



“NATIVE ENGLISH”

Parte II

PLAN DE MARKETING PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN MARKETING

**Alumnos: Eugenio Valdez Escalante
Profesor Guía: Eduardo Torres Moraga**

Santiago, 20 de Noviembre de 2017

Tabla de contenido

I - Resumen Ejecutivo	3
II - Plan Futuro.....	5
2.1 - Objetivos de Ventas	5
2.2 - Objetivos de Marketing	7
2.3 - Segmentación	7
2.3.1 - Macrosegmentación	7
2.3.2 - Microsegmentación	8
2.3.3 - Descripción de Constructos Principales y Asociaciones	10
2.3.4 - Segmentación Vincular	14
2.3.5 - Segmentos Identificados	15
2.4 - Mercado Objetivo	16
2.5 - Propuesta de Valor	17
2.6 - Posicionamiento:.....	18
2.6.1 - Declaración de Posicionamiento de Nativenglish	19
2.7 - Mix de Marketing	20
2.7.1 - Producto	20
2.7.2 – Plaza	22
2.7.3 - Precio	23
2.7.4 - Promoción	23
2.7.4.1 - Herramientas para la Recordación de Marca.....	24
2.7.4.2 - Herramientas para Penetración de Mercado.....	27
2.7.5 - Proceso	30
2.7.6 - Personas.....	32
2.7.7 - Evidencia Física	35
2.7.8 - Control	36
2.7.9 - Presupuesto.....	40
III – Conclusiones	42
IV. - Bibliografía	44
V.- Índice de Tablas y Gráficos.....	45
VI.- Anexos.....	46
Anexo Nro. 1.....	46
Anexo Nro. 2.....	52

Anexo Nro. 3..... 54

I - RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como finalidad desarrollar un Plan de Marketing, para un instituto de idioma inglés, especializado en la industria hotelera. Se hará un análisis situacional, que tiene por objeto investigar y detectar si existen oportunidades para desarrollar esta empresa, en la región metropolitana y posteriormente diseñar el plan de marketing con el objetivo de comercializar los servicios, en su mercado objetivo.

El análisis situacional, indica que existe un gran interés por aprender inglés en Chile, considerándose como uno de los drivers relevantes para enfrentar los cambios políticos, sociales, económicos y tecnológicos, consecuencia de la globalización. Estos cambios han afectado tanto la oferta de servicios, como la demanda de empleo bilingüe en diversas industrias, lo cual impacta la demanda por capacitación en idioma inglés en el país.

El mercado de la capacitación en Chile, según estudios detallados, se muestra con un bajo nivel de concentración a niveles de micro y pequeñas empresas, debido al alto número de ellas y a su baja participación de mercado, con promedio de ventas de UF 200 anuales.

El atractivo para llevar adelante un instituto de inglés, en este campo competitivo, se da en la opción planteada por Nativenglish, la especialización, encontrando un nicho donde los grandes institutos de inglés no operan.

No hay grandes barreras de entrada ni salida del mercado de la capacitación, siendo uno de sus “insumos” importantes, los relatores. Estos son la variable principal que marca la diferencia y calidad de los cursos, entre los distintos institutos.

La oferta de cursos de inglés es altamente homogénea, sin enfoque en un segmento específico ni posicionamiento en el mercado. Los actores principales en la industria son el Instituto Chileno-Americano, Tronwell, Bridge, y Berlitz en la región Metropolitana y ninguno de estos son especializado. En esta área existe una gran y constante necesidad, por parte de los hoteles de realizar capacitaciones, en especial a las personas que atienden o tienen contacto frecuente con sus huéspedes.

En cuanto al mercado, la industria turística compuesta por restaurantes, agencias y hoteles, componen la demanda derivada por capacitación en inglés. Dentro de esta, la hotelería es la de mayor valor. El estudio de inversión en turismo año 2016, describe no solo el aumento de la inversión en la industria hotelera, sino también la creciente cantidad de turistas que llegan a Chile cada año donde, además, el sector hotelero registra el mayor gasto realizado por el turista extranjero.

El Plan a Futuro o Plan de Marketing del instituto especializado en inglés hotelero, se define una meta de ventas para el primer año de \$89,2 millones, en función de los segmentos detectados de mayor valor dentro del mercado de la hotelería en la región metropolitana. Los Mercados Meta, son los segmentos tipificados como hoteles “Serviciales” y hoteles “Maestros”, ubicados en las comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura. Para alcanzar las ventas proyectadas, se plantean dos objetivos de marketing: Primero, alcanzar un 22% de penetración en los segmentos de clientes objetivo, es decir, que compren un curso a lo menos durante el primer año y Segundo, se busca que el 30% del mercado meta asocie a Nativenglish como el instituto especializado en la hotelería, después del primer año de operación.

Dentro del Plan a Futuro, para el implementar el Mix Comercial, se considera un Presupuesto de \$14,2 millones, donde las herramientas de promoción más importantes son, la Fuerza de Ventas y el Marketing Digital. Las acciones de Control y sus KPIs apuntan a la gestión del vendedor, con objetivos “smart” (metas específicas, medibles, alcanzables), y a los Medios Digitales, con herramientas analíticas que permiten monitorear sus resultados en tiempo real.

II - PLAN FUTURO

A continuación, se desarrollará el plan de marketing para el instituto de inglés, Nativenglish, especializado en capacitación de Inglés para la industria hotelera, el cual corresponde a un servicio B2B, por ende, al mix comercial de las 4ps y los 3Ps de servicios (procesos, personas y Espacio Físico (Physical Space)).

2.1 - OBJETIVOS DE VENTAS

Nuestra meta para el primer año es tener ventas¹ netas de \$ 89.200.000.

Se proyecta vender 20 cursos, con un promedio de 20 empleados cada uno. El precio de cada curso de 40 horas es de \$223.000.- por alumno. Este Objetivo de ventas permite que Nativenglish alcance la categoría de “pequeña empresa 1”² en el primer año.

A través de la presente investigación, en la etapa diagnóstica, se halló información que indica que los OTEC que tienen ventas por encima de UF 200, sobreviven su primer año de operación.

Este objetivo es elevado en relación con el mínimo de ventas mencionado anteriormente, pero el objetivo es viabilizar este nuevo servicio y su permanencia en el mercado a largo plazo, lo cual pasa necesariamente por alcanzar en el primer año, una meta como la planteada.

La persecución de este objetivo está basada en las oportunidades detectadas en el diagnóstico, tamaño y valor del mercado, en el precio de mercado de los servicios homólogos y en la falta de especialización, oportunidad que se capturará con este plan de marketing.

¹ Informe Final CSP Proyecto de Capacitación Mercado de la Capacitación mayo 2015 - SENCE / Centro de Sistemas Públicos Departamento de Ingeniería Industrial Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Universidad de Chile. p.12 “Más del 70% de los OTECs atienden a menos 25 firmas.”

² Estadística de empresas por tamaño según ventas. http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm. Esto significa que Nativenglish estará en el rango entre 2,400 UF y 5,000 UF, clasificadas como “empresa pequeña 1”.

Tabla Nro. 1 Ventas Año 1

VENTAS PRIMER AÑO				
Mes	Cantidad de Cursos	Promedio Alumnos	Precio de Curso	Venta Total
Noviembre	0	20	223.000	-
Diciembre	0	20	223.000	-
Enero	0	20	223.000	-
Febrero	3	20	223.000	13.380.000
Marzo	3	20	223.000	13.380.000
Abril	5	20	223.000	22.300.000
Mayo	5	20	223.000	22.300.000
Junio	3	20	223.000	13.380.000
Julio	1	20	223.000	4.460.000
Agosto	0	20	223.000	-
Septiembre	0	20	223.000	-
Octubre	0	20	223.000	-
				\$ 89.200.000

Las ventas tienen relación con las temporadas de llegadas de turistas extranjeros³, donde el periodo comprendido entre el mes de febrero a septiembre corresponde a la temporadas media y baja. Dentro de este período es donde se producen la mayor cantidad de ventas de Nativenglish, por la disponibilidad del cliente para la ejecución de las acciones de capacitación. Lo anterior, no es privativo que el vendedor también pueda captar clientes y vender dentro de la temporada de alta turística (octubre a enero), pero para efectos de este análisis, siendo conservador, demuestra que, con este nivel de ventas, se pueden alcanzar los objetivos de marketing.

³ Ver gráfico Nro.3 de Ciclo de Llegadas de Turistas Extranjeros a la Región.

2.2 - OBJETIVOS DE MARKETING

- A. Lograr un 22% de penetración del mercado. Esto significa que el segmento de clientes objetivos, nos compren a lo menos 20 cursos en un período de 1 año.
- B. Que un 30% del mercado meta, asocie a Nativenglish como el instituto especializado en la Hotelería, después del primer año de operación.

Para el segundo año los objetivos de Marketing, el instituto debería seguir aumentando el conocimiento de la marca, hasta que sea reconocido por 40% del grupo objetivo como la capacitadora de inglés para la hotelería. Del mismo modo, el instituto también continuará aumentando su penetración de mercado a un 30% para el año próximo.

En el tercer año la empresa tendrá como objetivo iniciar operaciones en la comuna de Santiago con la intención de expandir sus ventas a los mismos segmentos. Con el propósito de alcanzar una penetración de mercado en esa comuna de 30%.

2.3 - SEGMENTACIÓN

Para macrosegmentar, se analizarán variables geográficas, económicas sectoriales y en la microsegmentación, variables psicográficas. Para esta última definición, se utilizará el juicio experto del equipo de trabajo asociado a este plan de marketing, y la aplicación de técnicas de investigación cualitativas, como entrevista en profundidad con el método Zaltman.

2.3.1 - MACROSEGMENTACIÓN

Para segmentar, se comenzará por el territorio (geográfico y demográfico) donde se ubica Nativenglish, es decir, la región Metropolitana y dentro de esta, se enfocará en las comunas con mayor nivel socioeconómico, donde la hotelería también es de mayor valor y categoría, por lo tanto, solo se considerarán para este objetivo los Hoteles y Hoteles

Boutique (de acuerdo a clasificación de SERNATUR, en su registro nacional de empresas de turismo⁴). Se considera un universo o población total de 637 Alojamientos turísticos y de estos solo 184 son Hoteles y Hoteles Boutique, en la Región Metropolitana.

Dentro del mercado de la Región metropolitana, segmentamos las comunas de mayor inversión hotelera, que son las siguientes: Santiago; Providencia; Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea. Estas cuentan con 186 Hoteles (y Hoteles Boutique)

Para Nativenglish, como pequeña empresa, con relación a sus recursos y capacidades instaladas, solo se enfocará a las comunas que están en los sectores de altos ingresos y que además son próximas geográficamente, específicamente en las comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura⁵, que en su totalidad poseen 91 establecimientos categorizados como hoteles y hoteles boutique.

