



“SOFTWARE ACADEMY”

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

PARTE I

Alumno: Santos Ramón B.

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, 28 de mayo de 2018

Resumen Ejecutivo	4
1. Oportunidad de negocio	5
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
2.1 Atractivo de la Industria	8
2.1.1 Análisis PESTEL:	8
2.1.2 Conclusiones Análisis PESTEL	8
2.1.3 Análisis de las Fuerzas Competitivas	9
2.1.4 Conclusiones Análisis Porter	9
2.2 Análisis y rol de los competidores y clientes	10
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	17
3.1 Modelo de negocios	17
3.2 Descripción de la empresa	20
3.2.1 Análisis FODA	21
3.2.2 Análisis VRIO	22
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global	23
4. Plan de Marketing	25
4.1 Objetivos de Marketing	25
4.2 Estrategia de segmentación	26
4.3 Estrategia de producto/servicio	28
4.4 Estrategia de Precio	31
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	32
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	33
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	35
7. Plan financiero	37
8. Riesgos críticos	37
9. Propuesta inversionista	38
10. Conclusiones	39
11. Bibliografía	40
12. Anexos	40

Resumen Ejecutivo

El sector TI ha crecido de manera constante en los últimos años¹ y es altamente dinámico a nivel internacional, cada día surgen nuevas tendencias que dejan obsoletas a las anteriores. En Chile, este fenómeno también es observado y de gran interés debido al potencial de aplicar nuevas tecnologías que optimicen procesos, siendo un pilar fundamental para posicionarse como uno de los países más avanzados de la región.

Las empresas requieren cada vez más profesionales del sector TI para automatizar procesos empresariales, reducir errores humanos o para crear nuevos modelos de negocio basados en soluciones computacionales. Este crecimiento del sector genera un desequilibrio entre la oferta y la demanda de profesionales.

Software Academy capacita a profesionales TI en las herramientas y tecnologías más solicitadas por la industria como la creación de aplicaciones Android, iOS, Java, .NET y Ruby.

El análisis financiero de Software Academy muestra resultados positivos arrojando como resultado un Valor Actual Neto de \$44.545.726. Además, se calcula que en un período de 2,72 años se recuperará el capital. La inversión inicial es de \$14.825.000.

¹ Marcelo Román, Gerente General de ACTI (Asociación de Empresas de Tecnología de Chile) señala que, el crecimiento anual de la industria TI, se proyecta entre un 10% y un 15%, lo que implica un aumento en el déficit de profesionales que se estima en 4.500. (Ver noticia completa en Anexo 8).

1. Oportunidad de negocio

Software Academy busca ser parte de la industria de desarrollo de software a través de la capacitación de especialistas. La industria tecnológica se encuentra en constante crecimiento y las proyecciones estiman que cada año existe un déficit de talentos para cubrir la demanda de especialistas a nivel local e, incluso, mundial. Existen en el mercado instituciones orientadas a la especialización en desarrollo de software que ofrecen cursos 100% online (Platzi, DevAcademy, Udacity) o presenciales (Chileforma, Netec, Launchpad). Sin embargo, generalmente estos cursos online son poco personalizados, se genera poca comunicación, y luego no existe un seguimiento al aprendizaje individual de los profesionales que toman el curso. Las instituciones que dictan cursos presenciales son poco conocidas, y generalmente orientan sus cursos a empresas.

Software Academy cuenta con una metodología propia basada en la resolución de casos prácticos y seguimiento de alumnos personalizado. Los contenidos son impartidos por instructores con amplia experiencia en el ámbito de las tecnologías de información. Los estudiantes pueden aplicar estos contenidos a través de pasantías en empresas del rubro una vez finalizado el programa de estudios.

