Uruguay, esperando genere un incremento de horas similares a las regiones de Chile.
- **Año 3:** Se desarrollarán las funcionalidades y gastos para iniciar operaciones en Bogotá, esperando genere un incremento de horas similar a Santiago de Chile.

²⁹ Fuente: Las regiones con sueldos más altos y más bajos (<http://www.biobiochile.cl/noticias/economia/tu-bolsillo/2016/08/16/las-regiones-con-los-sueldos-promedios-mas-altos-y-mas-bajos-en-2015.shtml>)

³⁰ Censo2017: https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Regiones_de_Chile_por_poblaci%C3%B3n

Ilustración 10. Expansión geográfica

Puesto	Región	Población	Renta Mensual
1	Metropolitana de Santiago	7.482.635	573.425
2	Biobío	2.141.039	422.253
3	Valparaíso	1.859.672	470.913
4	Maule	1.057.533	383.389
5	La Araucanía	1.001.975	370.924
6	O'Higgins	934.671	422.253
7	Los Lagos	853.663	484.612
8	Coquimbo	794.359	423.906
9	Antofagasta	640.950	679.830
10	Los Ríos	410.097	393.117
11	Tarapacá	352.712	573.671
12	Atacama	320.799	532.210
13	Arica y Parinacota	247.129	413.490
14	Magallanes y Antártica Chilena	166.395	740.561
15	Aysén	110.280	590.408

País	Población	Pib per capita	EF EPI
Chile	18.261.884	24.710	50,10
Argentina	42.890.368	24.400	58,40
Uruguay	3.372.000	22.224	51,63
Colombia	49.364.000	15.688	48,41
Venezuela	31.028.337	14.544	46,53
Perú	32.202.813	13.986	49,83
Ecuador	16.298.217	10.807	49,13
Paraguay	6.460.000	9.762	43,83
Bolivia	10.888.000	7.512	42,56

EF EPI <http://www.ef.com/ci/epi/>

Fuente: Elaboración propia

Expansión a otros idiomas: Al cabo del cuarto año se habilitará el desarrollo de otros idiomas que se podrán aprender/enseñar en la plataforma, donde el Portugués destaca en volumen³¹ e importancia para la región; es atractivo, además porque disminuye las barreras de lenguaje con Brasil. En segunda opción se encuentra el Mandarín, por todo el proceso de comercialización que se ha desarrollado entre Latinoamérica y China.

4.2 Macrosegmentación

Según las conclusiones obtenidas en el estudio de mercado realizado³² a 364 personas durante mayo del 2017, se concluyen 4 fenómenos que capturan las necesidades de alumnos y profesores de forma global.

Alumnos estudian para mejorar renta

A partir de la investigación se observa que existe una mayor presencia de hombres (57%), de edades menores a 39 años (75%), con poder adquisitivo, dado que prácticamente todos son profesionales (96% universidad completa y 77% en empleos a tiempo completo) y el 52% solteros. Al conectar con la motivación por perfeccionar el idioma, donde el principal motivo es el crecimiento profesional/personal, se observa que lo que se está buscando es lograr mejorar la actual situación personal o laboral (63%), y por lo tanto, el perfeccionamiento del idioma estaría ligado a expectativas futuras de mayor renta o status. Otro punto positivo, es que los profesores son mayoritariamente hombres entre 24 y

³¹ Ver Anexo 7, Nivel de idiomas mundiales

³² Ver Anexo 2. Estudio de mercado - Suveymonkey

49 años, por lo cual podrían presentar empatía alumno-profesor al ser similar en ciclos de vida.

Los profesores proponen lugar y horario, y alumnos disponen

Los alumnos declaran preferir clases presenciales (68%) versus online, existiendo una marcada flexibilidad en ellos respecto al lugar donde tomarían el servicio; prácticamente todas las opciones reflejan preferencias similares, hipotetizándose que el lugar no es tan relevante para el estudiante, sino que otros aspectos como la oportunidad, la cercanía y/o calidad del curso. De lo anterior se desprende la importancia de que el cliente pueda elegir la opción para transmitir correctamente la flexibilidad que éste busca. Por otra parte, el profesor sí valora el lugar, definiendo la cercanía/proximidad como un elemento clave (90%) y ojalá elegido por él (76,7%), lo cual requerirá que la solución relacione geoespacialmente los profesores con los alumnos. El profesor es específico respecto a los horarios que desea enseñar, definiendo en la semana de 7:00 AM a 12:00 PM y 8:00 PM a 11:00 PM; los días sábado la tendencia es entre las 7:00 AM y 12:00 PM, y prefieren no trabajar los domingos. Aparentemente la solución tendrá que permitir una situación donde los profesores proponen y los alumnos disponen.

Los objetivos de las clases se definen en común acuerdo

Existe una alta aceptación de una solución que conecte profesores con alumnos en un formato libre; el 87% de los alumnos declararon utilizar un servicio así, y el 85% de los profesores lo usaría, además los alumnos declararon que estarían interesados en aprender otros idiomas aparte del inglés.

Clientes altamente bancarizados

Tanto los alumnos como los profesores declararon ser altamente bancarizados, el 80% utiliza su tarjeta de crédito para realizar compras por internet, lo cual apoya la tesis de que el medio de pago sea a través de la tarjeta de crédito facilitando el pago online.

4.3 Microsegmentación

NORDENGUN se centrará en dos segmentos para definir la propuesta de valor: los alumnos y profesores. Los alumnos son personas en etapa de crecimiento laboral en búsqueda de mejores oportunidades o de consolidación de su carrera, su principal motivación se basa en el logro y para ello invertirán tiempo y recursos económicos. Por otra parte, los profesores se

pueden clasificar en 3 grupos diferentes, de los cuales difiere su estilo de vida, valores y personalidades:



“El Nativo” es el profesor que nació en un país de habla inglesa y desarrolló el conocimiento de forma nativa, es más escaso que el resto de los grupos, y por ello sabe que su habilidad es cotizada al momento de acordar la tarifa; es por ello que es más frecuente encontrarlo en clases particulares, sobre todo con alumnos exigentes. El profesor es relajado y de naturaleza libre, generalmente pone énfasis en empatizar respecto al performance del alumno fuera de la clase y sus conocimientos adquiridos de

inglés. Las clases de inglés que realiza el nativo, son el único sustento económico del profesor.

“El Chileno” es el profesor que sabe inglés por casualidad, ya sea por una muy buena formación académica o por haber vivido un tiempo prolongado en países de habla inglesa; es más humilde que “El nativo”, tanto porque se siente similar a sus alumnos, como porque sabe que está haciendo clases como segunda opción, respecto a lo que estudió. Este profesor pone énfasis en “Tips” adquiridos para lograr agilizar el aprendizaje y muletillas. Las clases de inglés son parte importante del sustento económico de este grupo.



“El Profe” es el profesor que enseña inglés por vocación, sus clases están llenas de contenidos teóricos y ensayos de libros, repasando constantemente las reglas gramaticales, realizando clases centradas en formalidades. Las clases de inglés son un complemento a los ingresos mensuales.

4.4 Oferta de valor

La propuesta de valor para los usuarios alumnos se basa en una experiencia de servicio único en el mercado a precio competitivo, que brinde flexibilidad y alto grado de personalización en el aprendizaje. Por otra parte, para los usuarios profesores, la oferta de valor se sustenta en proveer un entorno que administre y agende sus horas libres, realice

las tareas de cobranza y genere historial respecto a los alumnos y las evaluaciones. Las principales actividades para llevar a cabo la propuesta de valor, son el desarrollo de sistemas digitales que se despliegan tanto en móvil como en web, así también todas las actividades de marketing, como son la publicidad y promoción y el plan de inteligencia de negocios. El desarrollo de alianzas claves con servicios tecnológicos, medios de pagos e inversionistas, serán el sustento de estas actividades.

Por otra parte, la forma en que NORDENGUN llegará hacia sus clientes será a través del Marketing Digital y el efecto “Boca a Boca” que genere la promoción. Una vez que el usuario esté utilizando la plataforma, se le desplegarán opciones que potencien su experiencia, ya sea sustentado en comentarios o reseñas de otros usuarios, como en el gatillo de promociones y recomendaciones para mejorar su nivel de inglés, y una unidad de servicio de atención al cliente, que pueda capturar y gestionar los reclamos, las cancelaciones, así como temas de cobranza y pagos.

Tabla 2. Estrategia de marketing / Las 4 P

	USUARIOS: ALUMNOS	USUARIOS: PROFESORES
PRODUCTO	NORDENGUN brinda servicio de acompañar al alumno en el proceso de aprendizaje, a través de la correcta definición de objetivos, el apoyo en la selección de clases y en mantener una historia de los alumnos.	NORDENGUN brinda servicio de administrar los horarios libres de los profesores, a través del agendamiento automático de alumnos y la administración de los pagos de las clases, además genera recordatorios de clases y administra calificaciones por alumnos.
PRECIO	Los precios se fijarán en función a un base estable por hora de 14.500 pesos y variarán en función de la cantidad de profesores, la calidad de los profesores, el historial de calificaciones de profesores, las promociones del alumno e historial del alumno. NORDENGUN comisiona 4.000 pesos a todo evento por el servicio de intermediación, y el diferencial es entregado al profesor en pagos semanales.	
PROMOCIÓN	Las promociones se enfocarán en 2 conceptos, motivar la contratación de nuevos usuarios con clases gratuitas conjunto de clases y descuentos especiales por la recompra de horas por volumen.	La promoción de cara al profesor será a través de nuevas funcionalidades de la aplicación que permita administrar mejor los alumnos y tips informativos de estadísticas de profesores exitosos o estudios internacionales.
PLAZA	Todas las transacciones se realizarán a través de la plataforma, de forma omnicanal, quiere decir que permitirá verificar o continuar un proceso a través de cualquier canal al que se conecte con su usuario. La ubicación y horarios de las clases serán definidas previamente por el profesor y quedarán habilitadas para que el alumno pueda elegir.	

