



# **MEETING POINT**

## **Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumna: María Ignacia Klapp**

**Profesor Guía: Arturo Toutín**

**Santiago, Junio 2018**

## Índice

Resumen Ejecutivo .....	4
I. Oportunidad de negocio .....	5
2.1 Industria:.....	6
2.2 Competidores .....	9
2.3 Clientes .....	11
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor .....	13
3.1 Modelo de negocios.....	13
3.2 Descripción de la empresa .....	16
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global.....	17
3.4 RSE y sustentabilidad.....	18
3.5 Factores Críticos de Éxito:.....	19
IV. Plan de marketing.....	20
4.1 Objetivos de marketing .....	20
4.2 Estrategia de segmentación .....	20
4.3 Estrategia de producto o servicio.....	21
4.4 Estrategia de precio.....	23
4.5 Estrategia de distribución.....	23
4.6 Estrategia de comunicación y ventas.....	24
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	25
4.8 Presupuesto de marketing y cronograma .....	25
V. Plan de Operaciones .....	27
VI. Equipo del Proyecto.....	28
VII. Plan Financiero.....	29
VIII. Riesgos críticos .....	30
IX. Propuesta inversionista.....	31
X. Conclusiones .....	32
Bibliografía .....	33
Anexos.....	35
Anexo 1: Datos Laborum .....	35
Anexo 2: Tabla de precios ofertas actuales .....	36
Anexo 3: Evolución de la industria.....	37
Anexo 4 : PESTEL.....	38
Anexo 5 : Porter.....	39
Anexo 6: Tabulación encuestas.....	41
Anexo 7: Tamaño de mercado.....	42
Anexo 8: Planes Poliglota.....	43

Anexo 9: Caracterización de sistemas actuales.....	44
Anexo 10: Mapa de constructos .....	45
Anexo 11: Descripción de las sesiones grupales.....	46
Anexo 12: Desarrollo de actividades claves.....	47
Anexo 13: Análisis VRIO .....	48
Anexo 14 : FODA .....	49
Anexo 15: Detalle tarifario .....	50

## **Resumen Ejecutivo:**

Es un hecho que la economía y sociedad chilena está cada vez más abierta al mundo, por lo que la interacción con individuos de habla no hispana es más frecuente y de gran importancia en las carreras profesionales y en el desarrollo de emprendimientos. Por otro lado, la educación chilena ha avanzado en las últimas décadas en la enseñanza del inglés. Sin embargo, hay una brecha importante entre quienes tienen nociones básicas y quienes pueden expresarse fluidamente. En estos días los chilenos están dispuestos a pagar para reducir esta brecha, ya que esto les permite facilitar su interacción con extranjeros y a su vez permite un mejor desempeño en sus trabajos.

Meeting Point busca potenciar a aquellos con nociones básicas de inglés para que avancen en su aprendizaje y puedan desenvolverse en diversos contextos en dicho idioma. Las sesiones grupales en diversos lugares de esparcimiento, la dinámica colaborativa entre participantes más el feedback personalizado constituyen una ventaja única que permite proyectar una buena entrada de Meeting Point al mercado de la enseñanza de lenguas extranjeras. A lo anterior se suman actividades de marketing dirigidas al segmento de clientes interesados en desarrollo personal mediante un equilibrio entre metodología y experiencia, esto permite proyectar un crecimiento sostenible.

Meeting Point considera ponerse en marcha inicialmente en las comunas urbanas de Santiago tanto para personas como para empresas y organizaciones. El potencial de escalamiento a zonas semiurbanas como también a otras ciudades permite proyectar un fuerte crecimiento dentro de los primeros cinco años, lo que se traduce en positivos rendimientos al capital para sus socios a contar del segundo año. Asimismo, el payback se da luego de dos años y 10 meses.

Para poder poner en marcha a Meeting Point es necesario lograr financiamiento por 10.000.000, para así poder cubrir parte del capital de trabajo mínimo equivalente a al mayor déficit de flujo de caja del primer año de funcionamiento, los restantes CLP 12,7 MM serán efectuados a través de inyección de capital de los socios fundadores. Con respecto a la rentabilidad, el proyecto presenta un VAN positivo por CLP 58 MM pesos al quinto año y un valor residual de la evaluación a perpetuidad de CLP 238 MM, por lo tanto es concluyente que el proyecto es rentable y que se debería invertir en él. La tasa de descuento calculada para este proyecto es de 18,68% anual. Lo mismo es corroborado con la TIR del negocio donde su valor al quinto año alcanza un 58%.

## I. Oportunidad de negocio

Los chilenos presentan bajos niveles de inglés, situándose en el lugar 45 de 80 países evaluados por la organización Education First.<sup>1</sup> El país ocupa el séptimo lugar de Latinoamérica, siendo Viña del Mar la ciudad con el mejor nivel de inglés, seguida por Santiago y Concepción. El Censo 2012 reveló que sólo el 9,5% de la población aseguró poder sostener una conversación en inglés, lo que equivale a 1.585.027 personas. Por otro lado, el 16,41% de los jóvenes de 15 a 29 años, habla y comprende el idioma.<sup>2</sup> De acuerdo a un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (2012), en Chile sólo el 2% de la población adulta habla inglés fluido. En el TOEFL, prueba internacional estandarizada para determinar el dominio del idioma, el puntaje promedio de los chilenos en 2016 fue 80, a 40 puntos del puntaje perfecto y a 20 del más alto. De esto se desprende un nivel intermedio en lectura y comprensión auditiva, y regular en habilidades comunicativas y en escritura. Asimismo, a pesar de su bajo nivel de inglés, muchos chilenos indican en sus currículums lo contrario, lo que demuestra una brecha entre la demanda y oferta de profesionales bilingües.

### (Anexo 1: Datos Laborum)

Al abrirse más la economía chilena al resto del mundo, hay más extranjeros siendo parte de las operaciones de las empresas, además de comunicación entre filiales locales de empresas extranjeras y sus casas matrices. El turismo es uno de los sectores de mayor crecimiento, siendo Chile elegido como el mejor destino de turismo aventura de Sudamérica en los World Travel Awards. Según SERNATUR, en ocho años transcurridos entre 2008 a 2016, se recibió a más del doble de turistas extranjeros.<sup>3</sup> Por esto manejar varios idiomas, pero sobre todo inglés, resulta en un mayor nivel de competitividad en variadas industrias, también para emprendedores con proveedores y clientes extranjeros.

Por otro lado, los servicios de aprendizaje de idiomas se han visto afectados por la masificación de nuevas tecnologías, habiendo gran oferta de cursos online y aplicaciones móviles. Gracias a su flexibilidad y bajo costo son más quienes optan por opciones online. Sin embargo, éstas no reemplazan del todo a las instancias presenciales. Si bien en

---

<sup>1</sup>Fuente: <http://www.ef.com/cl/epi/regions/latin-america/chile/>

<sup>2</sup> Fuente: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2013/04/02/591438/censo-2012-puente-alto-maipu-y-la-florida-se-mantienen-como-las-comunas-mas-pobladas.html>

<sup>3</sup> Fuente: <https://www.sernatur.cl/chile-se-corona-por-tercera-vez-como-el-mejor-destino-de-turismo-aventura-de-sudamerica/>

Santiago hay muchos institutos, los precios son relativamente altos, horarios rígidos y enseñanza poco personalizada. Los profesores particulares y cursos a empresas presentan flexibilidad horaria y especificidad de temáticas, pero también precios más elevados (**ANEXO 2: Tabla de precios de ofertas actuales**).

Quienes buscan una opción presencial más flexible, optan por grupos de conversación. No obstante, las opciones actuales no presentan feedback ni constancia en el servicio, producto de su gran informalidad.

Dado lo anterior, hay una oportunidad basada en eliminar la rigidez de los cursos tradicionales, pero con un enfoque más metodológico y confiable basado en el feedback personalizado y capacidades de los guías. Al ocurrir estas instancias fuera de la sala de clases en un lugar y horario a convenir, complementándolas las nuevas tecnologías, se entrega una experiencia nueva que une desarrollo personal con equilibrio entre metodología y experiencia. Una instancia de aprendizaje enfocada en la práctica y contrarrestando el miedo a equivocarse mediante un ambiente informal y una dinámica colaborativa es una propuesta que podría ser de gran ayuda para quienes ya cuenten con un nivel básico de inglés, pero no tengan instancias para practicar.

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

### 2.1 Industria:

La industria de la enseñanza del inglés en Chile ha evolucionado a medida que la economía chilena se ha abierto al mundo a través de los tratados de libre comercio y por consecuencia del aumento de las relaciones comerciales con empresas de otros países, asimismo el aumento del ingreso per cápita de las últimas décadas ha hecho posible que más chilenos viajen a otros países. Las cifras de chilenos que viajaron al exterior en la última década se duplicaron, pasando de 1,5 millones a alrededor de 3,3 millones por año, actualmente.<sup>4</sup>

Esta crecida económica ocurrió de manera explosiva a finales de la década del 90 y comienzo de la década del 2000. No obstante, la industria de la enseñanza del inglés no creció con la misma potencia y por ende hoy existe un déficit importante en los profesionales, así como también en la ocupación de puestos de trabajos relacionados con el turismo. Si bien en el año 2004 se hicieron esfuerzos por parte del ministerio de educación de la época

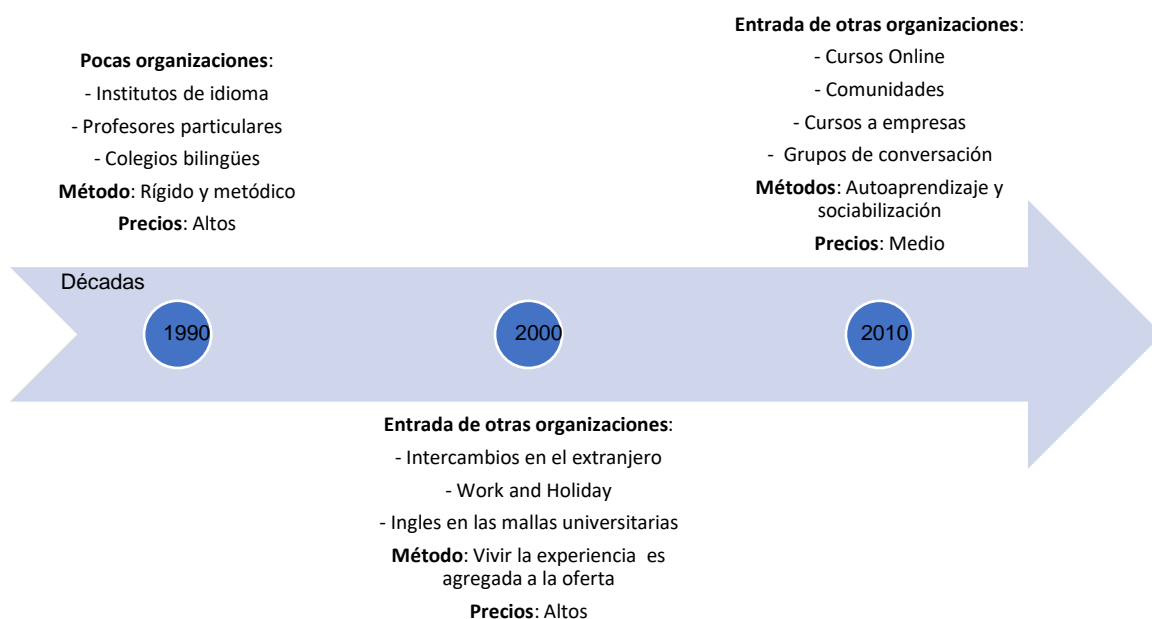
---

<sup>4</sup> Fuente: <http://www2.latercera.com/noticia/los-chilenos-viajan-vez-mas-al-exterior/>

para incluir la enseñanza del inglés de manera obligatoria y estandarizada en las mallas curriculares de los establecimientos de educación básica y media, a través del programa “Inglés abre puertas” el cual persiste hasta hoy, este avance no es una medida suficiente.

Para seguir entendiendo lo ocurrido, es importante entender la evolución de la industria según el siguiente cuadro.

### Evolución de la Industria



Fuente: elaboración propia

El detalle por década puede ser encontrado en el **Anexo 3: Evolución de la Industria**

### Análisis de la industria de enseñanza de inglés en Chile:

#### Análisis PESTEL

Todos los factores del análisis Pestel concluyen con oportunidades para el desarrollo del modelo de negocios de Meeting Point. Ver detalle en **Anexo 4: PESTEL**

Destaca la estabilidad política de Chile, las proyecciones crecientes del PIB que redundan en mayor disposición de pago, el aumento demográfico de la población y de cobertura educacional que presagia un aumento en la demanda de servicios de diferenciación como lo es el aprendizaje del inglés, la cobertura de tecnología móvil en Chile es de las más alta

a nivel mundial lo que apalanca el éxito de servicios que ocupan estos dispositivos, el turismo ecológico es cada vez más frecuente lo que implica mayor llegada de extranjeros a Chile, por ende mayor demanda por servicios que contemplen comunicación en Inglés y no existen cortapisas legales que obstaculicen el desarrollo de la industria del aprendizaje de idiomas.

Por lo tanto es concluyente que existe una importante oportunidad en Chile para entrar la industria de la enseñanza del inglés con el modelo de negocios de Meeting Point.