Con esto ya contamos con nuestro segmento de mercado de mayor valor, compuestos por hoteles de la región metropolitana, de las 3 comunas indicadas. A continuación, se definirá mercado objetivo o Targeting, a través de la micro segmentación y caracterización psicográfica de esto segmentos.

2.3.2 - MICROSEGMENTACIÓN

Se investigó a los gerentes de RR HH de la hotelería, para saber acerca de la importancia que le dan al hecho de que sus empleados hablen inglés. Se llevó a cabo entrevistas metafóricas (Gerald Zaltman, 2003) para conocer mejor las necesidades de la hotelería en cuanto el idioma inglés.

Se trabajó con una muestra de 7 personas, hombres y mujeres, entre los 30 y 55 años, todos ellos gerentes y/o asistentes de Recursos Humanos. Del análisis de las entrevistas y las imágenes utilizadas, el grupo creó constructos principales y asociaciones (Anexo Nro. 1). Con estos datos, se procedió a hacer un mapa de conceptos. Después, se analizaron los conceptos y se construyeron los diferentes segmentos. Adicionalmente, se

⁴ Registro.sernatur.cl/documentos/Registro-transparencia-agosto-2017.zip

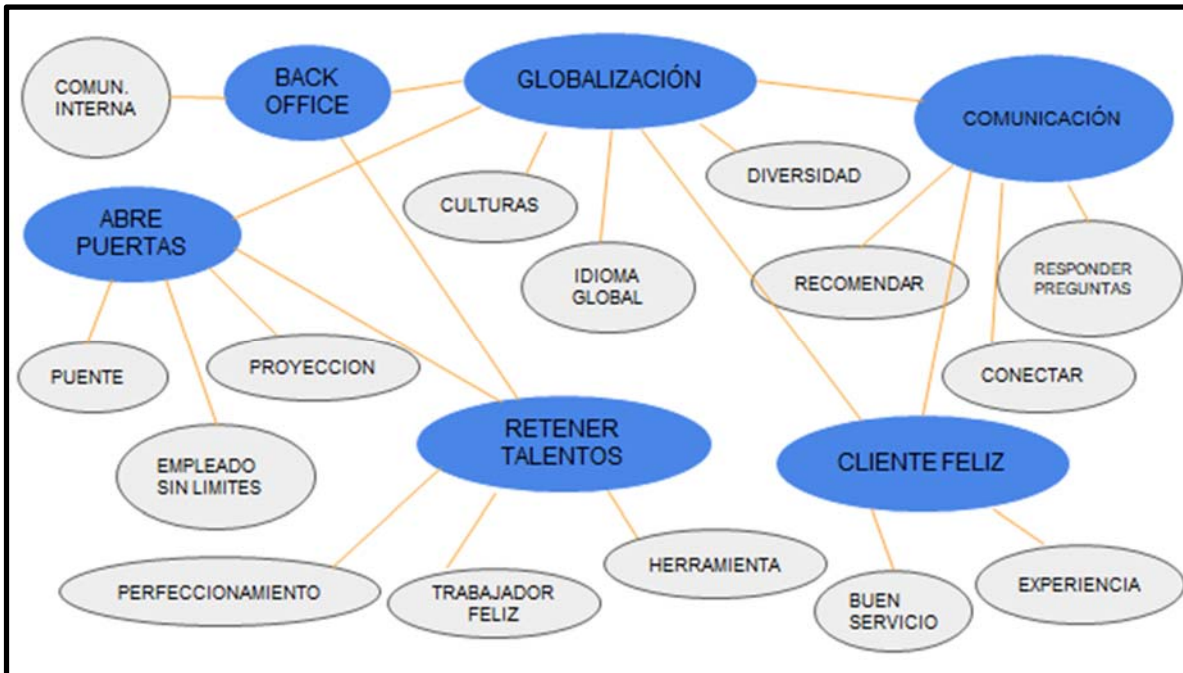
⁵ Registro Único de Prestadores de Servicios de Sernatur actualizado a Febrero de 2017

levantó algunos datos acerca de su comportamiento de compra (quienes intervienen y qué relevancia tiene esta decisión)

Se logró que 26 encuestados en línea, entre ellos gerentes de RR. HH., generalistas de RR. HH., encargados de RR. HH., dieran información acerca de la percepción de los institutos de inglés, para efectos de elaborar un mapa de posicionamiento.

A continuación, se detalla el mapa de consenso de los constructos principales, y luego los constructos secundarios que se desprenden o relacionan con el principal. Los constructos principales están en azul y las asociaciones secundarias están en gris.

Gráfico Nro. 1. Mapa de Consenso.



Fuente: Elaboración propia, en base a Anexo Nro.1

2.3.3 - DESCRIPCIÓN DE CONSTRUCTOS PRINCIPALES Y ASOCIACIONES⁶

Comunicación: En la industria hotelera, la comunicación es parte del servicio que se presta. Cuando llega un huésped quiere sentirse seguro de que todas sus necesidades serán satisfechas. En Santiago, muchos de los invitados que llegan no hablan español, por lo cual ser capaz de comunicarse en el idioma inglés les da comodidad y tranquilidad.

- Responder Preguntas: Muchos de los huéspedes que llegan al hotel nunca han estado en Santiago antes. Ellos hacen preguntas sobre el país y suponer que el personal del hotel será capaz de responder cualquier pregunta.
- Recomendar: Los huéspedes que llegan al hotel a veces no tienen ninguna actividad planeada. Se dirigen al personal del hotel para decirles lo que deben

⁶ Detalle en ANEXO Nro. 1

hacer, donde deben comer entre otras cosas. El personal necesita ser actualizado sobre los eventos en Santiago.

- **Conectar:** Cuando un huésped llega al hotel quieren sentirse como en casa. Esto significa que el personal debe ser como la familia. Cuando hablan con un huésped deben ser amables y cálidos.

Globalización: A medida que el mundo se vuelve más interconectado las personas están visitando muchas partes diferentes del mundo. Aunque los huéspedes son muy diferentes el único aspecto que los unifica es una comprensión común del idioma inglesa.

- **Diversidad/Extranjeros:** Los turistas que llegan a Chile vienen de muchos orígenes y hablan muchos idiomas diferentes.
- **Culturas:** La sociedad chilena es homogénea en su mayor parte, pero muchos de los invitados que llegan son culturalmente diferentes a Chile. El personal del hotel debe ser de mente abierta y respetuoso cuando asisten a los huéspedes para mantenerlos contentos y satisfechos.
- **Idioma Global:** Para muchos de los turistas que llegan a Chile, el inglés es el idioma común que todos hablan. Por lo tanto, es imperativo que el personal del hotel sea entrenado en inglés para asistir a los huéspedes.

Abre Puertas: El idioma puede ser una barrera, pero también puede ser un puente. El inglés abre oportunidades para los empleados a través de las capacitaciones que ofrece la empresa y como resultado los beneficios se pasan a los huéspedes. Esto es un ganar/ganar para la empresa.

- **El empleado no tiene sin límites:** Cuando un empleado aprovecha de los beneficios que ofrece la empresa y sigue mejorando como profesional puede abrir oportunidades. Cuando se trata de ascender un empleado el dominio del inglés es una de las primeras habilidades y requisitos en la industria hotelera.

- **Puente que une:** Conocer otro idioma permite a una persona hacer nuevas conexiones. En este caso, el idioma inglés puede romper una barrera y permitir que el huésped y el empleado del hotel se relacione en otro nivel. Cuando el empleado es capaz de crear estos vínculos, sus niveles de confianza durante las interacciones van a aumentar.
- **Proyección:** Cuando un empleado está aprendiendo un nuevo idioma se dan cuenta de que esta formación puede conducir a una nueva posición o simplemente nuevas oportunidades en la vida. Así que están más motivados a hacer bien en sus puestos, lo que conduce a huéspedes satisfechos.

Retener Talento: Con el fin de retener el mejor talento en la industria el departamento de Recursos Humanos debe apoyar y proporcionar todas las herramientas necesarias para que sus empleados tengan éxito. Los empleados deben entonces utilizar estas herramientas para perfeccionarse y proporcionar un mejor servicio al huésped. Hacer un buen trabajo los llevará a mejores oportunidades en el futuro.

- **Trabajador feliz:** Un empleado está satisfecho con su trabajo cuando el huésped se ha ido con una sonrisa en su rostro. Esto significa que el empleado fue capaz de responder eficazmente a las preguntas que se les hizo en inglés. A través de su gran trabajo reciben elogios y compensación monetaria en el futuro.
- **Herramienta:** El inglés es una herramienta para su trabajo. El camarero, recepcionista, botones no puede hacer su trabajo efectivamente sin poder comunicarse con el huésped en inglés. Para los hoteles en estas comunas es necesario el inglés.
- **Perfeccionamiento:** La formación continua les permitirá progresar en el idioma inglés y les ayudará a no estancarse.

Cliente feliz: La experiencia del cliente comienza desde el momento en que reservan una habitación hasta el punto en donde hacen el check out. En cualquier momento, los empleados del hotel deben ser capaces de comunicarse efectivamente y proporcionar

soluciones. Cuando esté feliz el huésped y está contento con el servicio será más probable que reserven una habitación en el hotel en el futuro.

- **buen servicio:** Muchas marcas hoteleras son conocidas por su calidad en todo el mundo esto incluye infraestructura hermosa, buena comida, ropa de cama de calidad y un gran personal. El servicio se acentúa cuando el huésped está en un país extranjero, pero se asisten en un idioma que usted entiende (inglés).
- **Experiencia:** En la industria de servicios la experiencia del cliente es el producto. Los procedimientos y las políticas son las mismas en cada hotel en todo el mundo y para llevarlo a la norma todos los empleados deben tener un buen nivel de inglés. Como resultado, un hotel en Chile proporcionará la misma experiencia que los Estados Unidos o cualquier otra parte del mundo.

Back office: La organización utiliza el inglés en toda su comunicación interna. No sería capaz de funcionar si los gerentes en cualquier ubicación específica no fuesen capaces de entender una llamada, conferencia remota, o correo electrónico en inglés. Sin inglés no podría haber continuidad de negocio.

- **Comunicación interna:** Para muchas organizaciones internacionales, la comunicación interna es en inglés. Esto significa que todos los puestos de gerencia deben tener un nivel intermedio de inglés. Es más probable que un empleado obtenga un trabajo con más responsabilidades si tiene un nivel de inglés fluido.