Fuente: Elaboración propia

4.4.1 Estrategia de publicidad

NORDENGUN

Significa “hablar sinceramente” en Mapundungun, el idioma nativo de los Mapuches, pueblo originario de Chile, haciendo alusión a la actividad de enseñar o aprender, a través del diálogo sincero entre alumno y profesor.

El principal valor de NORDENGUN es de transparencia en su actuar, los usuarios alumnos tendrán claridad respecto a los avances que vayan realizando con la plataforma, las tarifas y lo que deberían hacer para mejorar su nivel. Por otra parte, los usuarios profesores podrán tener claridad de todos los pagos y clases que han realizado y las que tienen pendientes.



El significado de las personas en círculo simboliza el mundo y la globalización, donde los colores más opacos dan sobriedad a la imagen y a la vez se asemejan a colores autóctonos, a través de lo cual se busca dar una imagen de diversidad cultural con diferentes colores de personas, agregando un toque lúdico al estar jugando entre sí.

La publicidad será a través de medios digitales Facebook, Instagram, Spotify, Google y LinkedIn, para los alumnos, se evocará que a través de NORDENGUN podrán mejorar su situación laboral, ya que se sumarán a la globalización; para el caso de los profesores, el mensaje tendrá un sentido práctico, mostrando la conveniencia de hacer horas extras para complementar renta en el caso de los perfiles “Chileno” y “Profe”, y para el caso de los nativos, el mensaje será enfocado a mostrar que puede ayudar a otro y ganar dinero.

Se estima una tasa del 0,45% de contratación respecto al total de personas que hacen click en los banners promocionales; de ellos el 70%³³ se autentica en el Landing page. Posteriormente, el 15% de los usuarios que se autentican, descargan la aplicación y navegan las alternativas, donde el 40% de éstos, termina contratando el servicio.



Fuente: Elaboración propia

Se estima en base de la experiencia de UBER³⁴ que los esfuerzos de marketing digital y la promoción de 1 clase gratis por cada 10, generarán directamente el 25% de la venta anual, y el resto será aportado de forma natural a través del marketing “boca a boca”.

4.4.2 Estrategia de Inteligencia

La estrategia de CRM será acompañar a los usuarios alumnos en el proceso de aprendizaje, apoyándolos con recomendaciones y gatillando ofertas que motiven cambios en su experiencia, basándose en los datos que la plataforma captura, tanto en las características de los usuarios, en la información de transaccionalidad, información de navegación en las plataformas, información de las redes sociales y comentarios, información de las campañas de marketing directo y reacción a las campañas de compra y recompra.

- **Atrae:** Se desarrollará a través de perfilamiento de nuevos usuarios, las características de las personas que prefieren NORDENGUN, para afinar el targeting del marketing digital. Objetivo al primer año de funcionamiento.

³³Fuente: Ver cálculo de conversión: <http://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks>

³⁴Fuente: Más información sobre expectativa versus realidad en puesta marcha UBER. <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/mobile-marketing/lo-que-el-marketing-y-la-publicidad-deberian-aprender-del-modelo-de-negocio-de-uber>

- **Convierte:** Estudiar los determinantes para la toma de decisiones de los clientes, para anticipar la mejor oferta (Precio - promoción)
- **Cierra:** Generar una carrera para obtener el nivel de inglés deseado, donde el usuario alumno define lo que quiere trabajar, los tiempos que tiene previstos para hacerlo y algunas condiciones respecto al profesor, horarios y lugares. Con ello se genera compromiso, que resulta ser la base para gatillar todas las recomendaciones en adelante.
- **Encanta:** Consiste en encantar al cliente anticipando sus necesidades. En este punto lo que se espera es detectar patrones de comportamiento del cliente como frecuencia de clases y preferencia respecto a ciertos profesores, para que, con este conocimiento, se gatillen recomendaciones de cambios de profesores al momento de detectar bajas en la satisfacción, y ofrecer nuevas clases cuando el usuario alumno deba haber tomado alguna.

Ilustración 12. Estrategia CRM



Fuente: Elaboración propia

4.5 Estrategia de precio y promoción

El precio mercado de las clases particulares se diferencia según los microsegmentos planteados anteriormente, donde los profesores que son Nativos cobran 20 mil³⁵ pesos promedio por mínimo 2 horas de clases, ofrecen movilizarse al lugar y confirman con el alumno 30 minutos previo a la clase, los profesores “Chilenos” de inglés, cobran una tarifa cercana a 15 mil pesos; esta misma modalidad en caso de los institutos tradicionales tiene un precio promedio de 30 mil pesos por hora, con la diferencia que las horas están atadas a un proyecto de aprendizaje, por un volumen de 30 horas mínimo. NORDENGUN define su precio como competitivo, en los microsegmentos de “Nativo” e Institutos, considerando como

³⁵ Ver anexo 4 Estudio de precios

tarifa 16 mil pesos promedio, esta tarifa variará entre 25 mil pesos y 14 mil pesos, en función de cantidad de profesores, la calidad de los profesores, el historial de calificaciones de profesores, las promociones del alumno e historial del alumno. No competirá directamente con los profesores “Chilenos” dado que la oferta de valor se sustenta en la calidad y la experiencia que entrega el servicio, este nivel de precio es 20% inferior al precio promedio de la competencia, lo que evitará resistencias de optar por el servicio de NORDENGUN.

Las promociones de cara a los alumnos serán de dos tipos, una orientada a la captura de nuevos usuarios, donde se ofrecerá un descuento de 1 clase gratis por la contratación de 20 clases y la segunda, es la figura de un ticket descuento de 5%, 10% y 15% por renovación de los planes ya contratados cuando se acerque el vencimiento.

4.6 Proyección de ventas

NORDENGUN proyecta crecer orgánicamente, estableciéndose en Santiago de Chile, con meta de 12.000 horas al finalizar el primer año, considerando campañas bimensuales de marketing digital y promociones. Para el segundo año, busca consolidar operaciones apuntando a terminar con un crecimiento del 136% respecto al primer año, representado en un total de 28.363 horas. A este nivel de horas y de acuerdo al crecimiento proyectado, NORDENGUN será capaz de generar utilidades de acuerdo al análisis de punto equilibrio³⁶. Con la reinversión de las utilidades, durante el tercer año ampliará operaciones en regiones, que representarán 20% de las horas del año 3, totalizando en 57.641 horas. Con las utilidades del tercer año de funcionamiento se abrirán operaciones en Montevideo, donde el total de horas proyectadas para año 4 corresponde a 78.379 (7.346 provenientes de Uruguay). Finalmente, se proyecta que el quinto año será el de mayor expansión, periodo en el cual se abrirán operaciones en Colombia-Bogotá, y estimándose lograr el desarrollo de un total de 100 mil horas, representando así un crecimiento de 8,3 veces respecto a las horas del primer año.

³⁶ Ver Capítulo, Subcapítulo 7.8 Resultados e indicadores financieros

Ilustración 13. Proyección de horas pagadas

Items	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Horas Totales		12.000	28.363	57.645	71.037	76.570
<i>Horas Promoción</i>		8.400	19.854	40.351	49.726	53.599
<i>Horas Individual</i>		3.600	8.509	17.293	21.311	22.971
Clientes Equivalentes		780	1.844	3.747	4.617	4.977
<i>Clientes Promoción</i>		420	993	2.018	2.486	2.680
<i>Clientes Individuales</i>		360	851	1.729	2.131	2.297
Profesores Equivalentes Mínimos		39	92	187	231	249
Reclamos Esperados (promedio mes)		82	194	393	485	523
Dotación						
Profesor revisor		1	1	2	2	2
Servicio al Cliente		1	1	2	2	2
Analista Mkt		0	0	1	1	1
Costos Marketing						
	(20.800.000)	(9.262.857)	(21.893.787)	(44.496.068)	(54.833.929)	(59.104.569)
Promoción	(4.620.000)	(10.919.881)	(22.193.135)	(27.349.310)	(29.479.361)	
Publicidad	(20.800.000)	(4.642.857)	(10.973.906)	(22.302.934)	(27.484.619)	(29.625.208)

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial será en la figura de una publicidad en medios masivos, llamando la atención y promocionando el servicio de NORDENGUN, a los profesionales entre 30 y 70 años que quieran mejorar su nivel de inglés, el plan consiste en iniciar en conjunto con el marketing digital:

- 6.720.000 pesos, son 6 avisajes diarios por un mes en horario prime, en radio (ADN), se distribuyen 3 en la mañana (8:30 y 10:00) y 3 en la tarde (18:00 y 19:30).
- \$856.680 en la huincha central de Publimetro durante 1 mes, de lunes a jueves.
- \$8.500.000 publicidad por un mes en arrendamiento y producción en cenefas interiores del vagón de la línea 1³⁷
- \$4.921.320 se destinarán a la producción de las piezas gráficas y vocalización de comerciales.