### **Análisis Porter**

La industria presenta un atractivo bajo debido a la alta amenaza de potenciales entrantes y el nivel medio de rivalidad de los competidores, lo que redundará en un poder de negociación alto de los clientes. El detalle de las 5 fuerzas de Porter, más valor añadido por los complementadores, se puede encontrar en el **Anexo 5: Porter**

Sin perjuicio de que el análisis de Porter concluya que la industria tenga un atractivo bajo, el interés por entrar a la industria viene dado por su potencial de crecimiento, ser industria fragmentada y con bajas barreras de salida. Asimismo, las opciones actuales no satisfacen del todo las necesidades de algunos segmentos de clientes observados. Basándose en encuestas realizadas a quienes han probado una o más de las opciones actuales (**ANEXO 6: Tabulación Encuesta**), se concluye que existe en efecto una oportunidad de negocios basada en otorgar un servicio que logre distinguirse de la competencia mediante un equilibrio entre metodología e informalidad.

### **Tamaño del segmento de mercado**

El tamaño del segmento del mercado objetivo es de 12.557.880.000 pesos chilenos, descompuesto en 139.532 santiaguinos entre 25 y 49 años, con conocimientos básicos para establecer comunicación en inglés y que están dispuestos a pagar 5.625 pesos por sesión, asistiendo a 16 sesiones al año. Mayor detalle puede ser encontrado en **Anexo 7: Tamaño de Mercado**



## 2.2 Competidores

La clasificación de competidores actuales en la industria es la siguiente:

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias de precio</b>	<b>Foco</b>	<b>Clientes</b>
<b>Institutos</b>	<b>De</b>	<b>idiomas</b>		
Enseñanza estructuradas a fines específicos, respaldada por certificaciones e instrumentos tradicionales. Clara separación de niveles según avance.	Aprendizaje estandarizado Excesivo apego a la metodología, poco flexibles en horario y temas muy acotados	Amplio rango de precios, la mayoría en nivel medio según ANEXO1	Obtención de certificados que acrediten el manejo del idioma estudiado.	Profesionales y estudiantes preocupados por progreso demostrable mediante certificaciones, con disponibilidad horaria
<b>Profesores</b>	<b>particulares</b>			
Educación personalizada, revisando aspectos débiles y revisando temas de interés del alumno. Mayor disponibilidad de horarios	Excesiva variabilidad en el servicio brindado. Pocas garantías en caso de servicios independientes	Amplia oferta de precios, tiende a ser más elevado que los institutos tradicionales	Aprendizaje personalizado mediante metodología tradicional. Preparación para exámenes de certificaciones	Profesionales y estudiantes con limitada disponibilidad horaria, buscan progreso demostrable mediante certificaciones
<b>Cursos</b>	<b>especializados</b>	<b>a grupos de</b>	<b>Empresas</b>	
Cursos ad hoc, se considera el rubro de la compañía y la posición de cada alumno para profundizar en el aprendizaje aplicado.	Cuórum mínimo necesario. Sujeto a intereses del empleador. Dificil coordinación entre usuarios con dispar motivación	Amplia oferta de precios, suele ser más elevado que los institutos tradicionales	Servicio enfocado a empresas que busquen potenciar el desempeño de sus trabajadores	Empresas interesadas en capacitar a su personal para desempeñarse en un área particular
<b>Grupos</b>	<b>De</b>	<b>conversación</b>		
Sin grandes requerimientos de entrada o salida para los usuarios, permite socializar y divertirse	Extremadamente informal, no tienen mayores reglas más que hacer vida social	Suelen ser gratuitos, solo se paga lo consumido en el local	Participantes se coordinan en redes sociales para reunirse y practicar algún idioma	Personas locales y extranjeras en busca de socializar y practicar otro idioma

<b>Sistemas</b>	<b>Online</b>			
Material disponible de forma online para los usuarios, permite conversar con hablantes nativos de otras lenguas. Total flexibilidad de horario	Inconstante nivel de aprendizaje, altas tasas de abandono de usuarios. Feedback inexistente	Las apps ofrecen un servicio gratuito y un servicio Premium pagado. Precios menores que alternativas presenciales	Apps para aprender idiomas, chats y varias comunidades en Facebook para interactuar conversar en el idioma de interés	Personas interesadas en aprender de forma independiente, de bajo costo o sin grandes ataduras. Familiarizado con tecnología
<b>Cursos</b>	<b>intensivos</b>	<b>en el</b>	<b>extranjero</b>	
Inmersión en la cultura local, aprendizaje intensivo. Combina metodología tradicional con experiencia de vida	Elevado costo en comparación a otras alternativas . Demanda emigrar por un cierto tiempo a otro país	Actualmente la alternativa más costosa disponible en el mercado (Anexo1)	Empresas ofrecen packs que incluyen alojamiento, clases, seguros de salud, tours y alimentación	Estudiantes y profesionales con disponibilidad de tiempo y dinero interesados en viajar y aprender el idioma y cultura local

Fuente: elaboración propia

#### Características del principal competidor: Poliglota.

<b>Servicio</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Cobertura</b>	<b>Canal</b>	<b>Planes</b>
Open Groups	Emprendimiento chileno que partió en 2010	Adquirir una nueva lengua y conocer gente nueva mediante conversación en eventos gratis	Presente en 21 países, más de 5.000 alumnos, reunión en bares	A través de cientos de Open Groups organizados por voluntarios	Sin categorías formales, según idioma de interés
Learning Groups	A partir de 2016, se implementa el sistema pagado de learning groups en Chile	Experiencia personalizada, orientados a realmente aprender de cero o a mejorar, lo central es la práctica, con la guía de profesor experto	Por ahora sólo en Santiago con más de 1.000 alumnos. Reunión en cafeterías. Disponible para empresas	Grupos por nivel de máx 8 alumnos con 8 sesiones de 90 min., el usuario va subiendo de nivel según Marco europeo de Referencia	Starter 1 grupo, Experiencia Poliglota 3 grupos, Full Experience (6 grupos). <sup>7</sup> Precios en el <b>Anexo 8</b>

Fuente: elaboración propia

<sup>7</sup> <http://pyme.emol.com/5845/poliglota-la-revolucion-del-aprendizaje-de-idiomas-made-chile/>

Es posible identificar 2 lagunas donde la oferta actual no logra cubrir la necesidad de los clientes: **aquello buscando experiencia y certificaciones, y aquellos buscando desarrollo personal, pero con una propuesta equilibrada entre metodología y experiencia.**

Se graficó el posicionamiento de las propuestas actuales y las oportunidades de mercado, disponible en detalle en **Anexo 9: Caracterización de sistemas actuales.** Estas lagunas surgen debido a lo tradicional de la implementación de los modelos de aprendizajes en Chile, donde se ha privilegiado la enseñanza de gramática y vocabulario en vez de el escuchar y hablar inglés de forma aplicada. Asimismo, la credibilidad del nivel de inglés de los individuos está sujeto a la obtención de certificación, aunque esta tendencia ha ido bajando ya que cada vez más profesionales hablan inglés y puede certificar in situ el nivel de los postulantes.

### 2.3 Clientes

Meeting Point busca complementar los conocimientos previos de los usuarios o los servicios de aprendizaje tradicionales, reforzando habilidades verbales que requieren más práctica e interacción que las habilidades escritas o de comprensión auditiva. La idea es que el usuario reciba un aprendizaje integral aumentando su capacidad de desenvolverse ante cualquier situación en el idioma estudiado. Además, se incluye a extranjeros residentes y de paso quienes buscan practicar su español y su nivel de inglés.

La combinación de chilenos con extranjeros permite enriquecer las situaciones cotidianas tratadas en cada sesión dividiéndola en dos fracciones: una con el idioma extranjero, otra con el idioma local. Esto pretende romper ciertos prejuicios logrando que todos aprendan, llegando a un nivel de naturalidad que enriquezca el aprendizaje de todos.

En adición, los clientes de los diferentes servicios disponibles no son solo individuos, sino también empresas interesadas en que su personal aprenda un idioma determinado relacionado al rubro en el que se desenvuelve la empresa. Existen por lo tanto servicios enfocados a grupos que buscan aprender a expresarse en torno a temas más específicos como marketing, economía, minería, salud, etc. En este contexto, las empresas son contempladas como clientes para el servicio propuesto, con una propuesta de valor específica, desarrollando actividades de acuerdo a las necesidades particulares de estos usuarios, en el contexto particular de la empresa.

Basándose en las características de la demanda actual, los distintos usuarios característicos se pueden clasificar según los constructos obtenidos mediante encuestas y entrevistas realizadas tanto a usuarios como a proveedores de servicios educacionales existentes. Los

tipos de clientes clasificados en términos derivados del concepto Meeting Point, inspirado en la dinámica de un aeropuerto y sus principales características son:

- Primera clase: Ejecutivos de empresa, interesados en la metodología de aprendizaje.
- Piloto: Personas con alto ego y habilidades sociales, interesados en medios desestructurados de aprendizaje.
- Polizón: Personas autodidactas y con bajo nivel de relacionamiento social, propensos a medios estructurados de aprendizaje.
- Viajero frecuente: Personas que les interesa la experiencia por sobre todas las cosas, proclives a medios desestructurados de enseñanza.

El mapa de constructos desarrollado y el desarrollo conceptual para categorizar a los distintos segmentos de clientes se encuentra en **Anexo 10: Mapa de constructos**. Meeting Point busca llegar a través de su modelo de negocios a los clientes clasificados como polizón y viajero frecuente principalmente y que componen el 77% del mercado objetivo.

### **Cliente “Polizón”**

Dentro de los clientes clasificados como “polizón” se encuentran profesionales principalmente ligados a tecnología, administración y salud, los que según datos del consejo nacional de educación representaron para el año 2005 a 166.370 matriculados solamente en la región metropolitana que representan un 69,58% de los matriculados en la región metropolitana, con un aumento sostenido llegando a 378.701 matriculados en 2017. De éstos, 46,98% corresponden a mujeres.<sup>9</sup>

Es un segmento con gran potencial en el país, dadas las cifras de conectividad de Chile en comparación al resto de la región.<sup>10</sup> Se espera por lo tanto una buena disposición hacia los sistemas online de autoaprendizaje. Considerando el mapa de usuarios en Chile elaborado por la organización País Digital<sup>11</sup>, este tipo de cliente se concentra en las zonas urbanas de las distintas regiones a lo largo del país.

---

<sup>9</sup> [https://www.cned.cl/sites/default/files/tendencias\\_matricula\\_pregrado\\_2017.pdf](https://www.cned.cl/sites/default/files/tendencias_matricula_pregrado_2017.pdf)

<sup>10</sup> <http://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2017/05/10/857761/Chile-es-el-pais-con-mayor-conectividad-de-America-Latina-segun-informe-internacional.html>

<sup>11</sup> <http://www.paisdigital.org/PD/mapa-de-usuarios-en-chile/>

La propuesta de Meeting Point para ellos busca potenciar su interacción con el resto de los participantes mediante dinámicas diferentes a la de una mera conversación casual en un bar.

### **Cliente “Viajero Frecuente”**

Se trata de personas más adeptas a las actividades grupales, con mayor disposición a asistir a sesiones presenciales en diferentes lugares de esparcimiento. Su interés en aprender un nuevo idioma puede estar motivado tanto por el deseo de viajar como por necesidades profesionales.

Al revisar las cifras entregadas por SERNATUR respecto al primer semestre de 2014, se observa que hombres y mujeres realizaron viajes al exterior en proporciones similares. Sin embargo, la mayoría de los viajes de negocio fueron realizados por hombres, representando el 74,4% de los viajes de negocios realizados en dicho período.<sup>12</sup> La gran mayoría de los viajeros, independiente del motivo del viaje, presentan entre 30 y 59 años, representando al 61% de los turistas mujeres y al 71% de los hombres.

La propuesta de Meeting Point para ellos busca mantenerlos activos en su conocimiento en el habla del inglés y explotar toda su capacidad en el desenvolvimiento social que poseen.

## **III. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

### **3.1 Modelo de negocios**

Meeting Point busca entregar una experiencia única, distinta a las alternativas actuales disponibles en el mercado local. Se busca ofrecer un servicio de aprendizaje de idiomas con la flexibilidad y ambiente de los sistemas informales de aprendizaje existentes, pero garantizando un cierto nivel de calidad en el aprendizaje mediante la entrega de feedback a los usuarios. De esta forma, se busca satisfacer las necesidades de un segmento particular entregando una experiencia diferente en las sesiones grupales, la cual presenta un equilibrio entre una experiencia distinta y una metodología establecida a través un método de aprendizaje basado en un ambiente informal. En la siguiente gráfica se destacan las principales características que robustecen la propuesta de valor de las sesiones grupales a los clientes de Meeting Point. Mayor detalle de cómo funcionan estas sesiones se puede encontrar en **Anexo 11: Descripción de las sesiones grupales** y de manera complementaria el capítulo V “Plan de Operaciones”.