2.3.4 - SEGMENTACIÓN VINCULAR

Primer eje: Clientes - Empleados: Este eje muestra la orientación que se le da al idioma inglés, se prioriza la comunicación en inglés orientada absoluta y funcionalmente al cliente y en el otro extremo, la comunicación tiene importancia en las relaciones entre los empleados, se comunican en inglés, dentro de la empresa.

Clientes: Encontramos gerentes o encargados de personal, que solo les interesa la comunicación con el cliente, antes, durante y después de la entrega del servicio. Para ellos la comunicación es la base de la satisfacción de los clientes, al poder romper las barreras y acceder y entregar la información que necesitan durante su estadía y la continuidad de su viaje. Genera felicidad en los clientes.

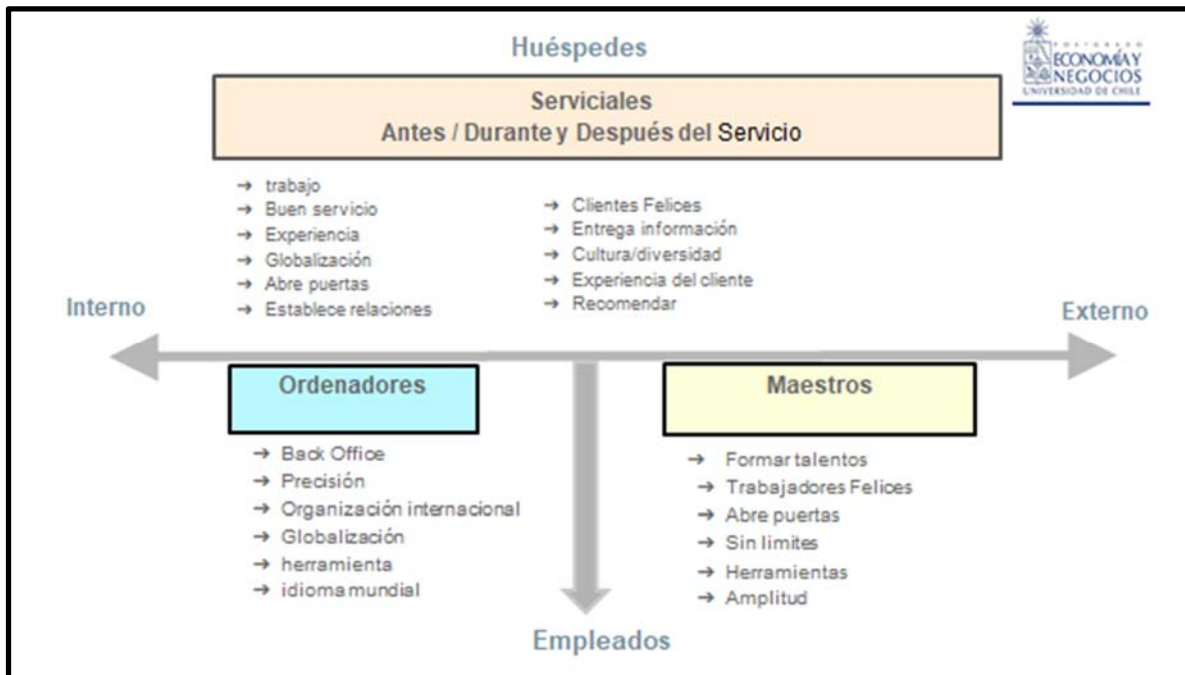
Empleados: En este eje nos encontramos con gerentes de RRHH que piensan que el inglés es parte de la carrera del empleado, dentro de la empresa y la industria, por lo tanto, tienen una visión más de largo plazo, incluso en algunos casos vinculada con unidades de negocios fuera de Chile. Además, se enfocan a la forma de la organización, con conceptos como coordinación, precisión en las operaciones, amplitud, globalización.

Segundo Eje: Es Interno vs. Externo: La comunicación en inglés se orienta o prioriza principalmente al desarrollo organizacional, a su vinculación con el mundo, unidades de negocios en el exterior, interrelaciones laborales, y por el otro extremo se refiere a la formación de talentos y a la satisfacción de los trabajadores como elemento fundamental para una buena atención al cliente.

Interno: La comunicación en lo interno, se da en dos sentidos uno hacia la organización misma (BackOffice), y el otro hacia el cliente, pero antes de que el servicio comience en el hotel, en general en los procesos de reservas, y la vinculación con otras empresas de la cadena comercial del turismo.

Externo: En lo externo se percibe la globalización, la manera de sobrepasar los límites o barreras que genera los distintos idiomas, lo que hace que se busque generar talentos en la organización, para que puedan vincularse con el exterior. Se busca la amplitud en las operaciones, y la diversidad cultural.

Gráfico Nro. 2. Segmentación Vincular



2.3.5 - SEGMENTOS IDENTIFICADOS

Hotel Servicial: El enfoque principal para este segmento es asegurarse que el huésped tenga la mejor experiencia antes, durante y después de su estadía. Se aseguran de que el proceso sea óptimo, desde el momento en que llaman para reservar su habitación, hacen el check out y posteriormente, cuando se recibe la retroalimentación de ellos a través de distintos canales. Teniendo en cuenta que la mayoría de sus huéspedes son extranjeros, saben que deben capacitar continuamente a sus empleados en inglés. Los empleados son el principal punto de contacto para los huéspedes y deben ser capaces de proporcionar información sobre el hotel y la ciudad de destino. Estos hoteles quieren que sus empleados no solo sean capaces de comunicar acerca de los servicios que cuenta el hotel sino que también sean capaces de dar recomendaciones sobre eventos, entretenimiento y cualquier otra información que sea relevante para la experiencias del huésped. Para este segmento invertir en su personal significa imagen y calidad del hotel.

Hotel Ordenador: Para este segmento la razón más importante para capacitar a sus empleados en el idioma inglés, es para asegurarse de que el negocio esté funcionando eficiente y con continuamente. Estos hoteles entienden que son parte de una organización internacional, en donde toda la comunicación formal se hace en inglés. Con el fin de mantener una alta calidad de servicio, deben que ser capaces de entender los correos electrónicos y conferencias telefónicas para comunicar con eficacia las instrucciones para el resto del personal. Saber inglés, es importante como herramienta para el funcionamiento interno del hotel.

Hotel Maestro: Este segmento proporciona a sus empleados todas las herramientas necesarias para que tengan éxito en su carrera profesional. Este tipo de hoteles pretende entrenar continuamente a sus empleados, hasta que adquieran un nivel de inglés intermedio. Esto permite a la organización proporcionar al empleado una herramienta para el futuro. Los empleados estarán felices, al lograr avanzar en sus carreras profesionales y obtener no solo mejoras económicas, sino también la satisfacción de sus necesidades de autorrealización. La capacitación adicional abre las oportunidades para que los empleados asciendan en la organización.

2.4 - MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo de Nativenglish son los hoteles que se clasifican como **hoteles Maestros y Hoteles Serviciales**. Estos segmentos se identificaron como los hoteles de mayor valor, porque se enfocan en capacitar a una mayor cantidad de trabajadores, tales como: camareros, recepcionistas, botones y conserjes, etc. No siendo así el segmento que hemos nombrado como Hotel ordenador debido a que está enfocado en la plana ejecutiva de la empresa y en el desarrollo de un plan de carrera, para estos empleados. De los 91 hoteles y hoteles boutique que se ubican en Las Condes, Providencia y Vitacura se espera que un 82% de los hoteles pertenezcan a estos dos segmentos.

2.5 - PROPUESTA DE VALOR

Características del servicio que ofrece Nativenglish

Relevancia: Nativenglish es el único instituto que se encuentra en la intersección de capacitación en inglés y la industria hotelera.

Valor: Nativenglish entrega un valor único a los clientes de su mercado objetivo a través de la mejora del desempeño de sus empleados.

Diferenciación: Nativenglish entrega capacitación en inglés, particular y exclusiva para la industria hotelera.

Propuesta de Valor:

Nativenglish, se centra exclusivamente en la formación de idioma inglés para los trabajadores de los hoteles que buscan la optimización de sus servicios, a través del perfeccionamiento de la comunicación entre empleados y huéspedes.

Slogan: Nativenglish, El Instituto para la Hotelería.

2.6 - POSICIONAMIENTO:

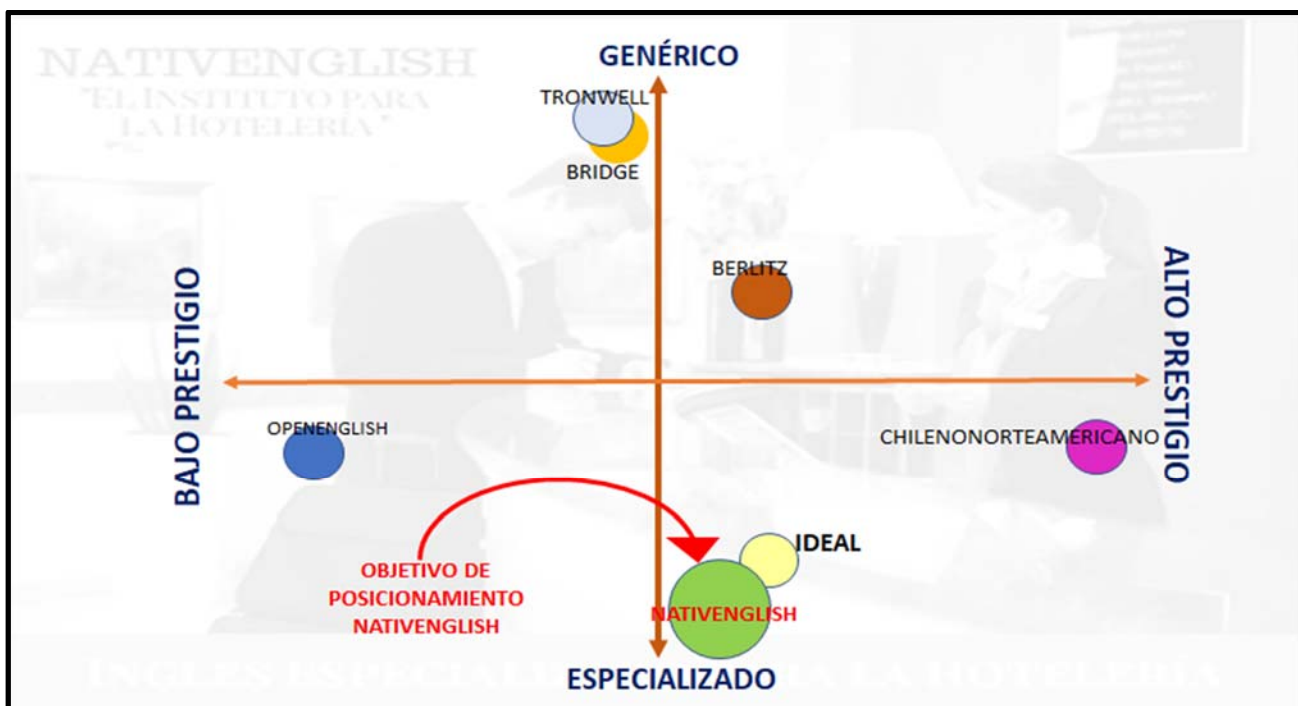
Con una encuesta en línea, dirigida a las personas involucradas en el área de recursos humanos y capacitación de los hoteles del mercado meta, se consultó respecto a la percepción que tienen de los institutos más importantes especializados en idioma inglés, de la región metropolitana. La información obtenida arroja diferencias sustanciales entre estos 5 competidores, con excepción de dos que la percepción era casi idéntica (Tronwell y Bridge). Observamos a un instituto, que, teniendo una propuesta más moderna con su plataforma de enseñanza vía web, es percibido como el de menor prestigio de los 5. En la misma dimensión el instituto Chileno-Norteamericano, se sitúa al otro extremo, con una percepción de alto prestigio y además con cierto grado de especialización respecto a los demás. Los 4 restantes, se perciben como centros de capacitación en inglés genéricos (Tronwell, Bridge) o de escasa especialización (Berlitz) y con cierto nivel de prestigio (adecuado).