³⁷ Fuente: <http://oohpublicidad.cl/blog/conoce-las-tarifas-publicidad-metro-santiago>

Respecto a la inversión en marketing digital se destinarán en el primer año \$4.642.857 en ciclos bimensuales, en posicionar a NORDENGUN en las búsquedas de google relacionadas a "Aprender Inglés", avisaje en Youtube, avisaje google, avisaje digital en LinkedIn, Facebook y Spotify. Se considera un crecimiento de la dotación para el año 3, en conjunto con la expansión de NORDENGUN a las regiones:

- Aumentar en 1 profesor revisor habilitará aumentar capacidad de 100 evaluaciones al mes a 200 evaluaciones a profesores al mes.
- Aumentar en 1 ejecutivo de servicio de atención al cliente, que nivelará la capacidad de atender llamados inbound pasando de 300 a 600 al mes totales.
- Analista de marketing descongestionará al socio en las tareas de análisis de información, con la idea de dar continuidad al programa de inteligencia.

5. Plan de Operaciones

La empresa llevará a cabo sus operaciones en una oficina establecida en la comuna de Providencia, Santiago de Chile, la cual será arrendada y donde su distribución será la necesaria para realizar procesos internos de manera fluida. La segunda actividad clave, tiene relación con la evaluación y registro de los profesores, que se llevará a cabo dentro de las oficinas, previa coordinación con la secretaría vía web o telefónica para realizar la cita y la tercera actividad clave tiene relación a la de Marketing y Venta, esta actividad será desarrollada por uno de los socios con información de las plataformas disponibles, y radica en la extracción de datos, análisis de los datos, generación de campaña y creación de la oferta, los procesos principales:

- Proceso de publicidad: Tiene como objetivo generar las actividades necesarias para planificar, diseñar y coordinar las campañas publicitarias de cara al cliente y profesor.
- Proceso de contratación de servicio: Este proceso comienza cuando el usuario se registra dentro de la apps.
- Proceso pago profesor: Una vez contratado el servicio, el pago queda en estado de reserva y se ejecutará cuando se realice la primera clase.
- Proceso evaluación de servicio: Este proceso tiene como objetivo, que el alumno evalúe la clase realizada por el profesor.
- Proceso de selección de profesor: Este proceso interno es realizado diariamente y tiene como objetivo seleccionar profesores oferentes e incorporarlos dentro de la aplicación.
- Proceso de mantención de apps: Este proceso tiene como objetivos: la solución de incidencias de la aplicación en explotación, la realización de pequeños cambios y explotación de la base de datos, la identificación de malfuncionamiento de la aplicación, problemas que impiden al usuario realizar su trabajo tal y como se pensó en la aplicación y por último, añadir funcionalidades nuevas a la aplicación.

La implementación será en cinco meses y la dotación requerida es de dos ingenieros de software, con capacidades para diseñar y crear apps (principalmente en ambientes Android

elphone), un profesor de inglés certificado y titulado en el idioma, un diseñador gráfico con experiencia en apps y una secretaria.

El detalle del capítulo 5 se encuentra en la Parte II del Plan de Negocio Nordengun: Nueva experiencia en aprendizaje colaborativo

6. Equipo del Proyecto

Ricardo Samsó Manriquez, Ingeniero Comercial de la Universidad del Desarrollo, MBA © Universidad de Chile, Diplomado y experiencia en Inteligencia de Cliente y Marketing³⁸. El rol dentro de la organización será de encargado de Marketing, Ventas e Inteligencia de Negocio.

Alvaro Carol Pérez Campos, Ingeniero Civil Industrial Mención Informática de la Universidad de La Frontera, MBA © Universidad de Chile, experiencia en Finanzas, Operaciones y Proyectos TI³⁹. El rol dentro de la organización será de encargado de Administración y Finanzas, Idiomas y TI.

La empresa estima que necesita 7 personas para sus operaciones. Tendrá una estructura de cargos funcionales divididos en 5 grandes áreas: Marketing y Ventas, Inteligencia de Negocios, Administración y Finanzas, TI y Soporte e Idiomas.

Respecto a las remuneraciones, estas estarán compuestas dentro de su primera fase, por remuneraciones fijas, pactadas previa contratación del personal. La definición de los valores de las remuneraciones, se realizará en función de los estudios de mercado encargados al proveedor de contratación y selección, utilizando la estrategia de pagar por sobre el promedio de mercado para puestos claves, es decir, el decil 6, considerando inicialmente como claves los dos ingenieros de software.

El detalle del capítulo 6 se encuentra en la Parte II del Plan de Negocio Nordengun: Nueva experiencia en aprendizaje colaborativo

³⁸ Ver Anexo 9, Curriculum

³⁹ Ver Anexo 9, Curriculum

7. Finanzas

El monto de la inversión⁴⁰ asciende a 47.486 M\$CLP, para la puesta en marcha de la empresa. La recuperación de la inversión se espera que sea el cuarto año⁴¹ de funcionamiento.

Los costos requeridos y proyectados para el funcionamiento de NORDENGUN, principalmente son sueldos⁴², costos medios de pago, oficinas, tecnología (servidores), marketing y promoción.

Para NORDENGUN el capital de trabajo por concepto de pérdida operacional del primer año es de 38.670 M\$CLP⁴³, además se incorpora al capital de trabajo, 1 mes de sueldos que crece anualmente en función del crecimiento de las ventas, para cubrir el desfase de los egresos respecto a los ingresos que genera la empresa.

Para el cálculo de la tasa de retorno, se utiliza la metodología CAPM. Se estimó una tasa de descuento de 21,57% para la evaluación de los flujos a 5 años y 13,13% para la evaluación del valor económico a perpetuidad, las cuales consideran premio por riesgo de 6,81% y beta sin deuda de 1,29. Estos datos fueron obtenidos de Aswath Damodaran. Debido al origen del proyecto y como complemento al modelo CAPM, la tasa obtenida se podría ajustar por dos variables externas; premio por liquidez⁴⁴ y riesgo que posee un Start Up. Para el caso de la perpetuidad se considera un 50% del valor de liquidez a 5 años y la inexistencia del ajuste de riesgo por Start Up.

El resultado operacional para el primer periodo presenta valores negativos, terminando en el quinto año con un valor de 110.230 M\$CLP. El primer año, NORDENGUN no pagará impuestos, debido a que sus utilidades antes de impuestos presentan valores negativos

La inversión se recupera el cuarto año. Por otra parte, la TIR es de un 4% y el VAN < 0, para nuestro escenario neutro. Podemos concluir utilizando el criterio del VAN, que el

⁴⁰ Ver Anexo 10. Detalle inversiones

⁴¹ Ver Anexo 12. Estado de resultado y flujo de caja libre

⁴² Ver Capítulo 6, Subcapítulo 6.3 Incentivos y reconocimientos

⁴³ Ver Anexo 12. Estado de resultado y flujo de caja libre

⁴⁴ Carlos Maquieira Villanueva: <http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2016/06/22/metodologia-para-regulacion-de-tarifas-en-servicios-basicos/>

proyecto es en su primera etapa pose valores negativos (sin expansión), sin embargo, como se mostrará en los siguientes puntos, el VAN considerando la expansión, se torna positivo.

Por otra parte, al valorizar la empresa, a través de la metodología de perpetuidad, observamos que el valor económico (terminal de la empresa) será de 396.232 M\$CLP, por lo cual podemos concluir que la empresa al quinto año generará un valor económico positivo y su TIR correspondiente es de un 48%.

El punto de equilibrio corresponde al número de ventas que se deben efectuar durante el primer año, para que en dicho periodo los ingresos igualen a los costos fijos y variables del proyecto. Este punto de equilibrio se encuentra al vender 22.150 horas en el primer año, cantidad de ventas que representan un aumento del 84% de la demanda estimada para dicho periodo.

El detalle del capítulo 7 se encuentra en la Parte II del Plan de Negocio Nordengun: nueva experiencia en aprendizaje colaborativo

8. Riesgos Críticos

Se plantean los siguientes riesgos externos e internos y un plan de mitigación para cada uno de ellos en la tabla 3.

Tabla 3. Riesgos y planes de mitigación

Riesgos	Tipo	Mitigación
Dificultad para encontrar profesores	Externo	Realizar alianzas estratégicas con proveedores del idioma inglés (institutos y universidades) y analizar la posibilidad de contratar un staff de profesores.
Imitación del Servicio	Externo	Fidelizar a los clientes con nuestra propuesta de valor a través de una disminución del precio. Posicionar aún más la marca vía alianzas estratégicas con empresas, ofreciendo el servicio como un complemento de un servicio establecido. (Estrategia de Marketing)
Demanda Sobreestimada	Interno	Aumentar los esfuerzos en Marketing y Promociones Intensivas.
Hackeo	Externo	Realizar práctica de ethical Hacking, seguridad informática y de la información (Externalizar)
Aumento de Sueldo y Cambio de Políticas Laborales	Interno	Disminuir horas laborales. Además evaluar la externalización de algunos servicios que pudiera no ser claves dentro de la empresa.
Cambios en Política de educación (Inglés en Colegios)	Externo	Realizar acercamiento y proyectos en conjunto con el ministerio de educación, economía, entre otros.
Reclamos por Contrato Profesores	Interno	Contratar asesoría legal referente a estos temas.
Nuevas Tecnologías (Realidad Virtual)	Externo	Evaluar fusión, adquisición o realizar alianzas estratégicas con proveedores de esta tecnología.