---

<sup>12</sup> <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2016/11/Informe-Turismo-Emisivo-segu%CC%81n-Ge%CC%81nero-Primer-Semestre-2014.pdf>

## Características de la propuesta de valor de Meeting Point



### ACTIVIDADES Y RECURSOS CLAVE

Las actividades que son estratégicamente distintivas del modelo de negocio de Meeting Point son:

#### Actividades primarias:

- Sistema de captación, selección y ejecución de las temáticas atinentes a las necesidades de los alumnos:
- Ejecución de sesiones en locaciones públicas de interés:
- Entrega de feedback a alumnos:

#### Actividades de apoyo:

- Selección y reclutamiento de monitores calificados y con capacidad de dar feedback efectivo:
- Modelamiento de los procesos de negocios dentro de la aplicación Web:

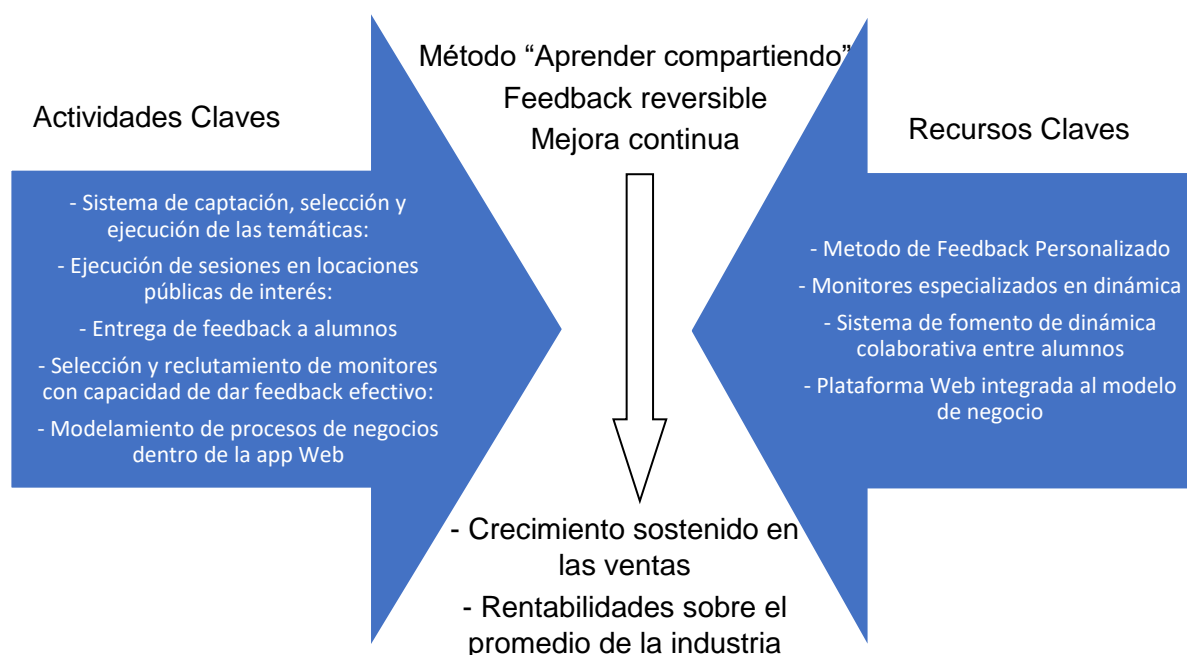
Ver **Anexo 12: Desarrollo de actividades claves** para mayor detalle de las actividades claves.

Con respecto a los recursos se realizó un análisis VRIO para detectar aquellos que son fuentes para el desarrollo de una ventaja competitiva sustentable (**Ver Anexo 13: Análisis VRIO**), donde se determinó que los siguientes cumplen esa característica:

- Método de Feedback Personalizado
- Monitores especializados en dinámica
- Sistema de fomento de dinámica colaborativa entre alumnos
- Plataforma Web integrada al modelo de negocio

Al combinar las actividades claves con los recursos claves se obtiene que su método de aprendizaje para los alumnos “Aprender compartiendo”, sus procesos de entrega de feedback desde la organización al cliente y viceversa, como también la implementación de acciones de mejora continua de los procesos que provengan del aprendizaje del feedback de los alumnos y de investigación de mercado respecto a tendencias que permitan anticipar a los competidores en cuanto a satisfacer las necesidades de los clientes, hacen que Meeting point logre ventajas competitivas importantes que redundan en un crecimiento sostenido de las ventas en 5 años y rentabilidades sobre el promedio de la industria.

### Ventaja Competitiva



Fuente: elaboración propia

Considerando los dos segmentos seleccionados, se han creado propuestas de valor distintas para acomodarse a sus necesidades y características particulares. Lo anterior se encuentra desarrollado en el modelo CANVAS a continuación.

<p><b>ALIANZAS CLAVES</b></p> <p>Empresas y centros de Estudio con programas de expatriados</p> <p>Monitores con horario flexible y especialistas en aprendizaje colaborativa</p> <p>Convenios con lugares de interés cultural y recreativo, patrimoniales</p> <p>Empresa de desarrollo y soporte de la plataforma web y móvil.</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>Marketing y ventas</p> <p>Selección de monitores calificados para entregar servicio personalizado</p> <p>Selección de temas de interés y actividades grupales</p> <p>Desarrollo de material complementario y feedback</p> <p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <p>Monitores calificados en dinámicas colaborativas</p> <p>Feedback personalizado</p> <p>Variedad de ubicaciones asociadas</p> <p>Adaptabilidad a requerimientos del cliente</p> <p>Material online personalizado</p>	<p><b>PROPUESTAS DE VALOR</b></p> <p>Ofrecer aprendizaje de idiomas de manera integral, contextualizado en el entorno del cliente</p> <p>aprendizaje lúdico mediante ambiente informal y dinámica colaborativa</p> <p>sistema flexible, centrado en temas de interés del cliente</p> <p>Generar interacción e integración social</p> <p>Dar feedback grupal de avance y personal</p> <p>Entregar material online complementario</p> <p>Complementar aprendizaje online con sesiones presenciales en ambiente informal y aprendizaje colaborativo</p>	<p><b>RELACIÓN CON CLIENTES</b></p> <p>Portal de Internet, App, Móvil, Redes sociales.</p> <p>Folletos en barrios estratégicos.</p> <p>Boca en Boca.</p> <p>Presencia en principales lugares de esparcimiento.</p> <p><b>CANALES</b></p> <p>Lugares de esparcimiento</p> <p>Lugares de interés para actividades particulares</p> <p>Sitio web, App móvil, Redes sociales</p>	<p><b>SEGMENTOS DE MERCADO</b></p> <p>Viajero frecuente: sociable, en busca de nuevas experiencias</p> <p>Hombres y mujeres entre 25 y 60 años</p> <p>en zonas urbanas donde se concentran sitios de esparcimiento</p> <p>Expatriados de lengua extranjera que necesiten inclusión social y cultural</p> <p>Polizón: autodidactas, introvertidos.</p> <p>Hombres y mujeres entre 25 y 60 años</p> <p>Adopta nuevas tecnologías sin problema.</p> <p>Presente en zonas urbanas a lo largo del país</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>Honorarios de Monitores.</p> <p>Salario de administración.</p> <p>Costo de material complementario online/físico</p> <p>Costo de desarrollo y mantención de la plataforma web y móvil.</p> <p>Costos de publicidad.</p>		<p><b>FUENTES DE INGRESO</b></p> <p><b>Básico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- duración trimestral o semestral</li> <li>- incluye acceso a sesiones y materia básico online</li> </ul> <p><b>Premium</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- duración trimestral o semestral</li> <li>- Cobro por sesión, acceso ilimitado a material online actividades extra</li> </ul> <p><b>Ofertas especiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- primer mes premium a precio básico</li> <li>-Servicio especial a empresas según requerimientos</li> <li>-2x1 en inscripciones semestrales</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia

### 3.2 Descripción de la empresa

Meeting Point es una empresa que nace a partir de la experiencia de sus socios fundadores en diversos países, desarrollándose en un contexto laboral, académico, turístico y social. Esto permite tener una visión amplia de cómo la empresa puede contribuir positivamente en el desempeño de los potenciales clientes al entregarle las herramientas para desenvolverse adecuadamente en diversos escenarios tanto locales como internacionales. En este sentido, la identificación de la necesidad de un método de aprendizaje que además de potenciar la adquisición de nuevos conocimientos (vocabulario, gramática, pronunciación). Ofrece entonces una experiencia distinta a lo ya existente en el mercado que satisfaga mejor las necesidades de un segmento en busca de un servicio en un ambiente informal y flexible que permite alto grado de personalización sin dejar de lado la calidad del aprendizaje gracias al feedback integral, dinámicas colaborativas y el material adicional online.

Misión: Entregar una experiencia de aprendizaje distinta a los métodos tradicionales, combinando flexibilidad con recursos y metodologías innovadoras que permitan entregar un



servicio de calidad capaz de adaptarse a las cambiantes necesidades de usuarios ubicados en zonas urbanas, con deseos de perfeccionar sus conocimientos además de sus habilidades de interacción social.

Visión: Ser una de las organizaciones de aprendizaje con mayor presencia en la región, permitiendo el desarrollo de habilidades mediante la constante incorporación de nuevas tecnologías y recursos, fomentando la innovación en el aprendizaje de idiomas de forma presencial y online. Ser un factor importante en la integración de diversos actores de la sociedad chilena y latinoamericana, tanto extranjeros como locales

Valores:

- Adaptabilidad a los constantes cambios del medio
- Abrazar la innovación, permitiendo mejorar la experiencia Meeting Point
- Fomentar la integración de diversas culturas a través del aprendizaje
- Potenciar la diversidad y tolerancia en la sociedad actual

### **Análisis FODA**

Se realizó un análisis FODA del negocio propuesto, cuyo detalle se encuentra en **Anexo 14: FODA** junto con sus principales conclusiones.

### 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global

Se pretende partir con inglés y español para eventualmente ofrecer servicios de aprendizaje de otros idiomas según la necesidad de los usuarios actuales y potenciales. Inicialmente, el servicio propuesto estaría disponible en Santiago, para luego expandirse a ciudades como Viña del Mar y Concepción, además de zonas de interés turístico como San Pedro de Atacama y Valparaíso. Dada la alta rotación en el caso de extranjeros, se busca captar clientes mediante convenios con organizaciones coordinadoras de programas de intercambio estudiantil, voluntariado y prácticas profesionales para extranjeros en Chile.

También se debe considerar potenciales convenios con casas de estudio que cuenten con estudiantes extranjeros, además de empresas locales o multinacionales con filiales en el país que traigan a expatriados, ya sea de forma permanente o temporal a trabajar en Chile.

Al largo plazo, el servicio podría extenderse hacia otros países de la región, además de desarrollar nuevas actividades y servicios que permitan practicar idiomas extranjeros de forma innovadora, incorporando las distintas tecnologías y tendencia que fuesen

apareciendo en el mercado. A medida que distintas herramientas se perfeccionan y masifican, como por ejemplo las video llamadas, se van creando nuevas oportunidades de incorporar servicios enfocados a un público al cual hoy no se tendría alcance debido a la barrera geográfica o disponibilidad horaria.

### 3.4 RSE y sustentabilidad

A continuación, se encuentra la matriz de interés versus influencia construida a partir del Mapa de Stakeholders situado a continuación de ésta.

Mucho interés	Satisfacer	Colaborar - Clientes - Personal - Comunidad
Poco interés	Observar  - Proveedores	Comunicar
	Poca influencia	Mucha influencia

	Objetivo/ Resultado	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles impacto+	Acciones posibles impacto-	Estrategias
Personal	Reclutar y retener personal calificado	Alto	Mucha influencia	Selección de personal calificado	Alta rotación de personal por insatisfacción	Condiciones de trabajo flexibles, compatible con otras actividades
Comunidad	Aportar al desarrollo de chilenos, extranjeros y organizaciones locales	Alto	Mucha influencia	Fomentar integración de distintos actores involucrados	No aportar en el desarrollo o integración de la comunidad	Alianzas con organizaciones y variados lugares de esparcimiento
Proveedores	Mantención de app online	Poca	Poca influencia	Entregar pauta clara del servicio esperado	No informar sobre problemas observados	Control de calidad, monitoreo constante
Clientes	Entregar un servicio personalizado y flexible de acuerdo con sus necesidades	Alto	Mucha influencia	Constante adaptación a necesidades cambiantes	No reaccionar al feedback de clientes	Constante revisión de métodos, sugerencias y satisfacción de usuarios

Fuente: elaboración propia

### 3.5 Factores Críticos de Éxito:

Los factores críticos de éxito de esta industria son:

**Continuidad de la operación:** Es fundamental dar seguridad a las personas que quieran participar en estas instancias de que podrán hacer uso del servicio que están pagando, aun cuando no existe un lugar establecido de encuentro.

**Metodología de feedback:** El feedback es la manera en que la empresa puede permitir tangibilizar el servicio de mejora en el aprendizaje del inglés. Para esto es fundamental contar con un método estándar que debe ser instruido a los monitores quienes tendrán la misión de ejecutarlo.

**Medios de comunicación entre la empresa y los clientes:** Al no existir un lugar físico donde ocurre la operación es indispensable contar con medios de comunicación confiables y de alta respuesta entre la empresa y los clientes

**Selección y retención de monitores calificados:** Dado el perfil de los potenciales monitores que guiarán las sesiones, que a su vez serán la cara visible de la empresa con los clientes, es fundamental contar con un excelente proceso de selección que permita identificar personas con las habilidades que seduzcan el interés de los usuarios y asimismo es fundamental retenerlos para no perder el know how que adquieran en los procesos de entrenamiento y en la práctica de las sesiones.

**Alianzas estratégicas con los complementarios:** Es fundamental contar con un excelente relacionamiento con los bares, administradores de lugares de esparcimiento, etc. Con el fin de lograr alianzas Win-Win que permitan hacer crecer ambos negocios.