La comparación del par "Ideal versus marca conocida", nos arrojó una posición de alta especialización y prestigio medio, es decir, siendo este un atributo deseable y necesario, el énfasis como atributo "ideal" es la especialización.

2.6.1 - DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO DE NATIVENGLISH

El objetivo de posicionamiento que buscará Nativenglish, desde el primer día de su funcionamiento, será la **alta especialización en Inglés para la Hotelería**, por lo que incluso se espera ser percibido más especializado que el ideal y respecto al atributo prestigio, lograr la misma posición que el “instituto ideal”. Esta posición obedece a una serie de factores, pero el más preponderante es el tiempo o trayectoria necesaria, para que Nativenglish sea percibido con un cierto prestigio por el segmento objetivo, por ende, deberá asegurar la calidad percibida y el grado de especialización, en cada prestación de servicios a su mercado meta. Ver a continuación Gráfico Nro. 3.

Gráfico Nro. 3. Posicionamiento de las principales empresas competidoras



En el Anexo Nro. 2 se encuentra el gráfico generado a través del análisis de Escalamiento multidimensional, con el software SPSS. En función de la encuesta del Anexo nro. 3.

2.7 - MIX DE MARKETING

El mix de marketing por tratarse de un servicio estará conformado por 7Ps: Producto; Precio; Plaza; Promoción; Procesos; Personas y Espacio Físico.

2.7.1 - PRODUCTO

Servicio de capacitación en idioma inglés, que satisface las necesidades de empresas de la industria Hotelera, para contar con personal que sea capaz de comunicarse, de manera adecuada, en el idioma inglés con los huéspedes, proveedores, como internamente en especial en hoteles que pertenecen a cadenas internacionales.

La capacitación en inglés que proveerá Nativenglish, contará con un programa que certifica a los trabajadores en dos niveles de conocimiento del idioma inglés, de acuerdo a la necesidad a las categorías definidas por la institución ALTE, que agrupa a los examinadores de idiomas de la Unión Europea, con lo cual la empresa hotelera, además de mejorar su oferta de servicios, dará cumplimiento a uno de los requisitos que indica la NCH2760, que será exigido al momento que decida certificarse en una categoría hotelera (según norma NCH 2912; hoteles de 3 a 5 estrellas).

Curso para Hoteles Serviciales: El curso de inglés de 40 horas para este segmento incluirá gramática básica y vocabulario básico para la industria hotelera. También tendrá un enfoque en los role plays que serán específicos para la industria hotelera. Por ejemplo, los role plays podrían incluir cómo recibir una reserva, cómo recibir un huésped, cómo tomar una orden de comida, etc. Esto sería equivalente a los niveles Alte 1 hasta Alte 2 en las clasificaciones del Consejo de Europa (Ver Tabla Nro. 2).

Curso para Hoteles Maestros: El curso de inglés de 40 horas que tiene como objetivo el desarrollo continuo de las personas en el hotel que tienen mayor frecuencia y relevancia en la interacción con el huésped. Este curso incluirá gramática intermedia con un vocabulario más específico. En este nivel los trabajadores desarrollarán todas las capacidades necesarias para resolver los requerimientos de los clientes antes, durante y después de los servicios relacionados directamente con el hotel. Además, será capaz de entregar información turística al nivel local y nacional. Esto sería equivalente a los niveles Alte 2 hasta Alte 3 en las clasificaciones del Consejo de Europa (Ver tabla Nro. 2).

Para el escalamiento futuro en la oferta de nuestro servicio de Nativenglish “upselling” se consulta las demás categorías de clasificación Alte, lo cual nos permitirá satisfacer necesidades de otros segmentos que se ha detectado, pero que no se abordarán antes del primer año de actividad. Esto es congruente con el tamaño y capital definido para Nativenglish.

Tabla Nro. 2 Niveles de conocimiento del idioma inglés, según Consejo de Europa

Niveles del Consejo de Europa	Descripción
C2 (ALTE 5)	La capacidad de interactuar con materiales lingüísticos de gran exigencia académica o cognitiva y de utilizar la lengua con unos niveles de rendimiento que en algunos casos pueden ser más avanzados que los del hablante nativo medio. <i>Ejemplo: PUEDE rastrear textos en busca de información relevante y entender el tema principal de los mismos, leyendo casi con la velocidad del hablante nativo.</i>
C1 (ALTE 4)	La capacidad para comunicarse con gran eficacia en cuanto a adecuación, sensibilidad al registro y adaptación a temas desconocidos. <i>Ejemplo: PUEDE responder a preguntas hostiles con confianza. PUEDE negociar y sostener su turno en un debate.</i>
B2 (ALTE 3)	La capacidad para lograr la mayoría de los objetivos de comunicación y expresarse en una variedad de temas. <i>Ejemplo: PUEDE ejercer como anfitrión en una visita y dar una explicación detallada de un lugar.</i>
B1 (ALTE 2)	La capacidad para expresarse de manera limitada en situaciones predecibles y para tratar información no rutinaria de forma general. <i>Ejemplo: PUEDE informarse sobre cómo abrir una cuenta bancaria, si se trata de una gestión sencilla.</i>
A2 (ALTE 1)	La capacidad para procesar información sencilla y directa y comenzar a expresarse en contextos conocidos. <i>Ejemplo: PUEDE participar en una conversación rutinaria sobre temas sencillos y predecibles.</i>
A1 (ALTE (Acceso))	La capacidad básica para comunicarse e intercambiar información de forma sencilla. <i>Ejemplo: PUEDE hacer preguntas sencillas sobre un menú y entender respuestas sencillas.</i>

Fuente: http://www.alte.org/attachments/files/framework_spanish.pdf

Servicio Diferenciado:

Con el fin de entregar una experiencia única y diferenciada para la hotelería, Nativenglish para diseñar sus cursos, contratará a un consultor en hotelería junto con un profesor de inglés experto en metodologías de educación para adultos.

El servicio de capacitación contará solo con profesores nativos certificados por CELTA, TEFL, TESOL para enseñar el idioma inglés para adultos, preparados por Nativenglish y especializado 100% en la industria hotelera, para lo cual contarán con material didáctico y metodologías enfocadas a la educación de adultos.

Servicio de capacitación personalizado, para atender a las empresas en forma flexible, es decir, sin interrumpir sus procesos productivos o de prestación de servicios, de manera disruptiva, que afecte el normal desempeño de la empresa. Con el fin de proporcionar un servicio que ofrece continuidad al hotel, el docente irá a éste, para prestar el servicio y trabajará con grupos pequeños, de no más 5 personas.

Servicio Mejorado:

Los cursos ofrecido por Nativenglish están completamente customizados a los segmentos que fueron descubiertos en la investigación. No solo están especializados en la industria hotelera, sino además se ajustan a las necesidades o puntos de dolor que se encuentran en cada uno de estos segmentos identificados.

2.7.2 – PLAZA

Los servicios de Nativenglish se prestarán en la región metropolitana, específicamente en las comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura. Esto fue determinado, a través del proceso de definición de su mercado meta. Siempre dentro de la misma región, se cuenta con la capacidad de aumentar la captación de clientes, expandiéndose a otras comunas que cumplan con las condiciones establecidas en la segmentación.

Además, existen canales de distribución que están conformados por los Organismos intermedios de capacitación, los OTICs. Si bien no se contemplan acciones comerciales

en este canal, Nativenglish está en condiciones de satisfacer la demanda que pudiesen presentar estos organismos, para sus clientes empresas del sector hotelero, pero no se invertirán recursos de marketing en este canal.

2.7.3 - PRECIO

El precio de un curso de 40 horas será \$ 223.000.- por persona inscrita. Esto equivale a \$5.575.- por hora, lo cual es casi equivalente al subsidio SENCE (\$5.000), a personas rentas brutas hasta 25 UTM.⁷

La empresa es nueva en el mercado y no tiene reconocimiento de marca, entonces es poco probable que el grupo objetivo esté dispuesto a pagar un precio alto, a pesar que es un servicio especializado en la industria hotelera, pero una vez experimentado el servicio, se estima que será factible aumentar el precio y que tengan la disposición a pagar, lo cual es mucho más difícil que lo hagan cuando el servicio está recién lanzado.

Se determinó este precio, a través del costo medio de un curso de idiomas, según los datos de Sence y los precios que se levantaron durante las entrevistas a los gerentes de Recursos Humanos.

El precio será negociable, dependiendo de la cantidad de estudiantes que participarán, por ejemplo, si el número de estudiantes es mayor a 20, en ese caso Nativenglish tendría disposición a negociar un precio más bajo por persona, para ganar el negocio.