Software Academy brinda cursos especializados en el ámbito de las tecnologías de información, específicamente en desarrollo de aplicaciones Android, iOS, Java, .NET y Ruby.. El objetivo es que los profesionales TI puedan especializarse, actualizarse y abrirse a nuevos desafíos laborales que les permita realizar un “upgrade” o mejora en sus condiciones laborales.

La Academia también tiene una oferta de cursos especializados con orientación a aquellos profesionales que se desempeñan en otras áreas no relacionadas con las tecnologías de información, pero que en alguna medida comparten el interés por el desarrollo de software. El objetivo es que estos profesionales tengan acceso a nuevas oportunidades laborales en el ámbito de las tecnologías de información.

Software Academy implementará un Plan de Marketing digital, que incluye campañas comunicacionales en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram), campañas de posicionamiento en buscadores como Google, y campañas de mailing. También contará con un

equipo de ventas presencial y de televentas, con el objetivo influir de forma personalizada en los potenciales clientes.

Software Academy espera atraer clientes a través de la recomendación de los propios estudiantes, y buscará posicionarse en el mercado con la participación en ferias laborales, empresariales y eventos tecnológicos.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

De acuerdo al último estudio “Predictions Chile 2017”, elaborado por la consultora IDC Chile, las proyecciones en materia de tecnología para la industria local establecen que las empresas centrarán sus modelos de negocio en plataformas digitales, al ver a la tecnología y a la información, como claves para alcanzar altos niveles de productividad. (Fuente: Conclusiones del Estudio Predictions Chile 2017 en Anexo 3).

La industria TI está en pleno crecimiento y requiere de profesionales especialistas en desarrollo de software que sean capaces de implementar soluciones creativas, que permitan eficientar los procesos y mejoren la productividad. La oferta de profesionales especialistas en desarrollo de software no alcanza a cubrir la demanda actual en el mercado.

La Academia está inserta dentro del sector de educación, principalmente en el ámbito de la enseñanza por especialización y/o capacitación. Dentro de este rubro se puede encontrar a los Centros de Formación Técnica (CFT), Institutos Profesionales (IP), y algunos Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC). En general, los Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales otorgan títulos profesionales que certifican una formación general para un adecuado desempeño profesional. Por su parte, los Organismos Técnicos de Capacitación imparten cursos de capacitación destinados a satisfacer las necesidades específicas requeridas por las empresas. En su mayoría, estos cursos se financian a partir de la franquicia tributaria Sence.

Software Academy busca posicionarse dentro de la industria con una oferta de cursos especializados en desarrollo de software, específicamente en desarrollo de aplicaciones Android, iOS, Java, .NET y Ruby.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Atractivo de la Industria

2.1.1 Análisis PESTEL:

Ver anexo 1.

2.1.2 Conclusiones Análisis PESTEL

El entorno político es favorable dado que en la actualidad existen incentivos a través de becas y financiamiento a empresas, que permiten incrementar la oferta y demanda de profesionales desarrolladores de software. El entorno económico evidencia la necesidad de cubrir perfiles especializados en software, en una industria actualmente en expansión. Socialmente la tendencia entre los consumidores es estar permanentemente conectados con la tecnología y las empresas no están ajenas a esta tendencia, por lo que deben posicionarse en distintas plataformas digitales. En general, las condiciones actuales permiten visualizar una oportunidad de negocio en la especialización de profesionales en desarrollo de software. Estos profesionales lograrán satisfacer las necesidades del mercado actual a través de la aplicación de las tecnologías de información.

2.1.3 Análisis de las Fuerzas Competitivas

Tabla 1: Análisis de las Fuerzas Competitivas

Amenaza de nuevos competidores	Media probabilidad de ingreso de nuevos competidores dada la tendencia del crecimiento de la industria TI.
Poder de negociación de los compradores	Bajo poder de negociación de los clientes por escasa oferta de servicios de educación especializada en desarrollo de software.
Poder de negociación de proveedores	Bajo poder de negociación de proveedores. Existe amplia oferta de arriendo de oficinas y otros suministros.
Amenaza de sustitutos	Baja amenaza de sustitutos porque hay baja oferta de servicios sustitutos.
Rivalidad entre empresas existentes	Bajo número de competidores en el sector de educación en desarrollo de software.