## IV. Plan de marketing

### 4.1 Objetivos de marketing

Alcance	Tipo	Objetivos
Corto Plazo	Generales	Darse a conocer entre potenciales clientes, crear base de clientes inicial y detectar sus preferencias particulares.
		Crear reconocimiento de marca
		lograr diferenciarse de la competencia.
	SMART	Al finalizar el primer año, se busca tener una base de datos cercana a 8.400 interesados, equivalentes aproximadamente al 5% del tamaño del segmento de mercado estimado.
		Lograr 100 mil visualizaciones del contenido audiovisual gratuito disponible en youtube y podcast en el primer año.
		Lograr 2.000 seguidores en Facebook tras el primer año
		Tener al menos 500 usuarios regulares, incluyendo el servicio a extranjeros y empresas, correspondientes al 0,35% del segmento de mercado objetivo
Largo Plazo	Generales	Expandirse a nuevos segmentos y dar a conocer nuevos servicios disponibles.
		Generar lealtad de clientes iniciales.
		Expansión geográfica
	SMART	Lograr compras repetidas del 20% de clientes correspondientes a empresas y organizaciones al finalizar el quinto año, mediante beneficios y promociones para clientes frecuentes.
		Llegar a 1.500 usuarios regulares al finalizar el quinto año, correspondiente al 1% del mercado objetivo
		Llegar a 250.000 subscriptores a material audiovisual gratuito vía youtube y podcast
		Proveer servicios en al menos 2 otras ciudades de Chile tras 10 años
		Expandirse al resto de América Latina, estar presente en al menos 2 países de la región.

Fuente: elaboración propia

### 4.2 Estrategia de segmentación

Mediante el uso de encuestas y entrevistas, se determinó que la propuesta de valor de aprendizaje dinámico y flexible en un ambiente informal es valorada por el segmento de profesionales entre los 25 a los 49 años, rango etario donde se concentra la fuerza laboral con potencial de crecimiento y que a su vez tiene autonomía de movilización dentro del gran Santiago. De esa base Meeting Point apunta a las personas que tienen algún tipo de base de inglés y que deseen perfeccionar su nivel de conversación.

Se busca prestar servicios enfocándose en un comienzo en las comunas urbanas de la región metropolitana donde se desenvuelve el segmento de interés, ya sea por motivos laborales o habitacionales.

De acuerdo con el mapa de constructos desarrollado en el punto 2.3 para definir a los potenciales clientes, se identifican dos segmentos de interés, el “Polizón” y el viajero frecuente, los que estarían más motivados por el desarrollo personal que por la adquisición de certificaciones internacionales.

Al primer segmento se busca ofrecer material adicional personalizado de acuerdo a sus intereses con el fin de diferenciarse de las muchas opciones online con contenido estandarizado. Por otro lado, se busca incentivar la práctica de habilidades comunicativas. A diferencia de las habilidades de lectura, comprensión auditiva y escritura, las habilidades comunicativas son mejorables de forma más eficiente mediante interacción grupal continua, cosa que no suele darse en las opciones online y autoaprendizaje en general.

Por otro lado, el segundo segmento de interés es el denominado “Viajero frecuente”. Se trata de personas con mayor interés por las dinámicas grupales que el segmento polizón, más interesados en la vivencia de nuevas experiencias que en la estructura y metodología del aprendizaje. Se busca entregarle un servicio más accesible que otras opciones relacionadas a una experiencia novedosa, como los cursos de idiomas en el extranjero. Si bien éstos proporcionan la posibilidad de una inmersión total tanto en un idioma como en una cultura extranjera, requieren residir por un período de tiempo en el extranjero convirtiéndose en una de las opciones de aprendizaje de mayor precio disponibles debido a los costos asociados de pasajes aéreos y alojamiento.

#### 4.3 Estrategia de producto o servicio

Meeting Point busca diferenciarse de las opciones actuales en el mercado de enseñanza de idiomas mediante una experiencia novedosa. El servicio propuesto consiste en un método de aprendizaje que busca reunir a chilenos buscando mejorar su nivel de inglés, así como a participantes angloparlantes que a su vez busquen perfeccionar su español e interactuar con gente local. Se busca ofrecer un servicio de aprendizaje de idiomas con la flexibilidad y ambiente de los sistemas informales de aprendizaje existentes, pero diferenciándose de éstos gracias a la entrega de feedback personalizado a cada participante tras cada sesión. Se contará con monitores quienes desarrollarán cada sesión y evaluarán y aconsejarán a cada participante con respecto a debilidades puntuales a reforzar. También existirá feedback de los otros participantes, además de autoevaluaciones periódicas.

Las sesiones se llevarán a cabo de forma itinerante en distintos lugares de esparcimiento, como bares, cafeterías, parques y otros lugares públicos de interés de manera que se practique un idioma de manera relajada y lúdica, sin la rigidez de un curso de idiomas convencional impartido en una sala de clases. La idea es insertar a los participantes en

situaciones cotidianas, de manera que tomen confianza en lo aprendido, centrándose en los temas de interés de los usuarios mediante dinámicas grupales que favorezcan el cooperativismo en vez de la competitividad. Se tratará de grupos pequeños de alrededor de 8 estudiantes y la dinámica de las actividades como los temas a tratar pueden ser adaptados a los gustos y necesidades particulares de cada usuario.

De forma complementaria a cada sesión, cada participante tendrá acceso a material online especialmente recomendado para éste, con el fin de ejercitar individualmente entre cada sesión los aspectos a reforzar de acuerdo a sus debilidades o bien material relacionado a un tema específico elegido por los usuarios para el siguiente encuentro consistente en videos, ejercicios y apuntes de estudio de acuerdo a los temas a tratar. Además del material online disponible para usuarios registrados, se contará con material online gratuito disponible en youtube para generar interés en potenciales usuarios.

A diferencia de los institutos de idiomas y otros servicios investigados, se busca fomentar el aprendizaje colaborativo en un ambiente informal. Según la organización Elige Educar, el aprendizaje colaborativo permite en este caso mejorar las habilidades comunicativas en inglés mediante la interacción estimuladora y las dinámicas de grupo, permitiendo que los participantes establezcan objetivos comunes según los intereses particulares del grupo, lo que genera mayor involucramiento y responsabilidad en el logro de las metas propuestas.<sup>13</sup>

Al potenciar las habilidades sociales, la cohesión y pertenencia a un grupo, se espera lograr mantener un mayor nivel de motivación en los participantes comparado a métodos tradicionales en un aula de clases. Además, un sistema de evaluación integral permite entregar a cada participante feedback más completo sobre su desempeño a lo largo de cada sesión, complementando la evaluación de los monitores con evaluaciones grupales sobre cada participante además de una autoevaluación. Los beneficios del aprendizaje colaborativo se potencian con un ambiente informal otorgado por bares y restaurantes, ya que la habilidad de hablar un segundo idioma pareciera mejorar después de consumir bajas dosis de alcohol al disminuir la ansiedad y aumentar la autoconfianza, evitando la rigidez y presión de las salas de clases.<sup>14</sup> Para estos fines cada alumno tendrá derecho a un “cover” valorizado en dos mil pesos el que está incluido en la cuota por sesión.

---

<sup>13</sup> Fuente: <http://www.eligeeducar.cl/5-ventajas-del-aprendizaje-colaborativo-para-utilizarlo-en-cualquier-area>

<sup>14</sup> Fuente: <https://www.sciencedaily.com/releases/2017/10/171018113538.htm>

#### 4.4 Estrategia de precio

En la siguiente tabla se encuentran las distintas combinaciones de precio según la categoría de servicio contratado, de acuerdo a los segmentos seleccionados, y el lapso de tiempo en el que se hará uso del servicio. Cada plan considera un promedio de 2 sesiones semanales, las que deben ser utilizadas dentro del período contratado.

Servicio	Prestaciones	duración	Precio
Básico	Sesiones, material online básico	Trimestral	7000 por sesión
Básico	Sesiones, material online básico	Semestral	5000 por sesión
Premium Polizón	sesiones, material online ilimitado	Trimestral	9000 por sesión
Premium Polizón	sesiones, material online ilimitado	Semestral	7000 por sesión
Premium Viajero	Sesiones, material online básico, actividades extra	Trimestral	9000 por sesión
Premium Viajero	Sesiones, material online básico, actividades extra	Semestral	7000 por sesión
2x1 Premium	Ilimitado (sesiones, material online, actividades extra)	Semestral	7000 por sesión
2x1 Básico	Sesiones, material online restringido	Semestral	5000 por sesión
Alargue	Sesión adicional, material online de acuerdo al plan inicial	Semanal	11000 por sesión
Individual	Sesión unitaria, sin derecho a material online ni otras actividades	Diario	13500 por sesión

Fuente: elaboración propia

Mayor detalle de los distintos planes y vigencias, en **Anexo 15: Detalle tarifario**

#### 4.5 Estrategia de distribución

Las instancias de reunión se llevarán a cabo en distintos lugares de recreación de libre acceso, seleccionados según los intereses y requerimientos de los usuarios de cada grupo y las actividades a realizar. Se espera realizar alianzas de largo plazo con bares, restaurantes y otros lugares determinados que sean solicitados de forma reiterada por los diversos usuarios, con el fin de asegurar la disponibilidad a futuro de tales sitios.

Con respecto al material adicional, éste se encontrará disponible de forma online mediante el sitio web y la app móvil sin restricciones para quienes hayan contratado el servicio Viajero Premium. Adicionalmente, habrá contenido gratuito accesible a todo público mediante plataformas como Youtube y Podcast, el cual será bastante más estandarizado que el disponible para el servicio Premium.

#### 4.6 Estrategia de comunicación y ventas

Se busca atraer a potenciales clientes mediante distintas promociones para que se animen a vivir la experiencia Meeting Point. Entre las promociones a realizar inicialmente se encuentran la posibilidad de asistir a la primera sesión gratis tras inscribirse de forma online, descuento por traer a un amigo para aquellos usuarios que hayan convencido a un nuevo usuario de contratar el servicio, además de descuentos para grupos particulares y organizaciones. El contacto con los clientes será principalmente a través de la página web, e-mail y redes sociales además de las sesiones presenciales.

La propaganda a realizar en la web y en lugares de esparcimiento seleccionados se caracterizará por el uso de humor mediante la publicación periódica de videos e imágenes promocionales burlándose de las principales falencias de los chilenos al expresarse en inglés, recalcando la necesidad de perfeccionar los conocimientos básicos mediante la recreación de situaciones cotidianas. El uso del humor como parte de la estrategia de comunicación está muy relacionado a la percepción de los potenciales clientes con respecto a la informalidad y flexibilidad del servicio propuesto, pero sin dejar que lo anterior empañe la existencia de una metodología y estructura relacionada al sistema de aprendizaje propuesto. Un buen ejemplo es la campaña “Chilenglish” realizada por el colectivo wokitoki para la organización Education First el año 2014.<sup>15</sup>

También se publicará periódicamente material básico online gratuito en formato de audio y video, ofreciendo dentro de éstos acceso a material Premium como ejercicios, transcripciones de los videos, resúmenes y apuntes además de constantes invitaciones a quienes se inscriban mediante redes sociales a probar el servicio presencial de forma gratuita o a precio rebajado por tiempo limitado. Un ejemplo de un sistema similar es el caso del sitio web “amigos ingleses”, quienes ofrecen acceso a material online gratuito además de cursos online y material extra por un precio determinado.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Fuente : <https://www.youtube.com/watch?v=FYckVFWUbbg>

<sup>16</sup> Fuente : <https://mis.amigosingleses.com/courses>



#### 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Meeting Point ha diseñado un plan de Marketing agresivo que le permita capturar un volumen importante de usuarios desde el primer año con el fin de consolidar la ventaja de ser los primeros en el mercado local con este innovador formato.

Cabe mencionar que no hay cambios significativos en la población del rango etario inmediatamente inferior (20-24 años), esto significa que, al analizar la proyección dinámica del mercado objetivo total, no debería tener diferencias significativas para los primeros 5 años. Esto no ocurre para los tramos etarios más jóvenes donde sí se ve una disminución significativa y que podría eventualmente mermar la demanda potencial.

Sin perjuicio de lo anterior, Meeting Point se ha propuesto poder capturar un 0.3% en el primer año, esto significa que de las 139.532 personas que componen el mercado objetivo, se pretende entregar este servicio a 500 personas, aumentando casi en un 60% en 5 años. En la siguiente tabla se puede ver la evolución proyectada de la demanda.

año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
mercado objetivo total	500	580	640	720	790
Demanda	0,30%	0,42%	0,46%	0,52%	0,57%
Crecimiento		16%	10%	13%	10%

Fuente: elaboración propia

#### 4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

actividades (Montos en CLP)	detalle (%)	Mes de ejecución	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Investigación de mercado	5	Enero	-	2.250.000	2.925.000	3.510.000	4.563.000
publicidad web	10	todo el año	225.000	4.500.000	5.850.000	7.020.000	9.126.000
Relaciones públicas - Fidelización	10	enero-julio	1.000.000	4.500.000	5.850.000	7.020.000	9.126.000
Entrenamiento de ventas	5	enero-julio	1.500.000	2.250.000	2.925.000	3.510.000	4.563.000
Agencias e influencers	15	todo el año	3.375.000	6.750.000	8.775.000	10.530.000	13.689.000
Regalos promocionales	5	marzo-junio- agosto- octubre- diciembre	1.800.000	2.250.000	2.925.000	3.510.000	4.563.000

Actividades promocionales - Diseño y producción	10	enero-mayo-julio-septiembre-noviembre	1.200.000	4.500.000	5.850.000	7.020.000	9.126.000
Actividades promocionales - Logística y distribución	10	marzo-junio-agosto-octubre-diciembre	1.800.000	4.500.000	5.850.000	7.020.000	9.126.000
Otros gastos generales de Marketing	5	según requerimiento	1.125.000	2.250.000	2.925.000	3.510.000	4.563.000
generación de contenidos web	15	todo el año	4.500.000	6.750.000	8.775.000	10.530.000	13.689.000
mantenimiento página web y redes sociales	10	todo el año	2.500.000	4.500.000	5.850.000	7.020.000	9.126.000
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>19.025.000</b>	<b>45.000.000</b>	<b>58.500.000</b>	<b>70.200.000</b>	<b>91.260.000</b>

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se mencionan las distintas categorías de actividades de marketing a realizar. En primer lugar, se encuentra investigación de mercado. A partir de la información obtenida de tal actividad, se procederá a identificar a los segmentos de interés y sus distintas necesidades para así desarrollar una propuesta acorde en las actividades siguientes, algunas de ellas se realizarán durante todo el año, con el fin de crear una imagen de marca actual y visibilidad constante, como por ejemplo el desarrollo de contenido publicitario en la web, campañas desarrolladas con la ayuda de agencias e influencers de alto impacto, generación de contenidos web además de mantenimiento de la página web y redes sociales. Por otro lado, hay actividades que se realizarán en determinados momentos del año, principalmente al inicio de cada semestre. En esta categoría se encuentra actividades relacionadas a relaciones públicas y el entrenamiento de ventas a monitores nuevos y ya existentes con el fin de reforzar la congruencia entre lo propuesto y las necesidades de los usuarios.