2.7.4 - PROMOCIÓN

Para lograr nuestros **objetivos de penetración del mercado y reconocimiento de marca**, tendremos que usar herramientas promocionales. De acuerdo con los objetivos antes escritos, se aplicarán de la siguiente manera:

⁷ Franquicia Tributaria de Sence

2.7.4.1 - HERRAMIENTAS PARA LA RECORDACIÓN DE MARCA

- a) **Publicidad:** La empresa comprará un anuncio de ¼ página impar en la revista "Chef & Hotels" para construir reputación y recordación de marca. Es la revista número 1 en Chile, en todo lo relacionado con hotelería, gastronomía y turismo. La revista se distribuye 5.100 ejemplares en todo Chile. En total, los alcances son más de 15.000 personas que leen directa o indirectamente la revista, ya sea impresa o en formato PDF. La propuesta editorial se apunta directamente a nuestro grupo objetivo que incluye gerentes de hoteles, empresarios de turismo, etc.

- b) **Marketing Digital:** Para esta parte del marketing mix, vamos a utilizar las plataformas con la mayor base de usuarios, para tener el máximo **alcance** posible. Los medios que se incluirán son: Google Adwords, Google Display y Facebook sponsored posts. A través de estas plataformas seremos capaces de apuntar al mercado objetivo, utilizando las herramientas de segmentación junto con el diseño de mensaje direccionado y piezas visuales. Los anuncios digitales se vincularon a nuestro sitio web en donde los clientes podrán solicitar más información a través de correo electrónico. Estas plataformas son muy útiles porque son fácil de manejar y medir el retorno de la inversión, debido a las herramientas de estadísticas que estas ofrecen. La cantidad de impresiones, tasa de CTR y un aumento en las visitas únicas al sitio web, son indicadores del éxito de la campaña que genera recordación de marca.

Ejemplo de Pieza Gráfica, basada en la propuesta de valor para ser usado en el marketing digital.



c) RR. PP.

Las relaciones públicas son imprescindibles en este mercado, se puede llegar a los hoteleros a través de eventos particulares, Congresos y Seminarios de la industria. Esta herramienta utiliza publicidad en el evento, es parte de los documentos que se entregan y además brandea el evento en general (lápices, afiches, pendones, carpetas, papelería, etc.). Para difundir este tipo de evento se enviará invitaciones a todos los encargados de capacitación, gerentes de RR. HH. y gerentes del grupo objetivo.

Finalizado el primer trimestre de operación, la empresa tendrá un evento en el que se invitará a todos los hoteles, hoteles boutique y stakeholders del mercado objetivo, para conocer el servicio y la empresa. El enfoque principal será promover Nativenglish como el instituto para la industria hotelera. En esta misma ocasión, el vendedor del instituto

aprovechará la oportunidad para reunir la información de contacto de todos los asistentes. Se invitará especialmente a aquellos ejecutivos de las empresas que tienen capacitaciones en ejecución, con la objetivo de que se conviertan en embajadores de nuestra marca.

Tabla Nro. 3 Plan de Medios

Plan de Medios Mensual														
Herramienta	Medio	Pieza	Diciembre	enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septembre	Octubre	Noviembre
MKT Digital	Facebook	Flyer												
MKT Digital	Google	Flyer												
RR. PP		Evento												
Venta Directa		N/A												
Publicidad	Chef & Hotel	Flyer												

NOTA: Las celdas marcadas en verde, significan que se están realizando acciones de promoción. Con amarillo corresponden a los meses que no se realizan acciones.

El gerente de Nativenglish tendría estadísticas en tiempo real, sobre el desempeño de la campaña digital y podría hacer ajustes rápidamente. En el plan de medios digitales sólo se muestran recursos asignados para cada mes, sin considerar ajustes ni cambios en la distribución de los recursos, que incluso podrían llegar hacerse mensualmente.

2.7.4.2 - HERRAMIENTAS PARA PENETRACIÓN DE MERCADO

a) **Venta directa**

Se utilizará un vendedor especialmente dedicado a ofertar, en forma personal al mercado meta, los cursos de inglés hotelero de Nativenglish, entrevistándose con encargados de perfeccionamiento y capacitación, tales como; Jefe de Personal, Gerente de Recursos Humanos o Encargado de Capacitación. En esta entrevista deberá, en forma prioritaria, escuchar al cliente y levantar información acerca de sus necesidades específicas, para luego ajustar la oferta y customizarla, de forma tal, que el resultado sea el curso que realmente satisface completamente las necesidades del cliente, reforzando la confianza que debe transmitir, para el cierre exitoso del proceso de ventas.

Para generar la cercanía con los clientes y disminuir la percepción de riesgo de compra, debido al alto involucramiento de los encargados de decidir la compra del curso de capacitación, estos necesitan de evidencias físicas para percibir que la oferta es confiable, competente y que solucionará sus problemas. Razón por la cual, la presentación del vendedor cobra gran relevancia, desde su aspecto físico personal, competencia técnica hotelera, demostración de afinidad con el cliente, dando cuenta de una propuesta ganar - ganar, con esto se logrará la credibilidad para efectos de vender los cursos de capacitación especializados, a hoteles que nunca han contratado los servicios de Nativenglish. Esta información fue obtenida a través de las entrevistas en profundidad.

Ciclo de Ventas

1. **Prospección:** El inicio del proceso de ventas para el mercado meta ya definido, comienza con la elaboración de la base de datos del vendedor, siendo está su primera tarea. Para ello deberá buscar el listado de hoteles que existen en el registro nacional de prestadores de servicios turísticos de SERNATUR y que cumplen con las características de los segmentos definidos, en cuanto a su ubicación geográfica y su valor (hoteles y hoteles boutique), luego buscará datos

respecto a las personas que intervienen en el proceso (teléfono, e-mail, RRSS), incluido datos personales de ellos, con el fin de conocer alguna de sus preferencias, con el objeto de lograr durante la entrevista algún nivel de afinidad personal. Paralelamente Nativenglish apoyará esta etapa, con las acciones de marketing comunicacionales mencionadas en este mix promocional.

2. **Comunicarse con el cliente:** El contacto con el prospecto, con la finalidad de relacionarse y que conozca nuestra oferta, se podrá realizar a través de correo electrónico o teléfono, de tal forma que se pueda definir una reunión presencial, en las oficinas del hotel cliente.
3. **Agendar Reunión y Asistir a Reunión:** La finalidad es reunirse personalmente con el cliente, en una fecha y hora determinada, solicitando el tiempo suficiente para lograr un acercamiento y generar la disposición a escuchar, tanto los problemas del cliente como para buscar una solución conjunta, es decir, que se logre establecer un vínculo de confianza y generar la disposición a la compra, aceptando del vendedor, el posterior envío de su propuesta de capacitación.
4. **Enviar propuesta de capacitación valorada:** En base a la información obtenida en la entrevista con el cliente, el vendedor revisará y elaborará la propuesta técnica económica del servicio de capacitación, en forma conjunta con el gerente general, ajustándola a las necesidades del cliente, para luego enviarla vía e mail, cerciorándose de su recepción, mediante mensaje por e mail o llamando directamente al cliente.
5. **Seguimiento a través de correo o teléfono:** No habiendo respuesta inmediata, el vendedor se deberá comunicar con el cliente dentro del plazo máximo de 5 días, consultando de los contenidos de la propuesta, subsanar dudas y/o recoger modificaciones que solicite el cliente. Esto dará origen a un replanteamiento de la propuesta (si es posible) o en caso de rechazo, cerrar el ciclo en este momento, dejando abierta la posibilidad de visitar al cliente en los próximos meses.
6. **2da reunión con Encargado de Capacitación en el Hotel:** En esta reunión el vendedor tendrá como objetivo generar el mayor grado de acercamiento e

involucramiento, para tener las condiciones necesarias cerrar la venta o en caso de desistimiento inicial por parte del comprador, gestionar las objeciones si las hubiese de forma tal, que le disminuya la percepción de riesgo en cuanto al precio, calidad del servicio y garantías. Deberá interpretar de manera adecuada las señales del cliente, para efectos de utilizar alguna técnica que defina concretamente esta decisión, como, por ejemplo, fijar el itinerario de las actividades de capacitación, fecha y las generalidades. Si no fuese posible cerrar en esta reunión, deben ser versátil y adaptarse a los tiempos del cliente, generando mayor cercanía y confianza, teniendo la oportunidad de adaptar la oferta, antes que sea rechazada.

7. **Cierre de Negocio:** En función de la etapa anterior, el vendedor es el encargado de interpretar las señales de cierre, y formalizar el requerimiento solicitando al cliente el envío de la orden de compra, o solicitud de actividad de capacitación, lo importante hacer tangible este acto, de manera de sellar el compromiso.

Gráfico Nro. 4. Ciclo de Ventas



b) Promoción de Ventas

El instituto siempre tendrá el derecho de ofrecer un descuento por el servicio. Se ofrecerá un descuento a los hoteles que podrían ser un cliente futuro de alto valor, por su cantidad de trabajadores. El descuento debe ser aprobado por el gerente general.

c) Post Venta

Nativenglish debe atender a sus clientes antes durante y después de la compra de servicios de capacitación. La post venta corresponde a las acciones que se enfocan a generar lealtad de parte del cliente hacia la empresa, después de que hizo su primera compra, y así lograr la fidelización, a través de la recompra.

El vendedor se pondrá en contacto durante la ejecución del curso, con el cliente y se preocupará de que las condiciones pactadas (contrato social) se cumplan cabalmente. Para ello visitará el hotel una vez al mes, para poder corroborar el cumplimiento del servicio para adelantarse ante posibles problemas no previstos.

2.7.5 - PROCESO

Los procesos que se planifican y desarrollan en Nativenglish han sido definidos y establecidos con la finalidad de satisfacer y superar las expectativas de los clientes.

a) Procesos relacionados con el cliente

1. Una primera revisión de los requisitos relacionados con el servicio de capacitación es efectuada por el Vendedor, una vez que el cliente solicita un curso, estudiando la factibilidad de cumplimiento y el costo de éste.

2. Frente a cualquier duda respecto a los requisitos, en esta primera etapa, el Gerente General, se contactará con el cliente en forma verbal o escrita, con la finalidad de aclarar todas las dudas existentes.
3. Los requisitos relacionados con el servicio son verificados y revisados en constante comunicación con el Cliente, con la finalidad de resolver todas las dudas.
4. La Gerencia General de Nativenglish ha determinado que la comunicación con los clientes relativas a la información sobre el servicio que se otorga; se entregue mediante visitas a los clientes e información enviada por otros medios como email, teléfono, etc.
5. Los reclamos de clientes son canalizados a la Gerencia General, en términos de determinar la acción correctiva necesaria para evitar la repetición de la causa del reclamo.

b) Diseño y Desarrollo del Servicio

Nativenglish planifica y controla el diseño y desarrollo de sus actividades de capacitación, determinando etapas de diseño y desarrollo, revisión, verificación y validación y los responsables del proceso de diseño en cada etapa. El Gerente General es el responsable de la planificación del desarrollo de las actividades de capacitación, recopilan información pertinente con el objeto de cumplir eficazmente con dicho proceso. Las fuentes de información pueden ser los propios clientes, autoridades u otros organismos.