Fuente: Elaboración propia.

9. Conclusiones

Existe un tremendo potencial de crecimiento laboral en Chile, dada la combinación de ingreso promedio, globalización del país y las nuevas tecnologías que cada día más demandan el idioma inglés para desarrollar actividades, además como país está bajo en el dominio del idioma inglés, respecto a los países del mundo (puesto 42 en ranking EFI 2016).

La demanda no está actualmente cubierta, se estima que la industria de las clases particulares en Chile abarca alrededor de 450 mil alumnos potenciales, de los cuales cerca del 27% están actualmente haciendo algún tipo de curso.

La tendencia en la industria muestra que los actores tradicionales están realizando acciones de reducir su nivel de sedes apuntando a mejorar su productividad por sala, por otra parte, han aparecido nuevas tecnologías que están irrumpiendo el mercado, NORDENGUN plantea a través de un mix, utilizando tanto las tecnologías nuevas, como la conexión que se logra en el contacto presencial entre profesor y alumno, entregar una experiencia única de aprendizaje.

El marketing será la actividad clave para la captura de nuevos clientes, a través de una fuerte presencia de publicidad en formato digital y una promoción de clases gratuitas por volumen de compra que motive la contratación. Inteligencia de negocios mediante el análisis de los datos que son ingresado a la aplicación, será la clave para lograr potenciar la experiencia cliente, que finalmente se traducirá en mayor nivel de recompra y un nivel superior percibido del servicio.

NORDENGUN buscará consolidarse en Chile aprovechando lo atractivo de la industria local, expandiéndose a regiones, buscando el nivel de equilibrio de las 22 mil horas, que espera se logren finalizando el año 2, ya desde el año 3 las utilidades serán reinvertidas para financiar la expansión activa a Uruguay (Montevideo) y posteriormente a Colombia (Bogota).

La empresa realizará sus dos procesos claves de forma interna, desarrollo y mantención de la apps y la gestión y aplicación de los procesos publicitarios. Procesos que permitirán en una segunda etapa realizar la escalabilidad geográfica y de nuevos servicios a un menor

costo, ya que no se requieren desembolso de inversiones, para pago de desarrollo de la apps a un proveedor externo.

Se considera que es un proyecto rentable, con riesgos acotados y dentro de una industria en pleno crecimiento, que está inmersa en un mercado cuya tendencia es de seguir creciendo por la importancia del uso de los idiomas. La inversión inicial es relativamente baja (86.156 M\$CLP, el cual considera el capital de trabajo) y con un payback de 4 años. Este proyecto a 5 años tiene un valor presente neto de -55.674 M\$CLP y una tasa interna de retorno de 4%. El valor económico (terminal de la empresa) será de 396.232 M\$CLP, siendo 4,6 veces la inversión inicial. El proyecto se ha planteado con un grado conservador (tasa de descuento de 21,57% a 5 años), lo cual hace que sea muy sensible su rentabilidad a dos variables (margen de explotación y demanda), las cuales dependen de un porcentaje alto del dinamismo del mercado, haciendo latentes riesgos asociados a que el proyecto no sea rentable.

Referente a la escalabilidad del proyecto, podemos observar que una expansión geográfica a otros países en el cuarto y quinto año de operación (evaluación a 5 años, cada expansión a otro país) generan un VAN positivo, ya que la inversión necesaria para desarrollar este crecimiento radica principalmente en oficinas y remuneraciones del personal a contratar. El VAN al incorporar esta expansión pasa de -55.674 M\$CLP a 42.465 M\$CLP y su valor económico pasa de 396.232 M\$CLP a 815.913 M\$CLP, creando así una sinergia para NORDENGUN en el tiempo, permitiendo así una disminución al riesgo en cuanto a nivel de rentabilidad.

Bibliografía

- Language Coffe, plan de negocios para optar al grado de magíster en administración (MBA), Alejandro Acuña Sepulveda, Universidad de Chile.
- WIP Chile 2014. Usuarios de Internet y Comercio Electrónico: <https://es.slideshare.net/glever/wip-chile-2014>
- Informe OCDE: <http://www.latercera.com/noticia/segun-informe-el-crecimiento-de-la-educacion-superior-en-chile-supero-la-media-de-la-ocde/>
- <https://www.mineduc.cl/>
- Informe IEE, Julio 2017 FMI
- SRCUM Metodología: [https://es.wikipedia.org/wiki/Scrum_\(desarrollo_de_software\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Scrum_(desarrollo_de_software))
- Las regiones con sueldos mas altos y mas bajos <http://www.biobiochile.cl/noticias/economia/tu-bolsillo/2016/08/16/las-regiones-con-los-sueldos-promedios-mas-altos-y-mas-bajos-en-2015.shtml>
- Censo2017*: https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Regiones_de_Chile_por_poblaci%C3%B3n
- <http://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks>
- Ministerio de Educación, Estándares orientadores para carreras de pedagogía en inglés.
- http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
- <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica, Carlos Maqueira Villanueva.
- www.ine.cl
- www.bcentral.cl
- Premio por riesgo de liquidez en Chile, Rafael Romero Meza, Universidad del Desarrollo.

ANEXOS

Anexo 1. Competidores e industria

Competidor	Sedes	Ambiente	Metodo de Enseñaza	Horarios
Institutos				
Tronwell	16 total país - 7 Santiago	Formal	Grupal	Flexible
Wall Street English	10 total país - 3 Santiago	Formal	Grupal	Fijo
Inst. Chileno Britanico	8 total país - 8 Santiago	Formal	Grupal	Fijo
Inst. Chileno Norteamericano	8 total país - 8 Santiago	Formal	Grupal	Fijo
Berlitz	6 tota país - 4 Santiago	Formal	Grupal	Fijo
Sam Marsalli	4 total país - 3 Santiago	Formal	Grupal	Fijo
English First	2 total país - 2 Santiago	Formal	Grupal	Flexibe
Teachme	2 total país - 1 Santiago	Formal	Grupal	Flexibe
Streaming				
Open English	No aplica	Libre	Online	Flexibe
English Live	No aplica	Libre	Online	Flexibe
Apps				
Duolingo	No aplica	Libre	Online	Flexibe
Babbel	No aplica	Libre	Online	Flexibe
Institutos - Clases Particulares				
English First	No aplica	Formal	Personalizado	Fijo
Chileno -Suizo	No aplica	Formal	Personalizado	Fijo
Native Teachers Idiomas	No aplica	Formal	Personalizado	Fijo
Inst. Chileno Britanico	No aplica	Formal	Personalizado	Fijo
Clases Particulares Nativos				
Nativo 1	No aplica	Libre	Personalizado	Flexibe
Nativo 2	No aplica	Libre	Personalizado	Flexibe
Nativo 3	No aplica	Libre	Personalizado	Flexibe
Clases Particulares Profesores				
Profesor 1	No aplica	Libre	Personalizado	Flexibe
Profesor 2	No aplica	Libre	Personalizado	Flexibe
Profesor 3	No aplica	Libre	Personalizado	Flexibe
Grupal				
Poliglota	No aplica	Formal	Grupal	Fijo

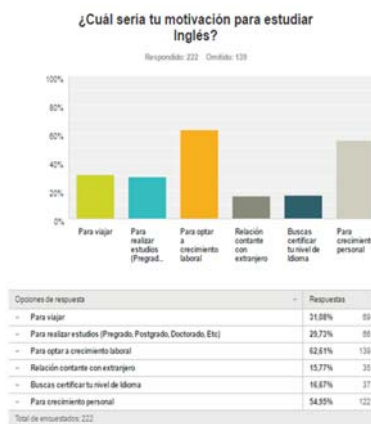
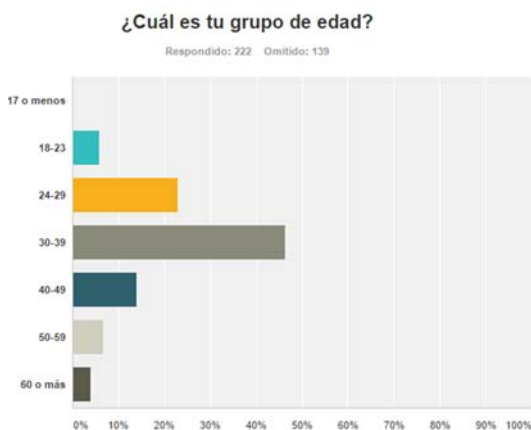
Anexo 2. Estudio de mercado

Para la presente entrega fueron realizados dos estudios secuenciales:

El primero constó de entrevistas a 20 personas cercanas para indagar respecto a opinión general de la idea durante el mes de febrero 2017, y sus respectivos consejos al respecto.

Posteriormente durante marzo 2017 se elaboró un estudio cuantitativo digital a través del portal SURVEYMONKEY utilizando como canales de captura de información, links con la encuesta, Facebook, LinkedIn y 2.000 correos masivos aleatorios, por donde fueron capturados 364 personas encuestadas, de ellos 225 completaron la encuesta 17 preguntas para personas que están interesadas en aprender idioma y 33 personas contestaron la encuesta de 20 preguntas, para personas que están interesadas en enseñar idioma, se estima un nivel de confianza del 93,5%.