También se considera dentro de estas actividades a potenciales proveedores, como bares y restaurantes donde se lleven a cabo las sesiones con el fin de construir relaciones estables en el tiempo. Otras actividades se desarrollarán de forma periódica a lo largo del año, tales como el diseño y distribución de actividades promocionales además de regalos promocionales. Se busca de esta forma atraer a potenciales clientes y proveedores, además de afianzar lazos con aquellos ya existentes.

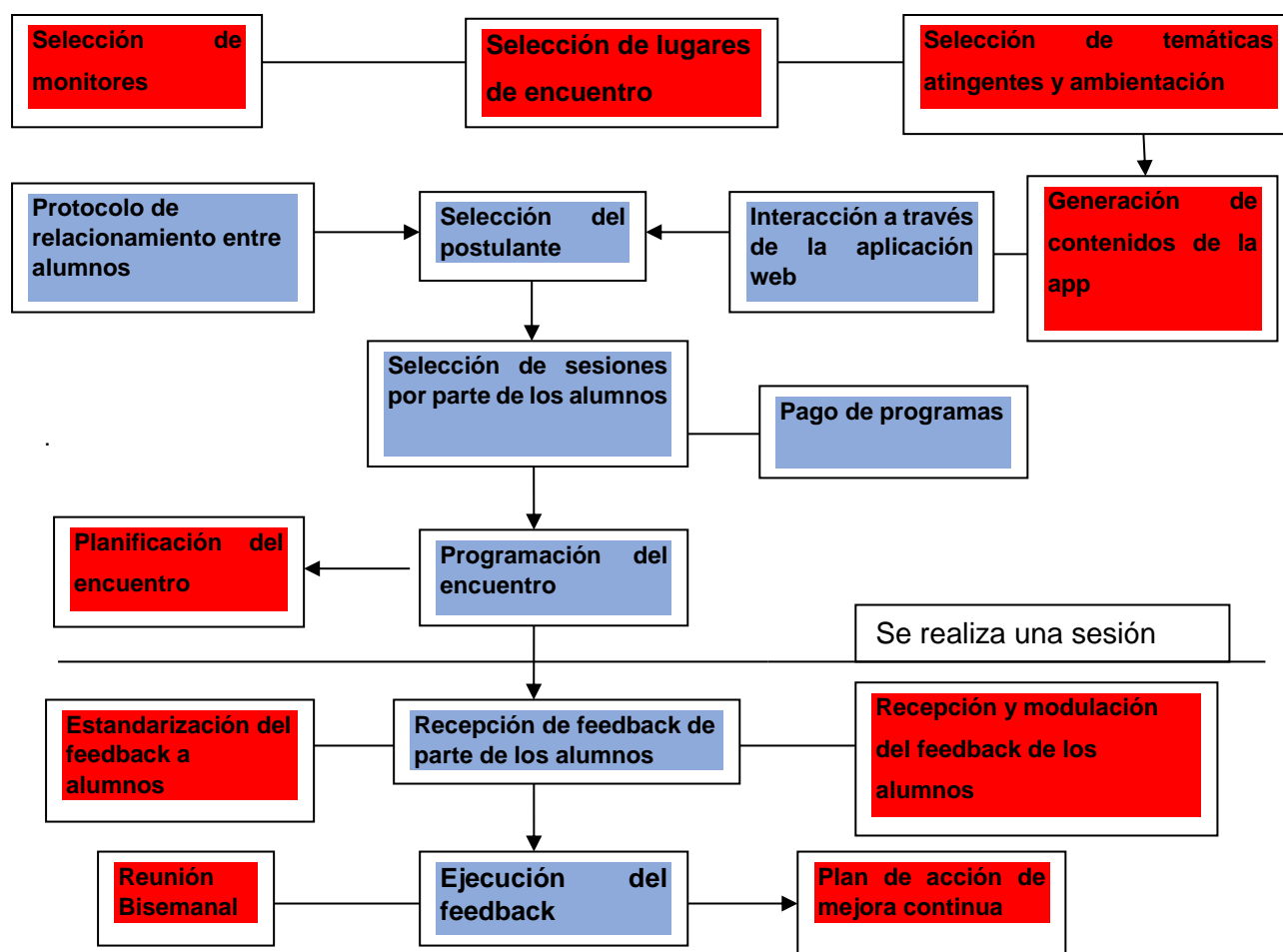
## V. Plan de Operaciones

La estrategia de operación de Meeting Point se encuentra en mayor detalle en la parte II del Plan de negocios. Ésta se divide en dos grandes bloques:

**Procesos internos:** conjunto de actividades que dan soporte para la correcta ejecución de las sesiones, en color rojo.

**Procesos de cara al cliente:** permiten encauzar las y rescatar el feedback de los usuarios que promueven la mejora continua, en color azul.

### Flujograma de Meeting Point



Fuente: elaboración propia

La puesta marcha está definida como la primera sesión grupal con alumnos, a ser ejecutada al tercer mes de iniciada la actividad. La dotación de monitores considera 8 participantes por sesión con un promedio de 2 sesiones diarias por 3 días a la semana. A partir del tercer año, se considera un aumento en el resto del personal, consistente con la expansión de Meeting Point hacia otras ciudades del país.

## **VI. Equipo del Proyecto**

Los miembros del equipo gestor mantienen estable contacto con extranjeros gracias a compromisos laborales y sociales, como trabajar en organizaciones que ingresan trabajadores expatriados a Chile durante períodos prolongados. Tales experiencias permiten detectar la necesidad de manejar más de un idioma en el ámbito personal y profesional además de las serias dificultades para potenciar nuevas habilidades que enfrentan los profesionales hoy en Chile. Ambos integrantes han probado algunos de los métodos de aprendizaje disponibles hoy en el mercado, lo que ha permitido observar de primera mano lo bueno y lo malo de las diversas alternativas. Adicionalmente, el vivir y trabajar en un país de habla extranjera permite desarrollar una perspectiva más amplia sobre las diferencias culturales que influyen en el desempeño de quien se desenvuelve en el extranjero. Esto permite apreciar el valor de la multiculturalidad, además de la utilidad y límites que presentan las tecnologías de la información para derribar las barreras idiomáticas.

La estructura organizacional de Meeting Point considera los siguientes cargos:

- **Personal administrativo**
- **Secretaria**
- **Community manager**
- **Administrador de sistemas**
- **Monitores**
- **Directorio**
- **Desarrolladores de app y web-**
- **Agencias de publicidad e influencers**
- **Psicólogo selección de personal**
- **Sistema de pago online**

El detalle de la estructura organizacional así como sus respectivos incentivos y compensaciones está disponible en la Parte II.

## VII. Plan Financiero

Los primeros tres meses son fundamentales para tener todo listo una vez arranquen las sesiones con los alumnos. Durante los próximos 9 meses se contará con una política de precios agresiva para asegurar flujos durante la mayor cantidad de meses posibles. Los primeros 4 meses luego de la puesta en marcha del negocio, incluye una campaña 2x1 para lograr una rápida penetración en los segmentos objetivos. Esto impacta el margen por sesión. La apuesta es dar a conocer Meeting Point en los segmentos objetivos durante el primer año. La estimación de ingresos se basa en la estructura de precio donde se determinaron precios de listas basados en la disposición a pagar de los clientes y una estrategia agresiva de penetración en el primer año. Asimismo, se determinó la preferencia de los alumnos por los distintos programas basándose en las encuestas para obtener un precio promedio ponderado que es la base de cálculo de los ingresos.

El Estado de resultado proyectado muestra un alza de los gastos de operación en el mes 4 en adelante ya que el precio incluye un cover de 2000 pesos por cada alumno por sesión. También es relevante mencionar que el reconocimiento de los ingresos se efectúa cuando los alumnos asisten a clases, por lo que los ingresos están a partir del mes tres. El primer año termina con utilidades, logrando el superávit en el mes 12.

Los gastos de operaciones, de marketing y administración son más eficientes a medida que se avanzan en los años proyectados, ya que los gastos fijos son absorbidos por un volumen mayor de programas contratados, generando economías de escala.

Meeting Point no requiere de flujos para inversiones en activo, ni financiamiento distinto al patrimonial, siendo el flujo operacional con la inversión inicial en intangibles los que marcan la pauta. Es concluyente que Meeting point es un buen generador de flujo de efectivo, ya que desde el primer año tiene flujos positivos y crecientes.

Se concluye que el negocio es rentable en términos de TIR al evaluar una inversión de largo plazo –3 años o más-, lo que va de la mano a una buena respuesta al modelo innovador, a la demanda no satisfecha y a la rentabilidad de un start up con su riesgo asociado. El VAN del proyecto a 5 años es 57.931.642, la inversión se comienza a recuperar a contar de 2.88 años (2 años y 10 meses). Se concluye que es un proyecto rentable y que se debe seguir adelante con su implementación. El detalle del Plan Financiero se encuentra en la parte II.

## VIII. Riesgos críticos

Se identificaron los distintos riesgos asociados al proyecto, clasificándolos en riesgos internos y externos para luego definir potenciales planes de mitigación. El detalle está disponible en la parte II del plan de negocios. Se identificaron los siguientes riesgos internos y externos:

Riesgos internos	Riesgos externos
<b>Estratégico:</b> La propuesta de valor desarrollada no es interesante para los segmentos seleccionados, las actividades y recursos no corresponden con sus necesidades. No se logran las ventas proyectadas	<b>Legales:</b> Cambios en regulación legal que vuelvan inviable el funcionamiento de la organización. Nuevas legislaciones del ámbito laboral, migratorio o educacional que impidan el desarrollo de las operaciones.
<b>Organizacional:</b> Poca colaboración de locales de reunión, malas relaciones con organizaciones clave para captar potenciales clientes, descontento de la comunidad local de expatriados, desfavorable percepción de la organización por parte de la comunidad.	<b>Cambios en el mercado:</b> Cambios de hábito del segmento seleccionado, aparición de nuevos competidores, actores actuales de la industria desarrollan una propuesta similar a Meeting Point, perdiendo su diferenciación de las opciones actuales. Nuevos competidores ingresan al mercado con propuestas similares
<b>Operativo:</b> Funcionamiento insatisfactorio web/ app, incapacidad de desarrollar un feedback adecuado y oportuno a cada cliente, procesos ineficientes y tediosos para agendar actividades, canales de comunicación poco fluidos.	<b>Tecnológico:</b> Desarrollo de nuevas tecnologías que efectivamente reemplacen la experiencia de aprendizaje presencial, volviendo obsoleta la propuesta de valor.
<b>Capital humano:</b> Incapacidad de retener a los monitores mejor evaluados, incapacidad de captar monitores competentes para la aplicación de dinámicas colaborativas, desempeño ineficiente de empleados.	<b>Financieros:</b> Aumento considerable del precio de servicios externalizados como el desarrollo web, sistemas de pago online y psicólogos laborales para selección de personal. Disminución considerable del precio de servicios alternativos de interés para el segmento elegido. Dificultad de acceder a financiamiento necesario para iniciar operaciones.

Fuente: elaboración propia

## **IX. Propuesta inversionista**

El monto necesario para la puesta en marcha y funcionamiento de Meeting Point es de 22.695.280 pesos, equivalente a la pérdida acumulada del primer año. Se pretende recaudar este monto, mediante patrimonio de los socios fundadores y aporte mediante compra de acciones de un socio inversionista. Los socios fundadores aportarán 12.695.280 necesitando un aporte del inversionista equivalente a 10.000.000 de pesos.

Al ser un socio más de la SPA controladora del proyecto, el inversionista tiene derecho al 2,5% de las utilidades a repartirse al final de cada año. De obtenerse un porcentaje de las utilidades menor a 500.000 de pesos, se le garantiza al inversionista un retiro de utilidades por dicho monto. El porcentaje ofrecido de utilidades proyectadas corresponden a 500.000 pesos el primer, segundo año y tercer año, 1.131.562 para el cuarto y 1.417.131 para el quinto año. El valor económico proyectado de la acción al final del período a evaluar es de 57.932 pesos.

## **X. Conclusiones**

Se concluye después de analizar en forma detenida las características del proyecto propuesto que Meeting Point es una oportunidad de negocios atractiva y factible. Las investigaciones de mercado demuestran que hay interés de los potenciales clientes, con una disposición a pagar cercana a los 5.000 pesos por sesión. Esto permite el desarrollo del negocio, generando utilidades a partir del comienzo del segundo año de funcionamiento. El VAN obtenido para un período de evaluación de 5 años, corresponde a 57.931.642 pesos, con una TIR de 58% al final del quinto año. El análisis de sensibilidad demuestra que incluso frente a un escenario pesimista, el proyecto es viable aunque alargando el Payback. Esto permite concluir que se trata de una oportunidad de negocios atractiva para los potenciales inversionistas, dado el nivel de retorno esperado.