En este sentido, se considerarán elementos de entrada para el desarrollo de cursos de capacitación: las necesidades y expectativas del cliente, las exigencias de la autoridad y los requerimientos tecnológicos, entre otros.

Los resultados del desarrollo deben cumplir los requisitos de los elementos de entrada, contener o hacer referencia a los criterios de aceptación y especificar las características del servicio, en particular la metodología, contenidos y horario.

2.7.6 - PERSONAS

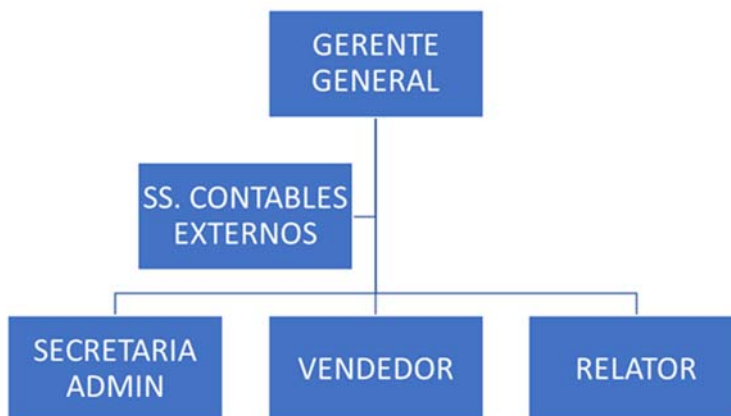
Como la capacitación es un servicio intangible, las personas que conforman el instituto son una parte fundamental para la prestación del servicio, porque desde el punto de vista del cliente la persona que lo atiende representa a la empresa, es decir, el vendedor y posteriormente el relator, “son Nativenglish”. Una de las funciones más importantes de estos PEC⁸, es la anticipación a los requerimientos del cliente, y para ello el instituto contará con protocolos de atención y resolución de contingencias, que pudiesen afectar la calidad del servicio.

Por un lado, el Vendedor genera la venta, y por lo tanto la penetración de mercado y en la prestación de servicio el Relator determina la recordación de la marca, como especialista en hotelería. En el caso que cualquiera de estos empleados tenga un mal desempeño y no logren que el cliente otorgue alguna concesión al respecto, la imagen de la empresa se deteriora y la factibilidad de recompra sería prácticamente nula, es decir, no se estarían logrando los objetivos de marketing.

Las funciones de apoyo tanto a la prestación como a la venta del mismo, se sustentan en la siguiente estructura organizacional:

⁸ Personal en Contacto con el Cliente

Organigrama Funcional de Nativenglish



a) Gerente General

Definición del Cargo: Profesional responsable de las funciones de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, las actividades de la organización. Su misión es ejercer el liderazgo necesario para lograr la buena marcha comercial y financiera.

b) Secretaria Administrativa

Descripción del cargo: Profesional de nivel técnico responsable por la atención a clientes y potenciales clientes y público en general. Se orienta a la coordinación rápida de los distintos recursos necesarios para la implementación de acciones de capacitación, interactuando con clientes, stakeholders, público en general, Gerencias y Jefaturas del área RRHH de las empresas clientes. Su objetivo es acometer en forma eficiente con las coordinaciones de las actividades necesarias para la implementación de acciones de capacitación. Brinda además el soporte administrativo y logístico que le sea solicitado por las demás instancias de la organización.

c) Vendedor

Descripción del cargo: Responsable por el cumplimiento de sus metas de ventas, cumpliendo objetivos respecto de unidades, valores y plazos. Se orienta a los gerentes o jefaturas de RR. HH. y los impulsa a la acción de compra. Es responsable de obtener en

todo momento condiciones de negociación ventajosas para la empresa. Transmite una imagen de la empresa basada en una imagen de profesionalismo, altamente calificado en el mundo hotelero. Su objetivo es lograr las metas de venta conjuntamente con un elevado nivel de satisfacción del cliente por la atención brindada.

d) Relator

Descripción del cargo: El relator contratado por Nativenglish, por evento, estará certificado para enseñar inglés en TEFL, CELTA o TESOL. Su función será la de entregar los conocimientos a los alumnos, de la forma que Nativenglish lo ha diseñado y planificado para cada uno de sus clientes.

Tendrá la obligación de cumplir a cabalidad con todos los procedimientos que Nativenglish le ha definido para relacionarse con el cliente y sus empleados. En la prestación misma del servicio, deberá ser riguroso con los aspectos específicos de las distintas áreas que atenderá en los hoteles. Deberá cumplir con todas las formalidades que impone el instituto y la autoridad competente (SENCE), por ejemplo, tomar asistencia, verificar que el alumno efectivamente sea quien la empresa inscribió, entregar el material didáctico, evaluar, etc.

Además, cada relator recibirá capacitación adicional por parte del instituto, sobre la industria hotelera y recibirá todos los materiales necesarios para impartir un curso de inglés especializado para la industria hotelera. Esto le dará al relator el conocimiento necesario para responder cualquier pregunta que le hagan los futuros alumnos.

2.7.7 - EVIDENCIA FÍSICA

Nativenglish mantiene la infraestructura necesaria para lograr la prestación de sus servicios de capacitación, en conformidad a los requerimientos legales y del cliente. Al prestarse los servicios en las empresas, la infraestructura solo incluye la oficina, el mobiliario, el equipamiento computacional y multimedia y los servicios de apoyo, en condiciones adecuadas de seguridad, comodidad, higiene, limpieza y ventilación.

La empresa también contará con un sitio en web, con toda la información acerca del servicio incluyendo metodología e información del equipo humano tanto administrativo como los relatores. También, previa autorización del cliente, se exhibirán fotos de algunos momentos en que se está ejecutando la capacitación en los hoteles de cada algunos de nuestros clientes, en consecuencia, con el modelo enseñanza que se ha definido.

Contará con mobiliario adecuado para atender público como para sus trabajadores y gerencia, además de los equipos computacionales y adicionales tales como: Impresora multifuncional, datashow, Notebook, teléfono, smartphone y otros.

El material promocional impreso, a utilizar en las campañas de ventas directas y el material didáctico, también son un medio físico, que da cuenta de las características y atributos del instituto, de manera de hacer tangible sus servicios, especialmente al momento de la captación de nuevos clientes.

2.7.8 - CONTROL

a) KPIs para campañas digitales

Los siguientes KPIs son específicos de las dos herramientas digitales que se utilizarán para lograr la recordación de la marca y penetración de mercado.

Campaña de Facebook-Sponsored Post	Objetivo: Recordación de Marca		
Tipo	Aumentar la cantidad de likes y visitas al fan page	Aumentar el flujo de visitantes al sitio en web	Optimizar alcance del anuncio
KPI	Incrementar 200 "likes" al fan page por mes y aumentar visitas al fan page.	Aumentar la cantidad de visitantes únicos que llegan al sitio 10% por mes.	Tener un alcance de 50.000 impresiones diarias.
Descripción	Se utilizarán las "mejores prácticas" de la plataforma de anuncios, junto con la campaña de comunicación para lograr más "likes" en el fan page	Usaremos las herramientas de micro-segmentación de Facebook en concordancia con la estrategia de comunicación, para generar más tráfico web al sitio, a través del anuncio.	Se utilizarán las "mejores prácticas" de la plataforma de anuncios, junto con la estrategia de comunicación, para lograr más impresiones.

Campaña Google Adwords/Display	Objetivo: Recordación de Marca		
Tipo	Optimizar alcance de la publicidad	Aumentar el flujo de visitantes al sitio en web	Tener un CTR superior promedio del canal
KPI	Tener un alcance de 400 impresiones diarias.	Aumentar la cantidad de visitantes únicos que llegan al sitio un 5% cada mes.	Tener un CTR de 1% mientras este activo la campaña de Google Adwords.
Descripción	Se utilizarán las "mejores prácticas" de la plataforma de anuncios, junto con la campaña de comunicación para lograr más impresiones.	Se usarán las herramientas de microsegmentación de Google Adwords junto con nuestra estrategia de comunicación, para impulsar tráfico web al sitio.	Utilizando las "mejores prácticas" de la plataforma de anuncios, mantendremos el rendimiento promedio de la plataforma para generar tráfico a nuestro sitio en web. Para aumentar el CTR, escribiremos anuncios específicos y que hablen directamente a nuestro segmento objetivo.

b) Encuesta para medir la recordación de marca

Después de seis meses de operación del servicio y lanzamiento del plan de marketing se hará la primera medición de recordación de marca con la finalidad de medir la efectividad de las herramientas promocionales. La encuesta preguntara las siguientes preguntas:

¿Cuál de los siguientes Institutos reconoces como el instituto para la hotelería? Marque solo una opción.

1. Tronwell
2. Chileno-Británico
3. Berlitz
4. Bridge
5. Open English
6. Nativenglish

Si, respondiste Nativenglish. favor Indica ¿cómo te enteraste de él?

1. Chef & Hotel
2. Facebook
3. Evento
4. Google
5. Recomendación de un cliente actual de Nativenglish

La meta del instituto es que un 30% del mercado objetivo asocie Nativenglish como el instituto especializado en la Hotelería, después del primer año de operación. Se harán ajustes al plan de marketing dependiendo de rendimiento de cada uno de los medios usados. Al final del primer año se aplicará otra encuesta para poder nuevamente medir si alcanzamos el objetivo de recordación de marca en nuestro mercado objetivo.

c) KPIs para el vendedor

La siguiente tabla detalla las acciones que realizará el vendedor dentro de una semana determinada.

Tabla Nro. 4 Métricas del Vendedor

KPIs	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Total Semanal
contactos por llamada	3	3	3	3	3	15
Correos	10	10	10	10	10	50
Reuniones programadas	1	1	1	1	1	5
Reuniones asistidas	1	1	1	0	1	4
Cotizaciones enviadas	1	0	1	1	1	4
Cursos Vendidos	0	1	0	0	0	1

Se requerirá que el vendedor haga llamadas telefónicas a lo largo del día, pero la métrica clave será la cantidad de conversaciones que tenga. Estas conversaciones darán como

resultado reuniones programadas. Aunque estén programados entendemos que pueden fallar. Igualmente, existe la posibilidad de asistir a la reunión y no lograr cerrar la venta. Va haber prospectos que sean de nuestro grupo objetivo que no van a estar interesados por diversas razones. En definitiva, se están poniendo KPIs alcanzables para el vendedor.