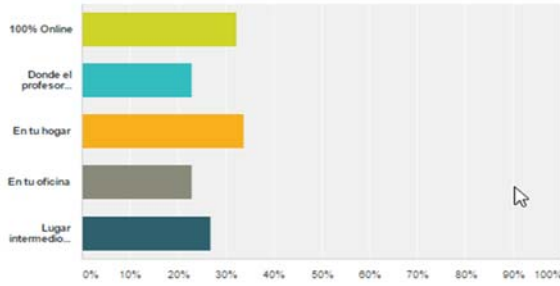
Se puede inferir que existe un sesgo fuerte en la muestra, ya que las personas encuestadas son aquellas que utilizan canales digitales (según Subtel son 12,7 millones de cibernautas en Chile), aunque para efectos del proyecto, este sesgo es positivo, dado que el negocio es eminentemente digital.



	Si	No	Total	Promedio ponderado
Prefieres definir tu el lugar	76,67% 23	23,33% 7	30	1,23
Tienes libertad para desplazarte a un lugar cercano	90,00% 27	10,00% 3	30	1,10
Habilitamos tu hogar para hacer clases	51,72% 15	48,28% 14	29	1,48
Ir al hogar o trabajo del alumno	60,71% 17	39,29% 11	28	1,39

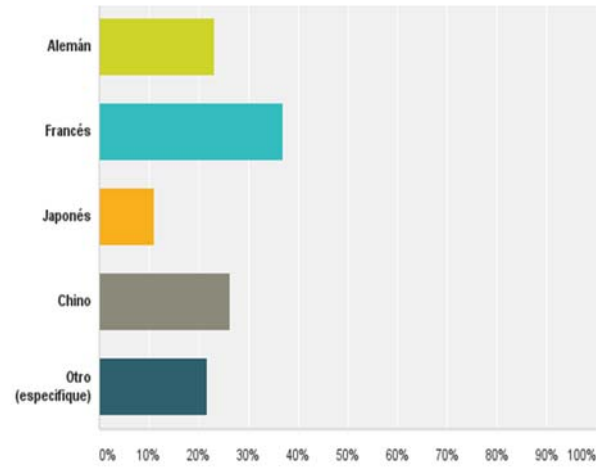
¿En qué lugar te gustaría realizar la clase de Inglés?

Respondido: 222 Omitido: 139

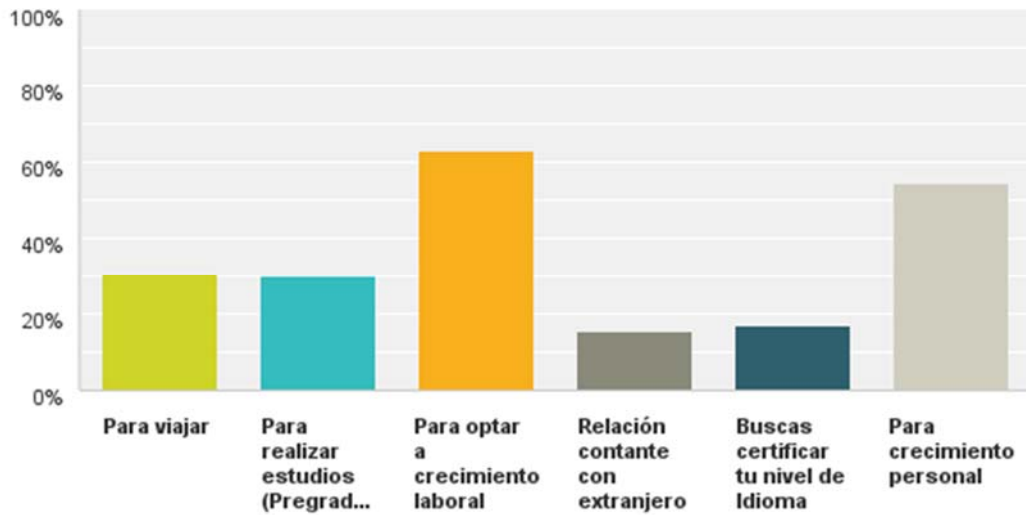


Opciones de respuesta	Respuestas
100% Online	32,43% 72
Donde el profesor habite (Su hogar u oficina)	22,97% 51
En tu hogar	33,78% 75
En tu oficina	22,97% 51
Lugar intermedio (Parque, Cafe, Patio de comida, Etc)	27,03% 60

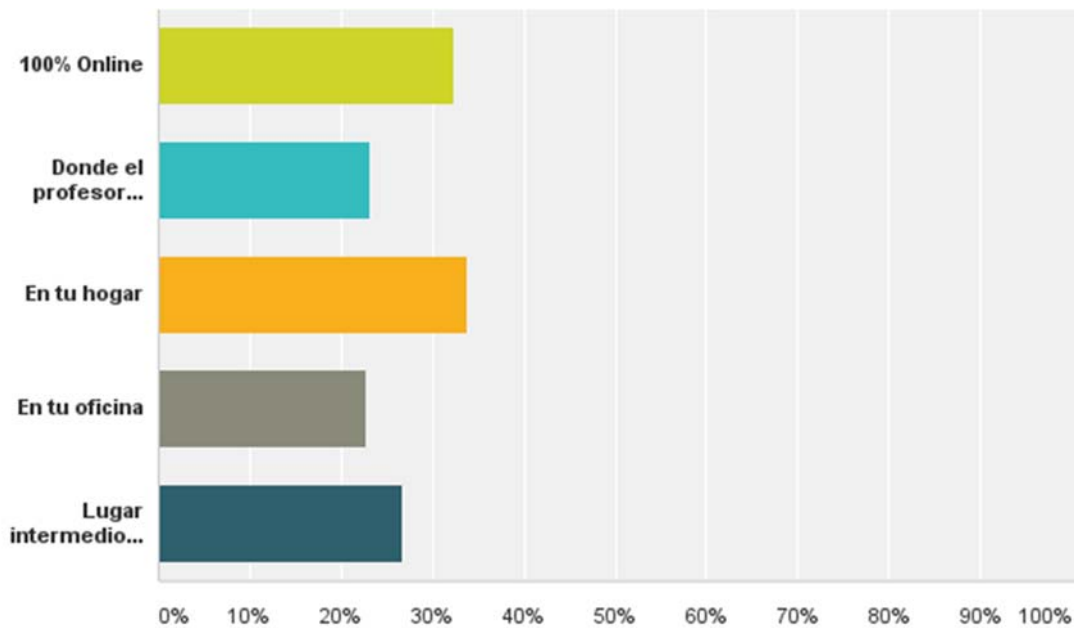
Total de encuestados: 222



Anexo 3. Estudio de mercado - preferencias de clientes



Opciones de respuesta	Respuestas
Para viajar	30,67% 69
Para realizar estudios (Pregrado, Postgrado, Doctorado, Etc)	29,78% 67
Para optar a crecimiento laboral	63,11% 142
Relación contante con extranjero	15,56% 35
Buscas certificar tu nivel de Idioma	16,89% 38
Para crecimiento personal	54,67% 123
Total de encuestados: 225	



Opciones de respuesta	Respuestas
100% Online	32,44% 73
Donde el profesor habilite (Su hogar u oficina)	23,11% 52
En tu hogar	33,78% 76
En tu oficina	22,67% 51
Lugar intermedio (Parque, Cafe, Patio de comida, Etc)	26,67% 60
Total de encuestados: 225	

Anexo 4. Estudio de precios

A continuación, se presenta tabla por concepto y su respectivo valor promedio:

Precio Promedio hora de clases	
C.P Institutos	22.595
C.P Nativo	19.017
Profesor Chileno Encuesta	14.211
Alumno Encuesta	14.379
Streaming	13.106
C.P No Nativo	10.667
Instituto Grupal	8.167
Promedio Industria	14.592

C.P= Clases Particulares

Para obtener los precios por tipo de prestador, se tomaron valores de mercado a través de cotizaciones y datos de la investigación de mercado.

Cotizaciones Insitutos

a-) Tronwell

Santiago, 24 Mayo del 2017

Señor

Alvaro Perez Campos

Presente

De acuerdo a lo conversado con nuestra representante, tenemos el agrado de informarle sobre nuestros servicios de capacitación en inglés, los que se realizan en nuestras sedes de Apoquindo 4499, La Florida, Santiago Centro, Mall Plaza Vespucio, Mall Plaza Norte y Mall Plaza Alameda, en su modalidad In-House.

Propuesta Académica:

En estas sedes, las que han sido especialmente diseñadas y ambientadas para facilitar su aprendizaje, proporcionamos nuestros cursos de 30, 60, 90, 120 y 240 horas, con 2 niveles denominados Beta y Gamma. El curso Beta está compuesto de 4 módulos y el curso Gamma de 3 módulos los cuales incluyen la preparación de certificación Toeic y Toefl., además tenemos cursos de mantención del idioma ACC (Advance Conversation Club).

El programa Beta está orientado a obtener un dominio del inglés de nivel básico-Intermedio, el Gamma está orientado a obtener un dominio del inglés de nivel intermedio-avanzado y el ACC para mantenimiento del idioma.