Se considera un proyecto factible, al no haber legislaciones que impidan la puesta en práctica de éste, contando con dos grandes segmentos de mercado potenciales de los que se pretende abarcar un pequeño porcentaje. Los bajos requerimientos de infraestructura y el alto número de posibles lugares de reunión también influyen en la facilidad de poner en marcha el proyecto, dependiendo más en la capacidad de la organización de reclutar y capacitar al suficiente personal adecuado que en la adquisición de activos fijos. A pesar de que el análisis de Porter concluya que se trata de una industria poco atractiva, el interés por entrar a ésta viene dado por su potencial de crecimiento, su alto nivel de fragmentación y con bajas barreras de salida. Por otro lado, las opciones actuales no satisfacen completamente las necesidades de algunos segmentos de clientes observados. Basándose en encuestas realizadas a quienes han probado las opciones actuales se concluye que existe una oportunidad de negocios basada en otorgar un servicio que logre distinguirse de la competencia mediante un equilibrio entre metodología e informalidad.

Tanto los bajos requerimientos en activos fijos como la flexibilidad de la propuesta de valor permiten la adaptabilidad de Meeting Point frente a los constantes cambios en la industria como en el ambiente, lo que compensa las bajas barreras de entrada de potenciales competidores en el largo plazo. Los resultados obtenidos al evaluar el desempeño del proyecto respaldan la decisión de obtener financiamiento mediante un socio inversionista, sin necesidad de contraer deuda con proveedores o instituciones financieras. El pago al contado de los gastos de funcionamiento permite determinar un monto de caja asignado para cada período, permitiendo utilizar parte de las utilidades en instrumentos financieros como depósitos a plazo, evitando la inmovilización innecesaria de capital.



## **Bibliografía**

- Preguntas frecuentes Mic Learning.

<https://miclearning.cl/faqs>

- Beneficios convenios educacionales Caja de compensación Los Héroes

<https://www.losheroes.cl/wps/wcm/connect/internet/trabajadores/beneficios/convenios/educacion/todos/institutos/tronwell>

- Aranceles Instituto Chileno Suizo

<http://www.chilenosuizo.cl/arancel-ingles>

-Disponibilidad de cursos Mis amigos ingleses

<https://mis.amigosingleses.com/courses>

- Smoothtalkers

<http://www.smoothtalkers.cl/>

- Rock my English Providencia

<https://www.facebook.com/rockmyenglishprovidencia/>

- Disponibilidad de cursos Kaplan

<http://ebook.kaplaninternational.com/brochures/2017-ww-brochure-latam/html5/index.html?page=1&noflash>

- Poliglota Chile

<https://www.poliglota.org/cl/>

- 5 ventajas del aprendizaje colaborativo, Elige Educar

<http://www.eligeeducar.cl/5-ventajas-del-aprendizaje-colaborativo-para-utilizarlo-en-cualquier-area>

-English First

<http://www.ef.com/cl/epi/regions/latin-america/chile/>

- Chile se corona por tercera vez como el mejor destino de turismo aventura de Sudamérica, SERNATUR  
<https://www.sernatur.cl/chile-se-corona-por-tercera-vez-como-el-mejor-destino-de-turismo-aventura-de-sudamerica/>
  
- Los chilenos viajan cada vez más al exterior, LA TERCERA  
<http://www2.latercera.com/noticia/los-chilenos-viajan-vez-mas-al-exterior/>
  
- Puente Alto y Maipú se mantienen como las comunas más pobladas, EL MERCURIO  
<http://www.emol.com/noticias/nacional/2013/04/02/591438/censo-2012-puente-alto-maipu-y-la-florida-se-mantienen-como-las-comunas-mas-pobladas.html>
  
- Estancamiento del nivel de inglés de los chilenos, LA TERCERA  
<http://www.latercera.com/noticia/estudios-pruebas-muestran-estancamiento-del-nivel-ingles-los-chilenos/>
  
- Gestión Tecnológica , UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/gestiontecnologica/mod/book/view.php?id=25679&chapterid=3979>
  
- Dutch courage: Alcohol improves foreign language skills, UNIVERSIDAD DE LIVERPOOL  
<https://www.sciencedaily.com/releases/2017/10/171018113538.htm>

## **Anexos**

### Anexo 1: Datos Laborum

Si bien ha habido cambios incluso a nivel gubernamental para mejorar la formación del inglés, aún falta mucho por hacer, aunque las nuevas generaciones deberían mostrar mejoras. De los 2,5 millones de usuarios chilenos de Laborum.com, el 76% que declara su nivel de inglés, 40% dice tener un nivel básico, mientras el 27% intermedio, el 8% avanzado y el 1% declara ser bilingüe, aunque muchos se aumentan el nivel. En una entrevista, puede jugar en contra el afirmar algo que no fue demostrable.<sup>20</sup> La exageración generalizada de las capacidades demuestra que efectivamente hay un interés por parte de los profesionales en aprender nuevos idiomas, siendo un plus en el desarrollo personal y profesional.

---

<sup>20</sup> Fuente: <http://www.latercera.com/noticia/estudios-pruebas-muestran-estancamiento-del-nivel-ingles-los-chilenos/>

## Anexo 2: Tabla de precios ofertas actuales

institucion	Tipo de clases	características	Precio por Sesion
rock my english	Clases personalizadas	12 clases	8,325
rock my english	Clases personalizadas	20 clases	5,750
miclearning	Clases personalizadas	clases particulares por tres meses	18,056
miclearning	Clases personalizadas	clases de a 2, precio por persona	8,125
miclearning	Clases personalizadas	clases de a 3, precio por persona	7,031
miclearning	Clases personalizadas	clases de a 4, precio por persona	4,688
chileno suizo	Clases personalizadas	individual	14,844
tronwell	Clases personalizadas	in house	37,533
tronwell	Clases personalizadas	in office 30 horas	38,067
English Admin	Clases personalizadas	Por clase x 1 persona	18,000
English Admin	Clases personalizadas	Por clase x 2 personas	12,500
English Admin	Clases personalizadas	Por clase x 3 personas	9,167
kaplan	Cursos en el extranjero	curso flexible	40,944
kaplan	Cursos en el extranjero	curso anual	35,906
smoothtalkers	Cursos en el extranjero	cursos para empresas y convenio para	10,918
amigos ingleses	Cursos online	3 cursos en 1	1,138
amigos ingleses	Cursos online	cursos 1 y 2	1,131
amigos ingleses	Cursos online	13 horas curso	1,154
amigos ingleses	Cursos online	inglés escencial	-
amigos ingleses	Cursos online	inglés para entrevistas	1,154
amigos ingleses	Cursos online	material curso 1	1,338
amigos ingleses	Cursos online	material curso 2	1,338
amigos ingleses	Cursos online	listening	
poliglota	Grupos de conversacion	24 sesiones	17,875
poliglota	Grupos de conversacion	48 sesiones	9,150
poliglota	Grupos de conversacion	72 sesiones	7,211
chileno suizo	Instituto	curso intensivo grupal	7,875
chileno suizo	Instituto	curso regular grupal	7,875
chileno suizo	Instituto	curso sábados grupal	7,875
chileno suizo	Instituto	de a dos	7,422
tronwell	Instituto	cursos para niños	
		<b>Promedio</b>	<b>10,104</b>

Nota: Para determinar el precio promedio de mercado se consideraron los precios destacados en amarillos. El resto de los precios fueron excluidos por distintos motivos: a) Para eliminar la distorsión del error estadístico (Caso Tronwell – Amigos ingleses), b) Por ser sustitutos (Cursos en el extranjero)

### Anexo 3: Evolución de la industria

Para seguir entendiendo lo ocurrido es importante precisar que en los años 90 existían pocas organizaciones dedicadas a impartir aprendizaje del idioma inglés y con programa de alto valor relativo. La mayoría eran institutos de idioma destacando entre ellos Tronwell, Instituto Chileno Británico, Instituto Chileno norteamericano, Wall Street English, etc. El método de aprendizaje era rígido y metódico, muy similar al impartido en los colegios con fuerte inclinación hacia obtener certificados al cabo de cumplir etapas de evolución dentro del programa. También existían profesores particulares, quienes estaban enfocados a un nicho de mercado más exclusivo.

En la década del 2000 los institutos de idioma se mantuvieron como líderes, pero surgieron otras posibilidades de aprender como lo eran los cada vez más populares intercambios como English First o los viajes al extranjero de profesionales recién salidos de las universidades lo que significaba tomarse un tiempo sabático donde se iba a aprender y vivir la experiencia en trabajos básicos. Esto significaba que las personas o sus familias debían tener ahorros suficientes para poder sustentar el viaje. En términos de aprendizaje, era una forma muy valiosa de aprender y crecer como persona. Viajes a Australia y Nueva Zelanda eran comunes entre cientos de estudiantes recién salidos de la universidad. Por otro lado, las universidades en casi todas sus carreras incluyen ramos de inglés en esta década, con una metodología muy similar a la enseñanza de colegio.

En la década actual comenzaron a surgir otras alternativas acompañadas de la crecida de las tecnologías y la masiva penetración que éstas lograron en Chile, ejemplo de estas son Duolingo, Open English y Coursera.org. También comenzaron a surgir las comunidades en redes sociales donde las personas se encuentran en la red para hablar en algún idioma sobre algún tópico en particular. Algunos ejemplos son Mylanguageexchange.com y Conversationexchange.com. Las empresas, de manera de cubrir la necesidad de contar con personal bilingüe, comienzan a contratar a empresas que disponen de un grupo de profesores para hacer clases particulares y grupales a miembros de la organización, este es el caso de English Admin. Por último, han surgido grupos de conversación donde diferentes personas se encuentran en algún sitio a convenir para conversar durante un par de horas. No obstante, este sistema no se ha logrado consolidar básicamente porque en general quienes acuden lo hacen para socializar y conocer a extranjeros más que para aprender, algunos de ellos son poliglota.cl y Spanglish party. También se ha consolidado el formato de viajes al extranjero, incluso existiendo compañías nacionales e internacionales ofreciendo packs que incluyen pasajes, estadía, trabajos temporales y oportunidades de estudio.

#### Anexo 4 : PESTEL

**Factor Político:** Chile tiene un sistema político estable y democrático. Es un ejemplo regional en términos de estabilidad política que a su vez garantiza un ambiente seguro para hacer negocios. **Conclusión:** Es una oportunidad ya que permite establecer negocios de largo plazo y con reglas claras que se respetan.

**Factor Económico:** Chile ha sido una de las economías más estables y con más rápido crecimiento de Latinoamérica en las últimas décadas. Sin embargo, ha perdido competitividad durante los últimos años situándose con cifras inferiores a 2,5% en el periodo 2014-2017. Para este año se prevé un incremento de 2,8% y para el 2019 un incremento de 3,3% según expertos del Banco Central. **Conclusión:** Es una oportunidad ya que las proyecciones crecientes del PIB impactan en el consumo de bienes y servicios, como también en el empleo. Esto implica que adicional al déficit de profesionales que pueden hablar inglés, lo que genera una demanda insatisfecha, está la del incremento en la disposición de pagar en los próximos años.

**Factor Social:** Según el último Censo, Chile tiene actualmente 17.373.831 habitantes, con una tasa de crecimiento de 0,8%. La tasa de fertilidad es menor a la de mortalidad lo que provoca que nuestro país este “envejeciendo”. Junto con eso la esperanza de vida actual es de 81.79 años (INE, 2015). Según los datos de la CIA la esperanza de vida chilena se sitúa a la par de países desarrollados. Cabe mencionar también la situación migración - inmigración de Chile. Por años Chile ha sido considerado un país de migrantes. Pero es desde 1990 que de a poco se ha ido transformando en un destino cada vez más atractivo para inmigrantes especialmente por su estabilidad económica, por lo que la población que más aumenta es la que va entre 20 a 49 años. En parámetros educativos se encuentra bajo el promedio de la OCDE. **Conclusión:** Es una oportunidad ya que la población está creciendo y también se están haciendo esfuerzos a nivel país para mejorar la educación, lo que redundará en un futuro en mayor demanda por educación de idiomas.

**Factor Tecnológico:** El acceso a la tecnología ha cambiado la forma en que el cliente demanda y se informa. Internet se abre como una puerta de información infinita para cualquier aspecto. El cliente ya no compra en base a una tentación offline hacia algún atributo específico de algún producto, hoy en día existe una etapa de evaluación activa donde el cliente se informa, lee recomendaciones y reviews online, esto cambia y afecta sus decisiones. En Chile, las cifras de penetración de celulares inteligentes en la población son realmente asombrosas, se estima que cerca del 52% del total de la población posee uno y

en tendencia positiva<sup>21</sup>. Oportunidad: Se hace crucial para las estrategias de marketing ser fuerte y asertivos en términos tecnológicos, las cifras de cobertura de personas con celulares inteligentes en el segmento objetivos son mayores que las del promedio de población de Chile. **Conclusión:** Existe una oportunidad para desarrollar negocios que combinan experiencia con tecnología.

**Factor Ecológico:** En Chile, según datos del banco mundial, el 15% de las superficies terrestres y marinas se encuentra protegidas bajo alguno de los 6 formatos: parque nacional, reserva nacional, monumento nacional, siendo estos 3 administrados por el estado, y luego; área de protección, santuario de la naturaleza y lugares de interés científico. Además, se han agregado a mayor reserva marina del continente, el “Parque Marino Nazca – Desventuradas” que tiene una superficie de 297.000 kilómetros en el sector norte de Chile. También cabe mencionar la donación al gobierno 419.417 hectáreas de terreno en el Valle Chacabuco por parte de la viuda de Douglas Tompkins en la zona sur de Chile. **Conclusión:** El turismo se desarrollará con más fuerzas en los próximos años, por lo que existe una excelente oportunidad ya que serán más los profesionales que necesiten saber de inglés u otro idioma para los distintos servicios del turismo y de otros negocios indirectamente relacionados.