Campaña de Venta Directa	Objetivo: Penetración de Mercado		
Tipo	Hacer un Targeting de clientes potenciales	Aumentar cantidad de reuniones asistidas	Aumentar ventas del Instituto
KPI	Agendar por lo menos 5 reuniones por semana en terreno.	Tener un 80% de asistencia de reuniones programadas	Vender por lo menos un curso por semana.
Descripción	El vendedor se encargará de comunicarse con los clientes a través de llamadas telefónicas, correo electrónico y visitas en terreno. Mediante estas acciones, programará reuniones para presentar la información sobre el servicio.	Para aumentar las posibilidades de vender un curso, debe gestionar su agenda y confirmar las reuniones el día anterior. Durante la reunión, el vendedor levantará las necesidades del hotel y proporcionará las soluciones adecuadas.	El vendedor cerrará el 25% de las reuniones que asiste.

2.7.9 - PRESUPUESTO

Teniendo en cuenta el mercado objetivo, el presupuesto se conforma de la siguiente manera.

Tabla Nro. 5 Presupuesto de marketing para el año 1

Presupuesto													
Item	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Total
Facebook	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	2,400,000
Google Adwords	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	2,400,000
RR. PP	0	0		3,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	3,000,000
Anuncio Chef & Hotel	600,000	0	0	600,000	0	0	600,000	0	0	0	0	0	1,800,000
Venta directa	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	3,600,000
Material de Branding	1,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,000,000
Inversion total													14,200,000

Actualmente, el presupuesto total para promoción en el primer año de operación es de **\$14.200.000**. Esta cantidad es un **15,91%** de las Ventas totales. En promedio, el ratio entre ventas / publicidad para la industria de Educación fue del **8,5%** de las ventas totales en 2015.⁹ Considerando que estamos ingresando al mercado como una marca desconocida, es imperativo establecer reconocimiento de la marca desde el principio, lo que significa que una mayor inversión inicial en promoción es necesaria.

En términos de elección de las herramientas, la decisión se basó principalmente en el alcance, frecuencia y la efectividad de llegar al mercado objetivo. Los anuncios en Google Adwords y Facebook le da a la marca la posibilidad de llegar a miles de personas debido a su increíblemente alta base de usuarios, pero permite hacerlo de manera estratégica a través de las herramientas de targeting. Durante el año se mantendrá activa la campaña digital, en medios tales como Facebook y Google. Se destinarán \$200.000 pesos por cada medio mensualmente.

Se evaluarán en forma mensual los resultados de la campaña en redes sociales. Además, transcurridos 6 meses, se medirán los resultados de todo el mix promocional, y dependiendo de estos, los canales podrían cambiar su presupuesto si no dan los

⁹ Outburst Advertising Ad-to-Sales Ratio. 2015

resultados esperados, por lo tanto, lo presupuestado puede ser reasignado, manteniendo la inversión total.

Al mismo tiempo, también debe entenderse que el servicio es altamente relacional y que se debe realizar una inversión en Venta directa, para lo cual se debe contar con un vendedor, técnicamente competente, es decir, que conozca tanto de la industria hotelera como las metodologías para la capacitación que utilizará Nativenglish. El costo que figura en el presupuesto, son solo los recursos que el instituto debe contemplar, para asegurar la puesta en marcha y continuidad del vendedor, lo cual es bajo como salario, pero se debe agregar a este monto o sueldo base un 5% de comisión sobre las ventas netas que él realice.

La inversión en el evento también es importante porque permite que el instituto se comunique directamente al mercado objetivo y a los stakeholders de la industria, en un entorno físico que permite el control del mensaje que se quiere entregar. Esta es la única herramienta que ofrece una segmentación casi perfecta y medible en tiempo real.

III – CONCLUSIONES

En conclusión, se puede deducir que hay dos segmentos que tienen una necesidad insatisfecha de capacitación especializada en inglés dentro de la industria hotelera. Estos segmentos incluyen los hoteles serviciales y los hoteles maestros.

Como resultado, se debe desarrollar un nuevo producto que esté posicionado como capacitaciones de inglés especializado para la industria hotelera. Este es un nicho que está abierto a ser explotado como se ve en el mapa de posicionamiento antes mencionado.

El servicio se ofrecerá a un precio de \$ 223.000 pesos por persona por curso de 40 horas. Las expectativas para el primer año es tener ventas por un total de \$ 89.200.000 en el primer año de operación. El objetivo es razonable teniendo en cuenta que tenemos 91 clientes potenciales dentro de Las Condes, Providencia y Vitacura en donde 82% son hoteles maestros y hoteles serviciales cuales son los mercados objetivos para este plan de marketing.

Para ganar reconocimiento de marca dentro de nuestro mercado objetivo, se utilizará una campaña de marketing digital. Los principales canales que se utilizarán son Facebook y Google Adwords. También se colocará un anuncio en la revista “Chef & Hotels” para proporcionar un canal más específico y específico para nuestro grupo objetivo.

La estrategia de penetración de mercado dependerá de la fuerza de ventas. El vendedor estará a cargo del ciclo completo de ventas y consultará al gerente general para cerrar el negocio si es necesario.

Teniendo en cuenta que este es un servicio, todas las personas que son un punto de contacto con el cliente deben tener conocimiento de la industria hotelera. Esto incluye Gerente General, Vendedor, Secretaria y Relator.

También es importante mantener un proceso estructurado con el cliente, con control de calidad. El Vendedor y Gerente General trabajarán con el cliente para crear un curso apropiado para sus necesidades, mientras que el Relator ejecutará la clase según las instrucciones. Todas las quejas serán atendidas y solucionadas por el Vendedor o el Gerente General. Todas las quejas se usarán para mejorar el servicio en el futuro.

Para medir el éxito de la campaña, ciertos KPI se aplicarán a campañas digitales que incluyen generación de tráfico, CTR, etc. También se aplicara KPIs específicos para el vendedor para administrar su agenda y generar ventas. Alcanzar estos KPIs nos ayudará a alcanzar nuestros objetivos, tanto de ventas como de marketing.

Aunque el presupuesto de \$14.200.000 es superior al promedio de la industria, el monto es necesario para alcanzar los objetivos considerando que no tenemos reconocimiento de marca y la meta de penetración de mercado para el primer año es significativa.

IV. - BIBLIOGRAFÍA

1. Informe Final CSP Proyecto de Capacitación Mercado de la Capacitación mayo 2015 - SENCE / Centro de Sistemas Públicos Departamento de Ingeniería Industrial Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Universidad de Chile.
2. Sistema de capacitación en la empresa vía Impulsa Personas (ex Franquicia tributaria) Año 2016. Ranking de OTEC según participantes.
3. www.sence.cl
4. www.sernatur.cl
5. http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm
6. Outburst Advertising, Ad-to-Sales Ratio. 2015
7. <http://www.chefandhotel.cl/>

V.- ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla Nro. 1 Ventas Año 1. Página 6

Gráfico Nro. 1. Mapa de Consenso. Página 10

Gráfico Nro. 2. Segmentación Vincular. Página 15

Gráfico Nro. 3 Posicionamiento de las principales empresas competidoras. Página 19

Tabla Nro. 2 Niveles de conocimiento del idioma inglés, según Consejo de Europa. Página 21

Tabla Nro. 3 Plan de Medios. Página 26

Gráfico Nro. 4. Ciclo de Ventas. Página 29

Tabla Nro. 4 Métricas de Vendedor. Página 38








Tabla Nro. 5 Presupuesto de marketing para el año 1. Página 40







VI.- ANEXOS







ANEXO NRO. 1






Entrevista	Número	Imagen	Descripción	Asociaciones
1	1		Un globo terraqueo. Faltaría agregar el resto del mundo.	El inglés es indispensable, recibir y relacionamos con cualquier cliente o huésped del mundo. Tiene relación con su experiencia laboral anterior, en empresas globalizadas. Es una conexión con el mundo. Te abre fronteras. Con el inglés se pueden desarrollar en todo el mundo.
1	2		El inglés nos conecta y nos sintoniza. Precisión del reloj. Agregaría el reloj en medio del mundo.	Trabajamos con personas, no se puede reemplazar la persona, los seres humanos nos debemos conectar con las personas. Nos conecta y nos sintoniza (quedamos en la misma frecuencia). Es el primer idioma en el mundo, aparte de hablar inglés, se conecta con el huésped y ahí se produce la experiencia. Los seres humanos tenemos que saber conectarnos oralmente.
1	3		Es un paisaje (abre frontera), desde aquí hasta donde quiera llegar, desde las alturas.	El inglés nos abre frontera. Proyección.
1	4		Un oso con una persona, se están comunicando, están los dos con los brazos arriba.	Nos estamos comunicando, con todas las diferencias que podamos tener. Representa la diversidad en su totalidad.
1	5		La persona logrando pasar un obstáculo, hay olas, es adverso, pero lo está logrando. Me focaliza en un segmento de mis trabajadores, que no aprendieron en el momento adecuado. Le agregaría un mar tranquilo y un chico nadando como un delfín.	Porque con inglés lo puedes todo. Se asocia a los colaboradores, con esta herramienta, el inglés, los colaboradores pueden lograr lo que ellos quieren, en su proyección profesional. Este es el segmento mayor de 30 están navegando así. En el segmento menor de 30 no, porque ya tienen una base de inglés distinta.
1	6		Es un hotel, están las habitaciones, recepción, oficinas, salón de eventos, son los servicios que relativamente que damos, estos servicios que nosotros como holding necesitamos el inglés para ofrecerlos.	Para cada uno de los estos servicios se necesita tener inglés. Ya estamos hablando de un hotel Business, 4 o 5 estrellas, por lo tanto tienes que tener personal calificado, para dar servicios necesitas si o si, tener servicio en inglés.
1	7		Una chica sonriendo, una trabajadora de un hotel la veo feliz. Agregaría mucha gente sonriendo, personas de distintas culturas, sonriendo, todos trabajadores, de origen diversos.	Cuando nosotros entregamos este tipo de capacitaciones ellos son felices, aparte de lo que nos llega como empresa. La felicidad tiene que ver con la satisfacción, con esto retengo talento, como en Chile es pequeña la industria, que uno vaya o venga, tiene que ver con las condiciones de mercado.
1	8		Es mi organización. Está el back office, hay oficina, hay gente relacionándose están dando capacitación, oficinas.	Es mi organización, son todos bilingües aquí. Es como mi hotel, como mi empresa.