Estos cursos contemplan un período de 2, 4, 6, 8 y 12 meses, desde la fecha del contrato, para realizar las 40, 80, 120 y 240 horas pedagógicas que dura el curso. El tiempo que se requiere para realizarlo varía según la cantidad de actividades semanales que el alumno ha programado asistir, según el curso y la frecuencia elegida.

Nuestras clases se realizan de Lunes a Viernes y se inician a las 07:45 horas y finalizan a las 21:15 horas. Una característica muy importante de nuestro programa es que el alumno puede elegir el horario que más le acomode y ajustarlo durante la vigencia de su contrato según sus necesidades. En el caso de los alumnos Sence, estos deberán adicionalmente cumplir con las exigencias legales (75% de asistencia) para que la empresa pueda impetrar la franquicia Sence, por lo que la flexibilidad horaria debe adecuarse a cumplir con esas normas. Al inicio del curso, el área académica aplica una evaluación inicial al alumno, para así determinar el programa más apropiado de acuerdo a su Nivel de conocimientos. Esta evaluación consiste en una prueba oral, la cual mide el nivel de comprensión, expresión y pronunciación del idioma inglés.

Propuesta Económica:

Valor Curso In- House + \$ 97.850 matrícula (por alumno)	45 horas \$ 503.162	90 horas \$ 1.006.326	120 horas \$ 1.219.788
--	------------------------	--------------------------	---------------------------

CONDICIONES GENERALES:

- Los valores se han considerado por un alumno
- La fecha para iniciar las clases, son a lo menos 4 días hábil después de recibir la Orden de Compra
- Máximo 10 alumnos por sala
- Acceso a portal de ayuda al alumno con disponibilidad de información y material de estudio
- control Biométrico para registro de asistencia, a través del registro de la huella digital (Obligatorio para Sence)
- Con énfasis en el desarrollo de la producción oral (75 % de Conversación + 25% laboratorio + Ensayos escritos)
- Con opción de elegir especialidad según el objetivo alumno:
Certificación Toeic o Preparación Toefl

Esta cotización ha sido considerada con el valor del Descuento Especial a Empresas, la cual tiene un 20% de descuento sobre precios de lista, además el no pago de la matrícula que es \$ 97.850, la cual tiene vigencia hasta el día 30 de Noviembre, después de esa fecha sólo se considerarán los valores normales precios de lista.

Esperando que esta información sea de su interés, les saluda atentamente,

Encuesta

¿Cuánto estarías dispuesto a cobrar por una hora de clases de Inglés?	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una hora de clases de Inglés? (Una clase en promedio cuesta entre 15.000 y 20.000 pesos)
15,000	20,000
20,000	15,000
10,000	15,000
20,000	15,000
10,000	15,000
20,000	10,000
15,000	15,000
10,000	15,000
10,000	15,000
20,000	10,000
15,000	20,000
20,000	15,000
20,000	15,000
15,000	10,000
15,000	15,000
10,000	15,000
10,000	15,000
10,000	12,000
15,000	15,000
10,000	15,000
15,000	15,000
	10,000
	10,000
	15,000
	10,000
	15,000
	15,000
	10,000

Clases Particulares

Nativo 1

Clases Particulares De Inglés- English, Profesor Australiano Me gusta

Nadie opinó sobre este servicio. [¡Sé el primero!](#) PORTALES 1205 - El Bosque - Rm (metropolitana)



\$ 22.000

Anunciante: John O'shea
[Ver teléfono](#)

Escribe tu consulta


[Consultar](#) [❤️](#) [f](#)

Descripción de la publicación

Mercado Libre no vende este artículo y no participa en ninguna negociación, venta o perfeccionamiento de operaciones. Sólo se limita a la publicación de anuncios de sus usuarios.

Clases de inglés personalizadas. Todos los niveles. Profesor australiano. Desde \$7.000 (el año 2017). Tel: 22808-8878, celular: 965749743 Página Web www.wa.com/joshea74ingles-english-chile. Mi oficina ubicada: Avenida Portales 1205 (esquina de calle Los Eucaliptos) Comuna El Bosque. Se ofrece clases el martes al sábado desde las 9:00 horas hasta las 21:00 horas. También hay la posibilidad de clases a domicilio entre las 9:00 horas y las 18:00 horas (solamente para adultos y jóvenes) si la oficina o domicilio está ubicado cerca de una estación del metro. **desde \$22.000 (el año 2017) por dos horas de clase.**

Nativo 2



\$ 17.000

Anunciante: Maferdelgad@gmail.com
[Ver teléfono](#)

Escribe tu consulta

[Consultar](#) [❤️](#) [f](#)

Descripción de la publicación

Mercado Libre no vende este artículo y no participa en ninguna negociación, venta o perfeccionamiento de operaciones. Sólo se limita a la publicación de anuncios de sus usuarios.

Clases particulares de Inglés para adultos. Profesora de Inglés (nivel nativo) con experiencia y Certificación TEFL y CELTA.

Cada clase se estructura según las necesidades particulares y metas del alumno. Para todos los niveles, desde básico a avanzado.

- Inglés funcional (Functional English) y/o para negocios (Business English).

Las clases son de una hora (60 minutos). Precio de cada clase es \$17.000 por una hora. Hay precios especiales para grupos.

- Además, se ofrece preparación para exámenes TOEFL, IELTS y CAE con material didáctico auténtico (Precio a convenir).
- También se realizan traducciones (Español-Inglés / Inglés-Español), redacción y edición de documentos.

Contactar:
maferdelgad@gmail.com
WhatsApp +569 9125 0945

Profesor no nativo 1

Clases Particulares De Ingles A Domicilio U Oficina [Me gusta](#)

Nadie opinó sobre este servicio. ¡Sé el primero!

San Hugo 1230 - Puente Alto - Rm (metropolitana)



\$ 10.000

Anunciante: Mr. Ricardo
[Ver teléfono](#)

Escribe tu consulta

[Consultar](#) [♥](#) [f](#)

Descripción de la publicación

Mercado Libre no vende este artículo y no participa en ninguna negociación, venta o perfeccionamiento de operaciones. Sólo se limita a la publicación de anuncios de sus usuarios.

Ofrezco clases particulares de inglés o reforzamiento escolar para Enseñanza Media o Universitaria.

Profesor titulado de Pedagogía en inglés con nivel Alto 4/CI, con vasta experiencia tanto en Colegios como en Institutos.

Experiencia en preparación de estudiantes para examen TOEIC.

Voy a domicilio u oficina.

Sesión de 1 hora y 30 minutos por \$20.000

Profesor no nativo 2



\$ 12.000

Anunciante: Claudio Calderón
[Ver teléfono](#)

Escribe tu consulta

[Consultar](#) [♥](#) [f](#)

Descripción de la publicación

Mercado Libre no vende este artículo y no participa en ninguna negociación, venta o perfeccionamiento de operaciones. Sólo se limita a la publicación de anuncios de sus usuarios.

Necesitas dar el TOEFL?Quieres ir a estudiar al extranjero? Necesitas hablar inglés en el trabajo?

Soy Traductor de profesión y tengo más de 20 años de experiencia dando clases particulares de Inglés. Te puedo ayudar a dar el gran salto en el dominio del idioma.

Mi método te va a entregar en poco tiempo todo lo necesario para poder elaborar frases complejas amadas con la gramática correcta, tu pronunciación va a mejorar muchísimo y y tomarás fluidez al hablar y con el manejo de expresiones cotidianas.

Viví 3 años en USA, por lo que tengo un nivel nativo.

Contactame y conversamos el tipo de ayuda que vas a necesitar. Las clases pueden ser en tu domicilio en las comunas de Providencia, Las Condes, La Reina o Vitacura, en mi casa en La Reina, o en un café que nos convenga a los 2.

\$12.000 / hora reloj! Es muy buen precio, no dudes en llamar!

Clases a grupos de hasta 3 personas, con precio a convenir.

Clases vía Skype, con precio a convenir.

Claudio Calderón
+56 9 8403 5467
caldfast@hotmail.com

Streaming



Alvaro Carol Perez Campos <alvaro.perez.campos@gmail.com>

English Live - Standard

1 message

Joaquin Guadarrama <joaquin.guadarrama@ef.com>
To: "alvaro.perez.campos@gmail.com" <alvaro.perez.campos@gmail.com>

25 May 2017 at 16:16



123-0-020-1720

**HABLA INGLÉS MÁS RÁPIDO
CONVERSANDO EN GRUPO**



**¡EF ENGLISH LIVE STANDARD
ES EL CURSO PERFECTO PARA TI!**

Nuestros profesores están entrenados para detectar tus fortalezas y debilidades y ajusten su clase a las áreas en las cuales tu necesitas enfocarte.

Miles de profesores nativos del idioma inglés están disponibles 24/7 para que tu escojas con quién y a que hora quieres tu lección 100% personalizada.

Solo English Live te ofrece maestros bilingües desde los primeros niveles de aprendizaje para que tengas una mejor experiencia.