**Factor Legal:** En Chile no existe regulación específica del ministerio de Educación sobre instituto de Idiomas, solo existe regulación del Servicio Nacional al Consumidor y las propias del servicio de impuestos internos que aplica a toda empresa que brinda servicios o distribuye bienes. **Conclusión:** Es una oportunidad ya que no existen cortapisas que obstruyan el desarrollo de la industria del idioma, no obstante en el largo plazo puede que existan amenazas de que los movimientos sociales induzcan a tener mayor regulación más allá de los elementos tradicionales de la educación, el cual está siendo el principal foco de las luchas sociales.

Anexo 5 : Porter

**Amenaza Potencial entrantes: Alto** – Dada la evolución al alza sostenida de la oferta en cuanto a competidores y al servicio ofrecido de las últimas décadas y de la complementariedad con el desarrollo tecnológico, denota que no existen grandes barreras y que es un mercado atractivo para entrar.

---

<sup>21</sup> <https://iabtrends.cl/2016/08/09/chile-lidera-el-uso-de-smartphones-en-latinomaeria-con-7-9-millones-de-usuarios/>

**Rivalidad entre compañías existentes: Medio** – Si bien existe una amplia gama de oferta de distintos formatos, aún existe demanda insatisfecha o demanda potencial, por lo que aún se está en una etapa de crecimiento dentro del ciclo de la industria. Por lo tanto, aún no se genera una alta rivalidad entre compañías dentro de la industria como un todo. Si se puede evidenciar rivalidad dentro de competidores de un mismo formato, como lo son los institutos de idioma los que sí están en una etapa madura.

**Presión de los productos sustitutos: Bajo** - Los productos sustitutos son de alto valor y están enfocados en un nicho reducido del potencial de mercado, éstos son los viajes al extranjero para vivir la experiencia de trabajos básicos, los intercambios y los viajes por placer.

**Poder de negociación de compradores: Alto** – La demanda va en aumento producto de la exigencia de las empresas que requieren esta habilidad en sus profesionales y ejecutivos. Es una demanda insatisfecha por lo que existe disposición a pagar, aunque la gran variedad de servicios y precios existentes les otorga un alto poder de negociación

**Poder de negociación de proveedores: Bajo** – El principal proveedor de esta industria es el profesor, hay mucha oferta de profesores profesionales como también de extranjeros. Asimismo, no ha cambiado durante las últimas décadas el background del profesor, lo que ha cambiado de cierta manera es la manera en que se desarrolla la enseñanza.

**Valor añadido de los Complementadores: Alto**

El atractivo del servicio de aprendizaje podría aumentar si se complementa con el servicio de instituciones ya establecidas, encargadas de gestionar la llegada de extranjeros de forma temporal al país mediante intercambios, voluntariados y trabajos temporales. También se considera incluir a comunidades de expatriados presentes en Chile, ofreciéndoles servicios como tours temáticos sobre gastronomía, museos, tiendas, lugares patrimoniales en Santiago y otras ciudades. También es posible crear alianzas con instituciones como Sernatur y Dibam para realizar actividades culturales de interés tanto para clientes extranjeros como locales. Además, el servicio de aprendizaje podría complementarse con alojamiento para extranjeros mediante alianzas con hostales y pensiones además de bares y restaurantes de sectores turísticos.



Anexo 6: Tabulación encuestas

Cual es tu nacionalidad	Encuesta manual	Extranjeros	Nacionales	Totales	%
chileno	6		40	46	72%
Belga		4	1	5	8%
Aleman		2	1	3	5%
ecuatoriano	2			2	3%
Estadounidense		2		2	3%
chino	1			1	2%
peruano	1			1	2%
Indio		1		1	2%
Holandes		1		1	2%
Indonesio			1	1	2%
Brasileño			1	1	2%

Idioma interesado	Encuesta manual	Extranjeros	Nacionales	Totales	%
inglés	10	3	24	37	57%
Other		2	18	20	31%
español	1	5	2	8	12%

Principal motivacion	Encuesta manual	Extranjeros	Nacionales	Totales	%
personal growth	6	6	19	31	48%
professional perspectives	4	1	20	25	38%
survival in unknownscenario	1	1	4	6	9%
Demands of your current employer		2		2	3%
Todas las anteriores			1	1	2%

Principal debilidad al aprender ingles	Encuesta manual	Extranjeros	Nacionales	Totales	%
speaking	4	6	16	26	40%
writing	4	2	11	17	26%
listening	2	1	13	16	25%
Reading		1	2	3	5%
Grammar			2	2	3%
pronunciation	1			1	2%

Qué valoras dentro de un sistema de aprendizaje de idioma	Encuesta manual	Extranjeros	Nacionales	Totales	%
Continuous feedback	7	7	27	41	22%
Friendly and relaxed atmosphere	6	6	18	30	16%
Recreation of everyday situations	1	6	23	30	16%
Socialize and networking	4	2	17	23	13%
Structure and methodology	2	5	14	21	11%
Cultural and recreational activities	2	3	16	21	11%
Certification	1		14	15	8%
Remote access			3	3	2%

Cuadrante	Combinacion	En Chile	En Santiago
Metodologia - Desarrollo personal	30%	496.407	202.158
Metodologia - Certificacion	9%	149.783	60.998
Experiencia - Desarrollo Personal	47%	787.345	320.640
Experiencia - Certificacion	14%	237.568	96.748

Metodologia	Experiencia	Desarrollo persona	Certificacion	Metodologia	Experiencia	Desarrollo persona	Certificacion
50%	50%	70%	30%	11%	11%	16%	7%
10%	90%	90%	10%	2%	15%	15%	2%
25%	75%	90%	10%	4%	12%	15%	2%
5%	95%	90%	10%	1%	12%	11%	1%
95%	5%	5%	95%	11%	1%	1%	11%
10%	90%	95%	5%	1%	10%	11%	1%
95%	5%	95%	5%	8%	0%	8%	0%
90%	10%	90%	10%	1%	0%	1%	0%
				<b>39%</b>	<b>61%</b>	<b>77%</b>	<b>23%</b>

Proyeccion 2017 poblacion total en RM INE 2014	7.482.635
Poblacion total Censo (Preliminar)	17.373.831
Poblacion total RM (Ajustada)	7.075.358
Tamaño de mercado total en Chile	1.671.103
Tamaño de mercado Objetivo	680.544
Porcentaje relativo Santiago/Total Chile	41%

Dónde aprendiste una segunda lengua	Encuesta manual	Extranjeros	Nacionales	Totales	%
school	6	10	28	44	20%
internet	3		15	18	8%
traveling	2	3	12	17	8%
language institute	2	3	11	16	7%
home	2	3	11	16	7%
college	1	5	9	15	7%
working	1	7	7	15	7%
Others			12	12	5%
I do not know another language			2	2	1%

Cuanto tiempo es razonable para mejorar habilidades en otro idioma	Encuesta manual	Extranjeros	Nacionales	Totales	%
3-6 months	5	3	17	25	38%
6-12 months	2	2	10	14	22%
12 months or more	1	3	9	13	20%
2-3 months	2	1	7	10	15%
1 month	1	1	1	3	5%

	Disp a participar	Disp a pagar/ sesion	Disp a pagar plan mensual 8 sesiones	Factor de descuento por 8 sesiones	Disp a pagar ajustado 8 sesiones
1	si	15,000	100,000	20%	100,000
2	si	5,000			32,667
3	si	5,000			32,667
4	no	5,000			32,667
5	si		80.000 (2sesiones/semana)		80,000
6	si	5,000			32,667
7	si	5000	30,000	33%	32,667
8	no				
9	no				
10	si	7,500	50,000	20%	50,000
11	Si	2,000			13,067
12	si	5,000			32,667
13	si	3,000			19,600
14	si	5,000			32,667
15	Si	7,500	60,000	0%	60,000
16	si	8,000			52,267
17	si		40,000		40,000
18	Si		60,000		60,000
Disp a participar	83%			Promedio	43,975
		Factor de dscto promedio	18%	Por sesion	5,497

## Anexo 7: Tamaño de mercado

El segmento del mercado objetivo está inicialmente compuesto por Santiaguinos con un rango etario entre los 25 a los 49 años, rango donde se concentra la fuerza laboral con potencial de crecimiento y que a su vez tiene autonomía de transporte dentro del gran Santiago. Respecto a la dimensión geográfica, el foco está en las comunas urbanas de la

región metropolitana. La resultante arroja una población de 2.298.180 personas según el último censo, este es el segmento de mercado potencial considerando que todos de alguna manera podrían aprender o practicar inglés. Por otro lado, el censo 2012 constató que 1.585.027 de 16.634.603 chilenos (casi un 9.5%) son capaces de establecer una conversación en inglés, factor clave para el desarrollo de Meeting Point, el cual pretende profundizar la experiencia y el aprendizaje sobre alumnos que tienen una base mínima que permita desarrollar todo el potencial del grupo y dar feedback individual sobre esa base de aprendizaje. Por lo tanto, el potencial del segmento del mercado objetivo es de 218.327 personas. Adicionalmente, basado en el análisis del mercado y la categorización resultante del segmento objetivo que se pretende abordar que abarca un 77% de las personas que pueden establecer una conversación en inglés, el tamaño del segmento de mercado según categorización es de 168.112 personas. Ahora bien, considerando los datos de la encuesta del **ANEXO 6: Tabulación Encuesta**, el 83% de este mercado objetivo está dispuesto a participar en este tipo de instancias de aprendizaje, por lo que el segmento de mercado objetivo es **139.532 personas**.

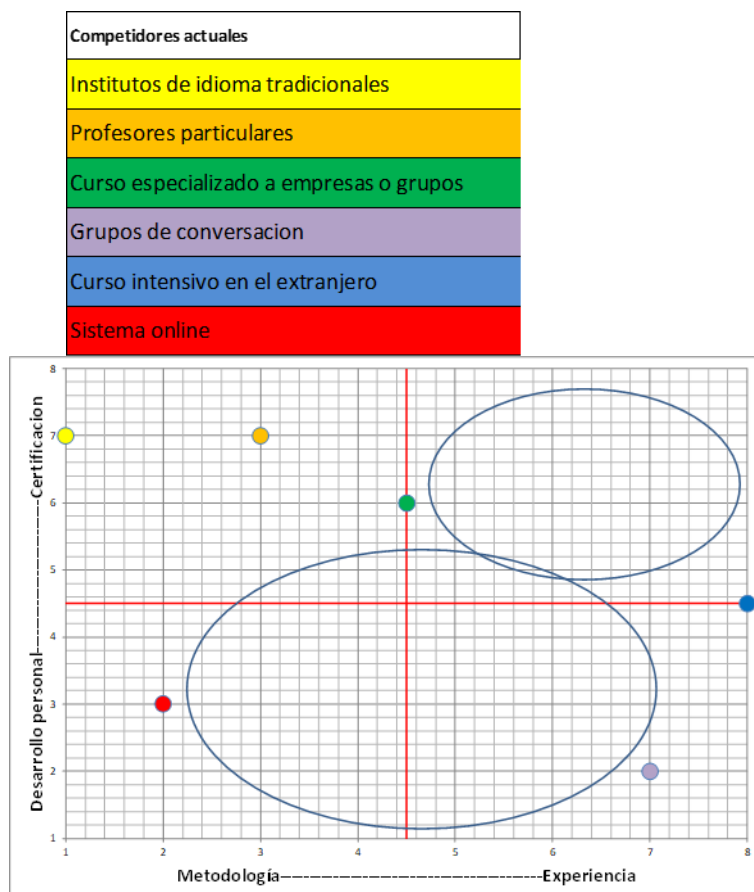
Para determinar el precio promedio y considerando que la oferta está muy fragmentada, fue realizada una encuesta, cuyo detalle se encuentra en **ANEXO 6: Tabulación Encuesta**, que determina que el precio que se está dispuesto a pagar ronda los 45.000 por 8 sesiones mensuales, es decir **5625 pesos por sesión**.

Asimismo, se determinó que al menos el público objetivo participa entre 1 a 3 meses al año en estas instancias de aprendizaje, por lo que para efectos de evaluación del tamaño del segmento se toman 2 meses como referencia de duración.