2	1		Foto de un restaurante en una ciudad grande en China, con un letrero iluminado	el ingles es un barrera, los asiaticos es un mercado muy grande y ellos hablando ingles. el ingles es un vinculo, puede tener una conexion con personas de otro pais, union
2	2		3 chicas conversando en un pasillo	este imagen representa la felicidad, satisfacion que reciben los huespedes cuando reciben una respuesta en ingles, la competencia supero la expectativa
2	3		chicos haciendo esqui en una montana	mucha gente vienen sin saber espanol, conexion, a traves del idioma puedes hacer feliz a familias y individuales, darles recomendaciones
2	4		botella de vino chileno	lo local, la esencia del chileno, le podemos mostrar chile con hablar el idioma, comunicar todo lo que es Chile, hay muchos huespedes que preguntan que significa esto, modismos, cultural local, los huespedes quieren saber de Chile y saber el idioma te ayuda comunicar cualquier informacion
2	5		padre con su hijo felices de la vida	El ingles te entrega seguridad, confianza, el ingles te da ese soporte, romper el hielo con un huesped, empowerment del empleado, respaldo
2	6		foto de un puente en Londres	Rompe barrera, los huespedes no hablan el idioma, "les puedo ayudar", ayudar a entender, ayudar a disfrutar, una llave, gratitud, confianza, utilizar una herramienta para hacer feliz a otra persona, el ingles es un puente, te conecta, te une, English is equal to a bridge, vinculo
2	7		serie de puertas	El ingles abre puertas, vas mas alla, sin limites,

3	1		Torres de departamentos	Al no tener ingles nos coloca una barrera, si no se atreve a hablar ingles te genera una barrera, te crea un obstaculo, una limitaciones, comunicacion interna es en ingles,
3	2		Grupo de jovenes	te permite conocer otra experiencia, diversidad, conocer historias, mi interaccion va ser mas amplia
3	3		Chica en el desierto	te permite ver un gama mas amplia, conocer realidades distintas, tu interaccion sea mas amplia, conocer, abre puertas,
3	4		Globo de la tierra	culturas, te permite ver mas alla, el ingles es el idioma mundial, mejor conexion
3	5		foto de indonesia	te permite ver otras realidades, entender otras situaciones, vision global, conocer otros lugares, aunque no sepa ingles , conocer otras culturas
3	6		exposicion	el ingles te expone, te abre otros mundos, tener esta habilidad del idioma te abre un barrera , te ayuda para que uno se pueda exponer, resolver y aprender de otras personas
3	7		Imagen de la casa matriz de Netflix	A través de la pantalla uno puede perfeccionarse, aprender mas, hay que mejorar el oido con ver una serie, es una herramienta, ir practicando, afinando el oido.

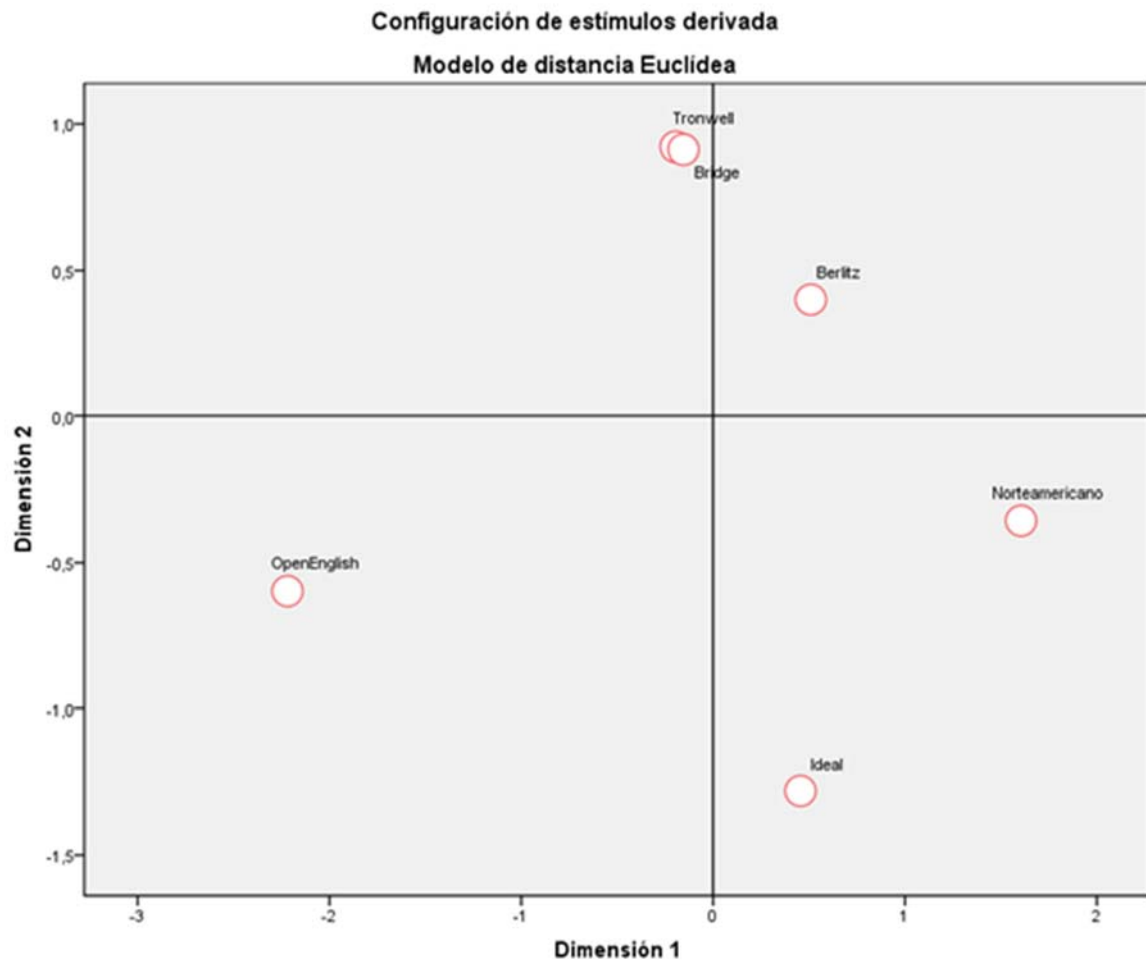
4	1		una puerta	es muy complicado comunicarse si no sabes el idioma, puerta de entrada, oportunidad laboral,
4	2		una pareja con un celular	te permite conectar con otras personas, establacer relaciones
4	3		un grupo de hombres	mundo multicultural, diversidad, gente de todo el mundo, llegan huespedes de todas partes,
4	4			descubridores, mas alla , cada huesped descubra algo nuevo cada vez que viaja
4	5		escultura indigena	el diseno, cada imagen tiene una historia que contar, comunicar, cuando no existe el idioma, la persona que sabe les ensena a los demas
4	6		grupo de companeros aprendiendo a hablar ingles	las personas que saben el idioma les ensena a los demas, el renassiance no invierte dinero en capacitar en ingles

5	1		globo terraqueo	nos llegan mucho extranjeros de todo el mundo, idioma comun es ingles
5	2		una persona atendiendose	hay huéspedes de muchos lugares del mundo
5	3			comodidad, darle seguridad, felicidad y entender sus requerimientos
5	4		almuerzo al aire libre	buen servicio, el cliente se va feliz
5	5		mujer asiatica sonriendo	nuestros trabajadores estan contentos por que podrian comunicarse
5	6		Habitación de un hotel	somos un hotel organizados, ofrecemos un buen servicio, ordenado, de calidad

7	1		Foto de un auto mazda	Calidad de servicio que entrega el empleado es superior con un conocimiento de Ingles
7	2		Imagen de modelo con gafas redondas	Saber el ingles te da el imagen de estar en la vanguardia, estilo, innovacion
7	3		Una comida gourmet encima de una mesa	Nuestro hotel es de alta calidad y tenemos muchas comidas de todas partes del mundo
7	4		Imagen de la torre eiffel en Paris	Arte, internacional, llegan mucha gente desde el extranjero
7	5		Turistas en distintos destinos en Chile	La economia esta buena y estan llegando muchos extranjeros

ANEXO NRO. 2

Gráfico del análisis de escalamiento multidimensional.



Raw (unscaled) Data for Subject 1

	1	2	3	4	5
1	,000				
2	5,420	,000			
3	6,120	5,960	,000		
4	6,120	5,850	5,750	,000	
5	5,620	5,730	4,730	5,750	,000
6	6,230	7,040	6,080	6,190	6,350
	6				
6	,000				

Iteration history for the 2 dimensional solution (in squared distances)

Young's S-stress formula 1 is used.

Iteration	S-stress	Improvement
1	,22956	
2	,19596	,03360
3	,19294	,00302
4	,19279	,00015

Iterations stopped because
S-stress improvement is less than ,001000

Stress and squared correlation (RSQ) in distances

RSQ values are the proportion of variance of the scaled data (disparities)

in the partition (row, matrix, or entire data) which is accounted for by their corresponding distances.
Stress values are Kruskal's stress formula 1.

For matrix
Stress = ,23387 RSQ = ,66430

Configuration derived in 2 dimensions

Stimulus Coordinates

Dimension

ANEXO NRO. 3

Encuesta On Line.

Estimado entrevistada(o), somos estudiantes de post grado de la Universidad de Chile, y para nuestro proyecto de titulación, hemos escogido la realización de un plan de marketing de un instituto de idiomas en inglés, con especialización y focalización en la industria Hotelera de la región metropolitana. Su colaboración, respondiendo estas 10 preguntas, nos serán de gran ayuda, y además les informamos que esta información es absolutamente confidencial y solo es de uso académico.

1.- ESCRIBA LOS INSTITUTOS DE INGLES QUE USTED CONOCE:

	4.	7.
	5.	8.
	6.	9.

2.- EVALUACIÓN DE PARES DE INSTITUTOS.

El instituto ideal, es aquel que Ud. considera como tal, es decir, aquel que cumple con el 100% de sus expectativas. Considerando esto, por favor compare la similitud o diferencia entre los institutos de la lista.

En una escala de 1 a 10, donde 1 es muy similar y 10 es muy diferente, por favor evalúe:

Ideal – NorteAmericano		Tronwell – Berlitz			
Ideal – TronWell		Tronwell – Open English			
Ideal – Bridge		Bridge – Berlitz			
Ideal – Berlitz		Bridge- Open English			
Ideal – OpenEnglish		Berlitz – Open English			
NorteAmericano – Tronwell					
NorteAmericano – Bridge					
NorteAmericano- Berlitz					