**INSCRÍBETE HOY A
TU CURSO STANDARD**

- ✓ 30 Clases de conversación grupal
- ✓ Acceso desde dispositivos móviles
- ✓ Plataforma disponible 24/7
- ✓ Avalado por Hull University
- ✓ Duración: 12 meses

COSTO TOTAL: \$707,727 CLP

INSCRÍBETE HOY Y RECIBE:

Anexo 5. Situación competitiva en mercado de idioma formal y grupal

Formal	#Alumnos	Ciclo			Ciclos en año	Costos x ciclo x alumno
		n clases x sede	Alumnos x clase	Sedes		
Tronwell	7,680	8	10	16	6	503,762
Chileno Britanico	3,840	5	8	8	12	180,000
Wallstreet	800	5	8	10	2	799,000
Norteamericano	3,840	5	8	8	12	180,000
Berlitz	720	5	6	6	4	420,000
TOTAL	16,880					
Son el	70%	del mercado				
En total hay	24,114	alumnos en institutos al año				

Se estima que 24.114 alumnos, toman en promedio 30 horas al año a un precio promedio de 15.000 pesos, esto define un mercado total en dólares de USD 17 millones.

Anexo 6. Definición de ratio profesores por alumno

La Demanda: En base de la experiencia de usuarios corporativos en BCI y HORIZON, los usuarios que realizan clases particulares son cerca del 10% de los funcionarios, y en promedio tienen 2 clases a la semana,

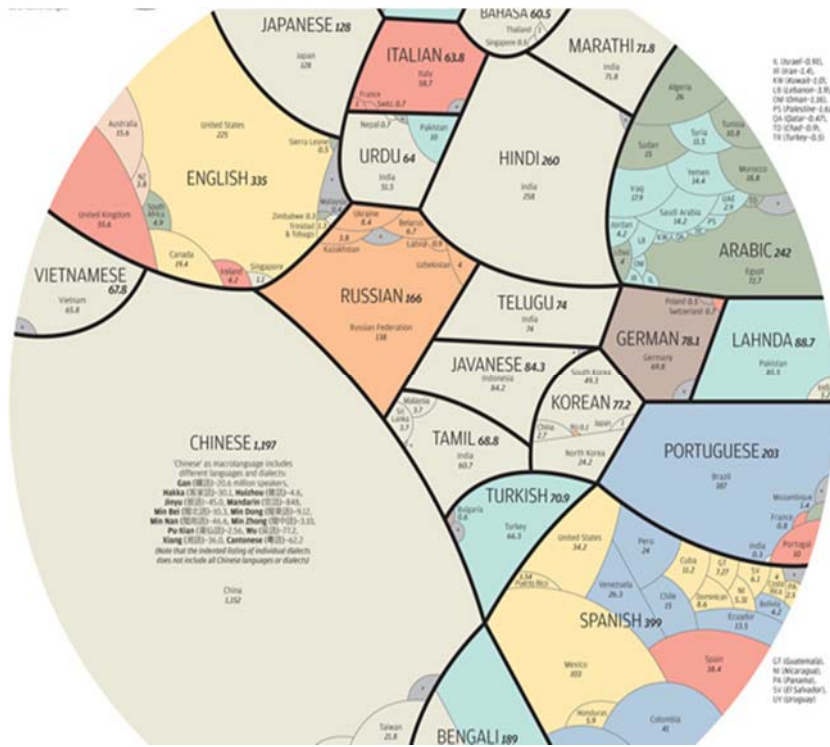
La Oferta: Por otra parte, los profesores a tiempo completo tienen potencialmente 10 módulos de clases al día, ver cuadro a continuación, que en términos semanales corresponde a 50 módulos.

Módulos profesor	Inicio clase	Fin clase
Módulo 1	07:30	08:30
Módulo 2	09:00	10:00
Módulo 3	10:30	11:30
Módulo 4	12:00	13:00
Módulo 5	13:30	14:30
Módulo 6	15:00	16:00
Módulo 7	16:30	17:30
Módulo 8	18:00	19:00
Módulo 9	19:30	20:30
Módulo 10	21:00	22:00

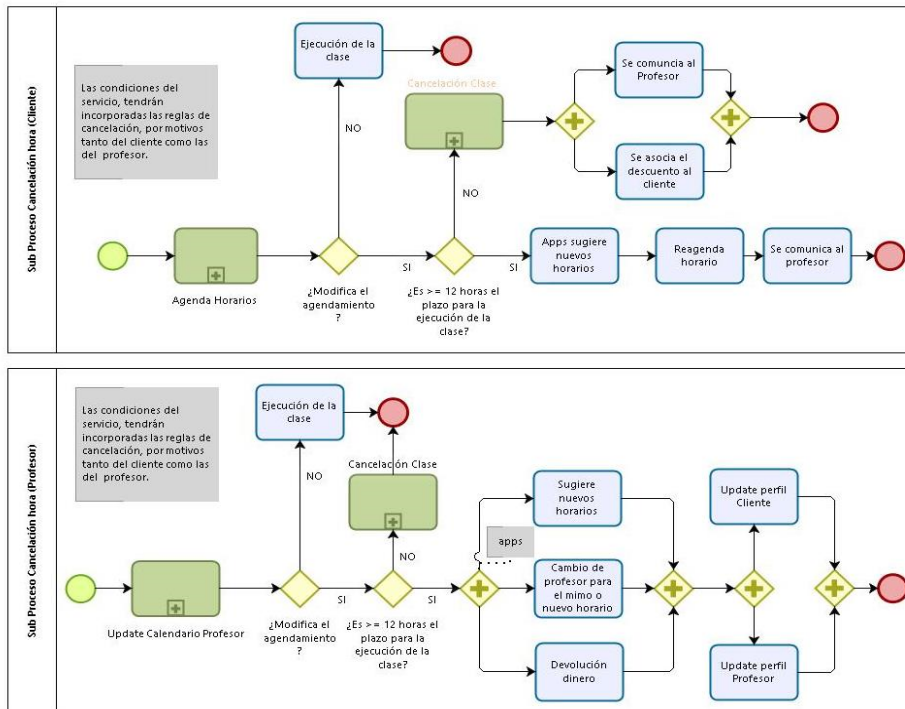
La relación Alumno / Profesor mínima es de 2 / 50, simplificando 1:25, un profesor por cada 25 alumnos, asumiendo que como los alumnos podrán elegir sobre los horarios que dispone el profesor, no ocurrirá topes de horarios.

Para efectos del proyecto se agrega al cálculo anterior un margen de error del 20%, quedando entonces en 1 profesor por cada 20 alumnos.

Anexo 7. Nivel de idiomas mundiales



Anexo 8. Subproceso de cancelación



Anexo 9. Curriculum

Ricardo Samsó Manríquez

Inteligencia clientes

rsamsó@hotmail.com

Summary

Profesional que se caracteriza por su alta iniciativa, visión global y tecnológica, orientación a la excelencia e innovación. Se ha desarrollado en diferentes ámbitos del rubro financiero, liderando proyectos estratégicos y de alta responsabilidad.

Sus habilidades para articular y coordinar diversas áreas y estamentos (Comerciales, Marketing, Calidad y Tecnología; jefaturas, gerencias de área y gerencias generales), dan cuenta de su alta flexibilidad, adaptabilidad, conocimiento estratégico y orientación a metas comunes.

Experience

Jefe Campañas Retail Captaciones at Banco Bci

febrero de 2017 - Present

Ejecutivo Inteligencia Clientes at Banco Bci

julio de 2015 - febrero de 2017 (1 año 8 meses)

Jefe CRM Inversiones at Grupo Security

noviembre de 2013 - julio de 2015 (1 año 9 meses)

Actor relevante en la implementación de la estrategia centrada en el cliente. Su labor comprende principalmente la definición de la segmentación de clientes, definición y aplicación de estrategias de captura y mantención de clientes, mejoras al modelo comercial y canales de venta, así como la evaluación e implementación de herramientas comerciales de tipo CRM.

Analista Senior Inteligencia Negocio Inversiones at Grupo Security

abril de 2011 - noviembre de 2013 (2 años 8 meses)

Las principales actividades desarrolladas fueron:

- 1.- La implementación de la Sistemática Comercial, estableciendo las campañas comerciales en los diferentes canales de venta y la captura de dato de gestión de los ejecutivos de inversiones.
- 2.- El seguimiento de metas y gestión comercial, definiendo y creando un panel unificado por ejecutivo, donde se complementan las metas comerciales con las de gestión, seguidos semanalmente vía comités comerciales; además de abarcar el desarrollo del modelo de datos y reportería corporativa que sustentan el seguimiento (Qlikview y SQL).

3.- Análisis ad hoc y posteriores planes de acción, para abordar problemáticas como la definición de las capacidades de los ejecutivos, el trabajo con los clientes desviados, el desarrollo del modelo de clientes fugados, entre otros.

Suscriptor vehículos motorizados

noviembre de 2007 - abril de 2011 (3 años 6 meses)

Analista responsable de definir precio óptimo y condiciones de suscripciones para clientes y prospectos, tanto individuales como masivos, según la comprensión del negocio y la estimación estadística de probabilidad de siniestro y riesgos implícitos, en el mercado financiero de seguros vehiculares.

Account Executive

mayo de 2005 - noviembre de 2005 (7 meses)

Ejecutivo Comercial a cargo de prospectar y asesorar clientes para invertir en mercado financiero de Divisas y Metales (Forex), utilizando análisis fundamental y técnico.