#### Anexo 8: Planes Poliglota

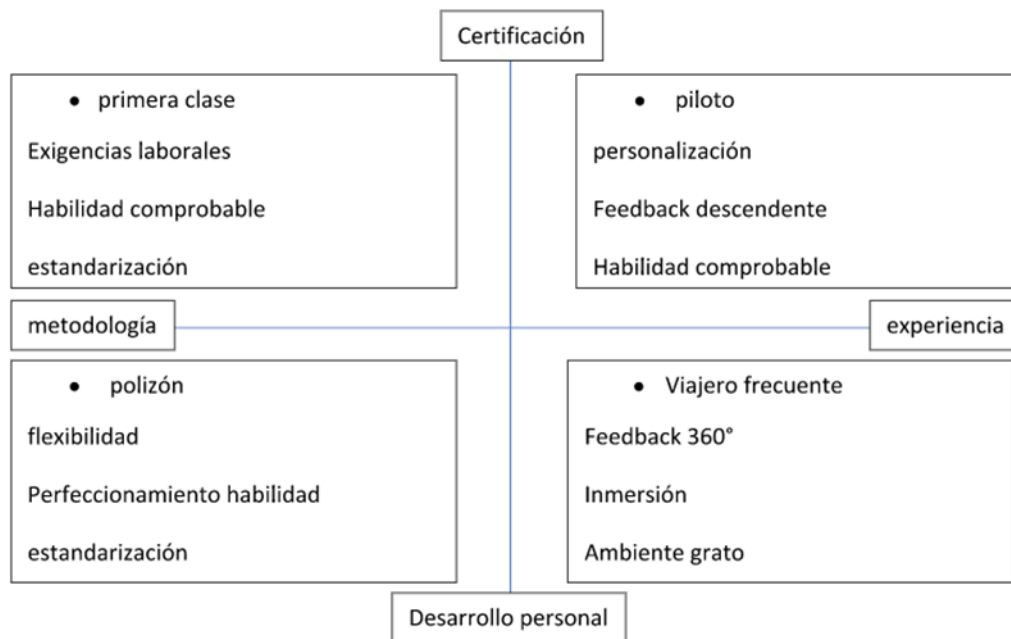
Plan	Grupos incluidos	Sesiones totales	Precio total oferta	Precio por sesión oferta	Precio total regular	Precio por sesión regular
Starter	3 grupos	24	429.000	17875	459.000	19125
Experiencia poliglota	6 grupos	48	439.200	9150	549.000	11438
Full experience	9 grupos	72	519.200	7211	649.000	9014

## Anexo 9: Caracterización de sistemas actuales



<sup>22</sup> Fuente: <http://poliglota.org>

## Anexo 10: Mapa de constructos



- **Primera clase:** Son ejecutivos que necesitan demostrar con validez que saben inglés para así poder desempeñar algún cargo. Son motivados por exigencias laborales y les interesa saber cuál es su status actual y dónde quieren llegar. También les importa conocer cómo será el proceso de aprendizaje, mientras más estructurado mejor.
- **Piloto:** Les interesa obtener algún medio que le sirva para demostrar cuánto saben de inglés, el método que más les satisface es uno desestructurado donde la conversación con el profesor o guía tiene mucho valor.
- **Polizón:** Lo conforma personas que están interesados en obtener una forma estructurada de aprendizaje pero su ambición es desarrollarse como persona, no le interesa la certificación. Muchos de ellos son autodidactas por definición y les cuesta el relacionamiento humano.
- **Viajero frecuente:** Son personas que le encantan las relaciones humanas, son vividores de experiencias, les encanta viajar y conocer lugares para empaparse de la cultura o hábitos locales.

## Anexo 11: Descripción de las sesiones grupales

El servicio se llevará a cabo en sesiones grupales compuestas tanto por chilenos como por extranjeros angloparlantes que deseen perfeccionar su español y socializar, mejorando de esta manera su expresión oral. Los clientes podrán contratar el servicio de forma mensual, trimestral, semestral o anual. Por otro lado, también se podrá elegir por un servicio básico o uno premium, el cual incluye acceso a otras actividades y material de aprendizaje.

Las sesiones se realizarán en distintos lugares públicos de interés a convenir, en un ambiente informal. Se crearán alianzas con aquellos lugares que sean de gran interés para los usuarios, asegurando la disponibilidad de un lugar físico para realizar las sesiones en el futuro. Además, se ofrecerán actividades recreativas adicionales como paseos por el día a lugares turísticos y sectores patrimoniales.

La dinámica de las actividades y los temas a tratar serán adaptados a los gustos y necesidades particulares de los usuarios de cada grupo. Una parte de la sesión se desarrollará en inglés y luego se rotará a español para que tanto locales como extranjeros practiquen su segundo idioma en el contexto de una dinámica colaborativa.

Los últimos minutos de cada sesión estarán dedicados a analizar el desempeño grupal e individual de cada participante, además de discutir posibles actividades y temáticas a tratar en próximas ocasiones. Se contará con monitores encargados de velar por el desarrollo de cada sesión, evaluar y aconsejar a cada participante con respecto a debilidades puntuales a reforzar. Los monitores serán rigurosamente seleccionados en base a sus habilidades pedagógicas, su experiencia con distintas culturas y disposición a flexibilizar los contenidos y dinámicas a desarrollar en las sesiones. Asimismo se dispondrá de material personalizado para que el usuario pueda reforzar los puntos de mejora.

De forma complementaria a cada sesión, cada participante tendrá acceso a diverso material online para ejercitar individualmente entre cada sesión consistente en videos, ejercicios y apuntes de estudio de acuerdo a los temas a tratar en su próxima experiencia. Además del material online disponible para usuarios registrados, se contará con material online gratuito disponible en diferentes plataformas como youtube y podcast. Se busca con esto dar a conocer la empresa y el servicio ofrecido además de identificar a potenciales usuarios y sus preferencias mediante las suscripciones al canal. Lo anterior permite apoyar la ventaja competitiva basada en la personalización de un servicio de calidad mediante una mayor

comprensión e identificación de necesidades insatisfechas en potenciales clientes, adaptando la propuesta o bien desarrollando una nueva propuesta para aprovechar oportunidades en el mercado antes que la competencia.

Anexo 12: Desarrollo de actividades claves

### **Actividades primarias:**

- **Sistema de captación, selección y ejecución de las temáticas atinentes a las necesidades de los alumnos:** A través de este sistema, Meeting Point logra satisfacer las distintas necesidades de los clientes, incorporando las necesidades de aprendizaje o ambientación de los desafíos particulares que puedan tener los alumnos. Para esto conjuga varios procesos internos y procesos al cliente que lo diferencian del resto de los competidores. Esto redundará en un aumento en el deseo a pagar por parte de los clientes, así como también en el volumen de alumnos que quieran asistir a sus sesiones. Los procesos que conjugan esta actividad clave son:
  - Procesos internos: Selección de temáticas atinentes y ambientación, Generación de contenidos de la aplicación web para móviles, Recepción y modulación del feedback de los alumnos, Plan de acción de mejora continua y Reunión bisemanal
  - Procesos al cliente: Selección de sesiones por parte de los alumnos, Recepción de feedback de parte de los alumnos, Interacción a través de la aplicación web
  
- **Ejecución de sesiones en locaciones públicas de interés:** Meeting Point logra ventajas con respecto a la competencia al ocupar locaciones públicas de interés, ya que permite disminuir los costos operacionales de las sesiones y tiene la flexibilidad de acercar las sesiones a los hogares de los alumnos, lo que aumenta la posibilidad de que los usuarios quieran participar en ellas y por ende aumenten los ingresos de la compañía. Los procesos que conjugan esta actividad clave son:
  - Procesos internos: Selección de lugares de encuentro, Planificación del encuentro,
  - Procesos al cliente: Programación del encuentro, Selección de sesiones por parte de los alumnos, Interacción a través de la aplicación web.
  
- **Entrega de feedback a alumnos:** Las sesiones grupales contemplan feedback personalizado para los alumnos, este feedback es un elemento distintivo de Meeting Point dentro de la industria. Los procesos que conjugan esta actividad clave son:

- Procesos internos: Estandarización de feedback a los alumnos, Planificación del encuentro.
- Procesos al cliente: Ejecución del feedback

#### Actividades de apoyo:

- **Selección y reclutamiento de monitores calificados y con capacidad de dar feedback efectivo:** Meeting Point se caracteriza por dar feedback personalizado a cada cliente, por lo tanto el proceso de selección y reclutamiento de monitores es una actividad de clave donde se debe validar la calificación del monitor, pero también las habilidades blandas para poder brindar un feedback efectivo al cliente. Una buena selección de monitores permite tener clientes satisfechos.
- **Modelamiento de los procesos de negocios dentro de la aplicación Web:** La aplicación web es el principal instrumento de recopilación y entrega de información del negocio, este recoge y provee de información, tanto a alumnos y monitores, como a los miembros de la organización. Es una herramienta fundamental considerando que el feedback reversible entre clientes y los miembros de la organización es un elemento clave.

#### Anexo 13: Análisis VRIO

Recurso	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	Resultado
Método de Feedback personalizado	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Monitores especializados en dinámica	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Alianzas con diferentes organizaciones	X	X		X	Ventaja competitiva no sostenible
Material personalizado online	X	X		X	Ventaja competitiva no sostenible
Variedad de ubicaciones asociadas	X			X	Ventaja competitiva no sostenible
Adaptabilidad a requerimientos del cliente	X	X		X	Ventaja competitiva no sostenible
Sistema de clasificación en ingreso	X			X	Paridad competitiva
Sistema de fomento de Dinámica colaborativa entre alumnos	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Plataforma web integrada al modelo de negocios	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible



## Anexo 14 : FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Modelo de negocio innovador cubre demanda insatisfecha. Primeros en ofrecer reforzamiento del aprendizaje mediante la experiencia más feedback continuo.	Modelos tradicionales de aprendizaje rígidos y estandarizados. Opciones más personalizadas presentan elevados costos o requieren tiempo	No se cuenta con lugar físico establecido para manejar contingencias climáticas o poder reunir a todos los alumnos. La esencia del negocio se vive en lugares públicos	Bajas barreras de entrada permiten ingreso de nuevos competidores
Experiencias de los fundadores en el extranjero aporta a generar valor en las temáticas a tratar por cada sesión	Nuevas opciones mediante uso de tecnología no logran reemplazar a instancias presenciales	Falta de sistema para asegurar calidad de los monitores, el modelo no contempla medición objetiva al reforzamiento de los alumnos, como las certificaciones.	Dificultad de reclutar y retener personal capacitado o con habilidades para dinámicas colaborativas
Fácil adaptación a las necesidades personalizadas al no estar atado a una ubicación y horario particular	Pocas barreras de salida en caso de abandonar o reestructurar la empresa	Negocio nuevo, no cuenta con base de clientes leales ni marca reconocida que permita tener algún grado de seguridad de los ingresos	

### Principales conclusiones del análisis FODA:

Al no contar con un lugar físico propio para las sesiones, no hay un gasto fijo relacionado a infraestructura, lo que a su vez otorga libertad con respecto al lugar de reunión y las actividades a realizar. De no ser satisfactoria alguna actividad en un determinado lugar, no hay grandes restricciones que limiten el término de la relación entre la empresa y un determinado proveedor. Por otro lado, a aquellos proveedores de un espacio físico de reunión cuya aceptación por parte de los clientes ya esté comprobada, se les ofrecerá la posibilidad de entablar una relación más duradera mediante alianzas estratégicas.

Sin embargo, el no contar con un lugar físico propio también implica dificultades relacionadas a contingencias climáticas o espacio suficiente donde reunir a todos los participantes a la vez. El principal gasto estaría limitado a publicidad y al pago por servicios de los profesores, lo cual será ventajoso especialmente en un comienzo al ser una empresa nueva sin una base de clientes leales que permita tener algún grado de seguridad de los ingresos.

El sistema propuesto no necesariamente es un reemplazo para los institutos tradicionales que imparten dichas clases, sino que un posible complemento al permitir mayor interacción con hablantes nativos en un contexto fuera de la sala de clases para aquellos que ya tengan un nivel mínimo adquirido gracias a los sistemas tradicionales de aprendizaje.

La contratación y retención de monitores es una amenaza continua debido al perfil genérico de quienes se desempeñan en este oficio, dado que suelen ser personas que viajan mucho, por ende bastante se presagia mucha rotación.

#### Anexo 15: Detalle tarifario

Se pretende establecer un precio menor a un semestre académico en un instituto tradicional, fomentando la venta del servicio por pack mensual/trimestral/semestral. Con el fin de captar nuevos clientes, se ofrecerá 1 mes de prueba a bajo precio, ofreciendo significativos descuentos por semestre o año completo con acceso total a material adicional y actividades. También se ofrecerá descuentos por grupos y promociones 2x1. Existirá la posibilidad de contratar un servicio básico y dos opciones premium, permitiendo el acceso ilimitado a más actividades o material de estudio, según se prefiera. Para los clientes extranjeros, considerando una disponibilidad de tiempo más acotada según su estadía, pero mayor interés en actividades sociales que el usuario local, se contará con mayor flexibilidad en cuanto a la duración del servicio contratado, pero siendo más intenso en actividades complementarias. Adicionalmente, se podrá alargar el plan contratado al finalizar el período acordado, cobrándose una tarifa semanal de alargue en caso de no querer volver a contratar un plan de mayor duración. También existirá la posibilidad de contratar una sesión de forma aislada para quienes no hayan contratado con anterioridad un plan, con un valor de 13.500 pesos por sesión, sin derecho a acceder a material online o actividades extra.

También se busca fomentar compras repetidas por parte de clientes correspondientes a empresas y organizaciones, mediante convenios y descuentos especiales para generar lealtad a la marca.

Considerando que los precios de los cursos en plaza van desde 4.687 pesos hasta los 18.056 pesos por sesión, el servicio promedio cuesta 10.104 pesos, vendiéndose comúnmente en paquetes de 30 sesiones o trimestrales (**Anexo 2: Tabla de precios ofertas actuales**). Según los resultados de la encuesta disponibles en el **Anexo 6**, se observa una alta disposición a utilizar el servicio y una disposición a pagar promedio cercana a 5.400 pesos por sesión. A partir de lo anterior, se designará un precio de 7.000 pesos por sesión para quienes contraten algún servicio premium de forma semestral o anual. Quienes contraten el mismo servicio de forma trimestral deberán pagar 9.000 pesos por sesión, considerando un promedio de 2 sesiones semanales. En el caso de organizaciones o grupos particulares, se negociará el precio dependiendo de la cantidad de usuarios y los requerimientos de éstos, siendo de todas formas un monto menor que si se contratara de forma individual.