Education

Universidad de Chile

Diplomado, Business Intelligence, 2009 - 2009

Universidad del Desarrollo

Ingeniero Comercial, Administración y finanzas, 2000 - 2005

Instituto Nacional

1994 - 2000

Universidad de Chile

MBA, Finanzas, 2016

Alvaro Perez Campos

Sub Gerente Planificación y Control de Gestión, Orizon S.A. (Empresas Copec)

alvaro.perez.campos@gmail.com

Summary

Ingeniero Civil Industrial con postgrado en MBA Universidad de Chile, Evaluación de Proyectos y Business Process Manager (BPM). Adaptable, flexible, creativo y motivado para enfrentar desafíos. Ha liderado equipos multidisciplinarios, trabajando en ambientes bajo presión y resolviendo problemas de alta dificultad. Tiene excelentes habilidades interpersonales y para trabajar con personas de diferente preparación, experiencia y diversidad cultural. Cuenta con ocho años de experiencia en distintas áreas de la ingeniería civil, consultoría, gestión de proyectos; así como en el desarrollo y dirección de negocios.

Experience

Sub Gerente Planificación y Control de Gestión

enero de 2013 - Present

- Diseñar y liderar el modelo del presupuesto (Costos Fijos, Costos Variables, Costos de Producción, Gastos de Ventas, Costos de Almacenamiento, Ventas, Inversiones y su respectivos Estados de Resultados (EERR)).
- Reportar directamente al Gerente General y Directorio en temas de Administración y Gestión (EERR, Ventas y Precios, Producción y Rendimientos, Stocks Físicos y Valorizados)
- Encargado de liderar estimaciones mensuales a nivel operativo y de gestión para la empresa.
- Apoyo en implementación de ERP SAP (PA, Presupuesto y Rolling Forecast)
- Liderar creación de informes operacionales mensuales al directorio.
- Encargado de implementar nuevos informes en sistema Business Intelligence (MicroStrategy).

Jefe Proyecto

junio de 2010 - junio de 2012 (2 años 1 mes)

- Liderar proyectos e iniciativas del ámbito de Gestión de Procesos de Negocios (BPM) en la organización (As-is, To be, Strategic Process Management (SPM), Business Process Modeling, Business Process Analysis and Optimization (AOPT), Process to Application (P2A)).
- Encargado de definir, analizar, diseñar y ejecutar proyectos de mejora relacionados en las áreas de operación, cliente y sistemas.
- Lideró evaluación y diagnóstico de cartera de proyectos.
- Análisis de carteras y elaboración de informes ejecutivos y detallados a la gerencia.
- Encargado de definir el modelo operacional para distintos productos del negocio.
- Participación en la aplicación de metodologías BPMN, Seis Sigma, evaluación de proyectos, entre otras.
- Participación en auditoría ISO 9001, como auditor interno.

Jefe proyecto

octubre de 2008 - mayo de 2010 (1 año 8 meses)

- Lideró evaluación de puntos de control para las áreas de operaciones, abastecimiento y administración y Finanzas, para las operaciones de ITT Industrial process en MEXICO.
- Lideró proyecto de mejora continua “Estandarización procesos del negocio”.
- Lideró Definición procedimientos y flujos para cada proceso identificado.
- Definir y crear KPI (key performance indicator) del negocio e implementar un tablero de control.
- Lideró Aplicación ley Sarbanes - Oxley a los procedimientos identificados, para cumplir con los puntos de control que solicita esta ley norteamericana.

Analista de procesos

marzo de 2008 - septiembre de 2008 (7 meses)

- Reunir, analizar y generar informes diarios de gestión que contribuyan a la toma de decisiones.
- Análisis de carteras y elaboración de informes ejecutivos y detallados a la gerencia.
- Desarrollar e implementar herramientas de apoyo a la gestión.
- Manejo de bases de datos y consolidación de información de ventas, financiamiento y contratos.
- Generación de Tableros de gestión y control.
- Integrante proyecto Reingeniería Telsur. (K2, OSS y BSS).
- Verificación de cumplimiento de metas y estado de avances de las acciones correctivas diseñadas por la alta dirección.
- Preparación de información para reuniones de la alta dirección.

Education

Universidad de Chile

Egresado MBA-Magister en Gestión y Dirección de Empresas, Economía y Negocios, Finanzas, general, 2016 - 2017

Kings Colleges

Certificado Ingles Upper - Intermediate, Idiomas, 2012 - 2012

Universidad de Chile

Diplomado Gestión de Procesos de Negocios., Gestión de Procesos, 2011 - 2012

Pontificia Universidad Católica de Chile

Diplomado Evaluación de Proyectos, Evaluación de proyectos, 2010 - 2010

Universidad de la Frontera

Ingeniero Civil Industrial, Ingeniería Industrial, 2002 - 2007

Anexo 10. Detalle inversiones

Inversión Equipos	Costo	Cantidad	Total
Computadores PRO	519.990	2	1.039.980
Computadores Normales	369.990	2	739.980
Tablet Galaxy	99.990	1	99.990
Móvil Andriod	239.990	1	239.990
Móvil Iphone	399.990	1	399.990
Tablet Apple	279.990	1	279.990
Total			2.799.920

Inversión Oficina	Costo	Cantidad	Total
Creacion empresa Chile	500.000	1	500.000
Contabilidad PYME	60.000	1	60.000
Otros (utilices de oficina)	300.000	1	300.000
Arriendo Oficina (4 pers y 5 meses)	585.000	5	2.925.000
Plan WOM emprende 24 gigas	19.990	4	79.960
Total			3.864.960

Inversiones Apps	Costo	Cantidad	Total
Desarrollo Apps	16.500.000	1	16.500.000
Membresía APPLE	66.000	5	330.000
Membresía Google Play	16.250	1	16.250
Azure services US300 mes	195.000	5	975.000
Total			17.821.250

Inversiones Marketing	Costo	Cantidad	Total
Costo Promocion			0
Agencia			800.000
Costo Publicidad			20.000.000
Total			20.800.000

Inversión Personal	Costo	Cantidad	Total
Profesora	800.000	2	1600000
Secretaria	600.000	1	600000
Total	1.400.000	3	2.200.000

Anexo 11. Depreciación

Conpectos	1	2	3	4	5	Total (Pesos)	Total (UF)
Desarrollo apps	559.984	559.984	559.984	559.984	559.984	2.799.920	105
Equipos	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	16.500.000	620
Total	3.859.984	3.859.984	3.859.984	3.859.984	3.859.984	19.299.920	725

Anexo 12. Estado de resultado y flujo de caja libre

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 - ∞
Ingresos Operacional		192.000	453.808	922.320	1.136.592	1.225.120	1.225.120
Costo Operacional		(144.000)	(340.356)	(691.740)	(852.444)	(918.840)	(918.840)
Margen Operacional		48.000	113.452	230.580	284.148	306.280	306.280
Ingreso Publicidad		2.320	5.484	11.145	13.734	12.762	12.762
Total Ingresos de Explotación		50.320	118.936	241.725	297.882	319.042	319.042
Sueldos		(65.400)	(66.708)	(93.242)	(104.107)	(106.189)	(106.189)
Costo Medios de pago		(3.840)	(9.076)	(18.446)	(22.732)	(24.502)	(24.502)
Oficina (Internet, cel, etc)		(8.580)	(8.837)	(12.347)	(12.718)	(13.099)	(13.099)
Tecnología (servidor, etc)		(2.422)	(2.495)	(2.570)	(2.647)	(2.726)	(2.726)
Viatico y Alojamiento			(1.189)	(2.417)	(2.979)	(3.190)	(3.190)
Total Costos de Explotación		(80.242)	(88.306)	(129.023)	(145.182)	(149.707)	(149.707)
Marketing y Promoción		(9.263)	(21.894)	(44.496)	(54.834)	(59.105)	(59.105)
Gastos Marketing y Promoción		(9.263)	(21.894)	(44.496)	(54.834)	(59.105)	(59.105)
Resultado Operacional		(39.185)	8.736	68.206	97.866	110.230	110.230
<i>Margen Operacional</i>		-78%	7%	28%	33%	35%	35%
Depreciación		(3.860)	(3.860)	(3.860)	(3.860)	(3.860)	(3.860)
Gastos Bancarios		(240)	(240)	(240)	(240)	(240)	(240)
Ingresos Financieros		755	1.784	3.626	4.468	4.786	4.786
Resultado No Operacional		(3.345)	(2.316)	(474)	368	686	686
Utilidad del ejercicio antes Impto.		(42.530)	6.420	67.732	98.234	110.915	110.915
Impuesto a la Renta		-	(1.637)	(18.288)	(26.523)	(29.947)	(29.947)
Utilidad del ejercicio desp. Impto.		(42.530)	4.783	49.444	71.711	80.968	80.968
Ajuste							
Depreciación (+)		3.860	3.860	3.860	3.860	3.860	3.860
Inversión Inicial (-)	(47.486)						-
Inversión reposición (-)				(23.928)			-
Capital de Trabajo	(38.670)						(3.860)
Aumento en Capital de Trabajo		(5.450)	(5.538)	(11.256)	(13.871)	(14.856)	-
Total Ajustes	(86.156)	(1.590)	(1.678)	(31.324)	(10.011)	(10.996)	-
Flujo de Caja Libre	(86.156)	(44.120)	3.105	18.120	61.700	69.972	80.968
Valor Terminal							822.872
Flujo de Caja Libre + Valor Terminal	(86.156)	(44.120)	3.105	18.120	61.700	69.972	903.840
(VA) a 5 años	30.482						
(VA) a 5 años - Inversión inicial	(55.674)						
Valoración Económica	482.389						
Valoración Económica - Inversión Inicial	396.232						
TIR 5 años	4%						
Payback (PRC)	4 años						