2.1.4 Conclusiones Análisis Porter

Actualmente existe una oportunidad de ingresar a un sector del mercado en educación aún no consolidado con empresas especialistas en desarrollo de software, que permita la oferta de profesionales altamente capacitados. Las condiciones de la industria TI son favorables producto de que las empresas están pasando por un proceso de transformación digital y es necesario incrementar la oferta de desarrolladores de software. Sin embargo, existe una amenaza media de que nuevos competidores tomen esta oportunidad y decidan ingresar al mercado educativo de desarrollo de software. Se debe poner foco en la diferenciación para que la propuesta de valor sea sostenible en el tiempo permitiendo posicionar y consolidar la estrategia de la empresa.

2.2 Análisis y rol de los competidores y clientes

¿Quiénes son los competidores?

Actualmente existen Instituciones educativas tradicionales y consolidadas, que están orientadas a la formación general de profesionales tienen un bajo grado de especialización en tecnologías de información. Las Universidades e Institutos Profesionales están enfocados en otorgar un grado académico a través de la oferta de pregrado, magíster y diplomados.

Por otro lado, existen en el mercado instituciones orientadas a la especialización en desarrollo de software que ofrecen cursos a través de plataformas 100% online (Platzi, DevAcademy, Udacity). De las instituciones que ofrecen cursos presenciales se puede encontrar a Chileforma, Netec, y Launchpad. Sin embargo, los cursos a través de plataforma online son poco personalizados, se genera poca comunicación, y luego no hay un seguimiento al aprendizaje individual de los profesionales que toman estos cursos. Las instituciones que dictan cursos presenciales son poco conocidas, y orientan sus esfuerzos a la oferta de cursos de capacitación a empresas.

Tabla 2: Competidores directos

Competidor	Fortalezas	Debilidades	¿Cómo compite?
Chileforma	OTEC brinda capacitaciones a la medida para empresas. Sólo entrega el servicio en demanda, por lo que tiene bajos costos fijos.	Bajo posicionamiento a nivel de cursos abiertos a todo público, dado el enfoque empresarial.	Compite con la oferta de algunos cursos de especialización.
Netec	Especializado en cursos de certificación oficiales que cuentan con el respaldo y representación de Oracle, Microsoft, CISCO.	No tiene flexibilidad de abarcar cursos sin certificaciones de tecnologías nuevas.	Compite con la oferta de algunos cursos de especialización.

Launchpad	Especialista en la oferta de cursos de programación web.	Cursos cortos con poca profundidad.	Compite con la oferta de algunos cursos de especialización en programación web.
Desafío Latam	Enfocado en la oferta de programas de corta duración para capacitar personas en programación de software, manteniendo una Comunidad de alumnos y exalumnos activa, con charlas abiertas y eventos de interés común.	No brinda cursos avanzados, sólo se concentra en cursos de iniciación. El objetivo de corto plazo es capacitar personas en niveles iniciales en programación.	Compite en los cursos orientados a personas sin experiencia en desarrollo de software.

Tabla 3: Competidores sustitutos

Sustitutos	Fortalezas	Debilidades	¿Cómo compite?
Platzi	Cursos variados online de bajo costo.	No tiene atención personalizada.	Brinda algunos cursos similares pero en modo 100% online.
Udacity	Cursos variados online de bajo costo.	Poca variedad de cursos en español.	Brinda algunos cursos similares pero en modo 100% online.

En base al anterior análisis de competidores se puede identificar a la empresa Desafío Latam con una propuesta de valor fuerte dado que mantiene una Comunidad que permite el relacionamiento entre alumnos y exalumnos. En general, el nivel de especialización en la oferta

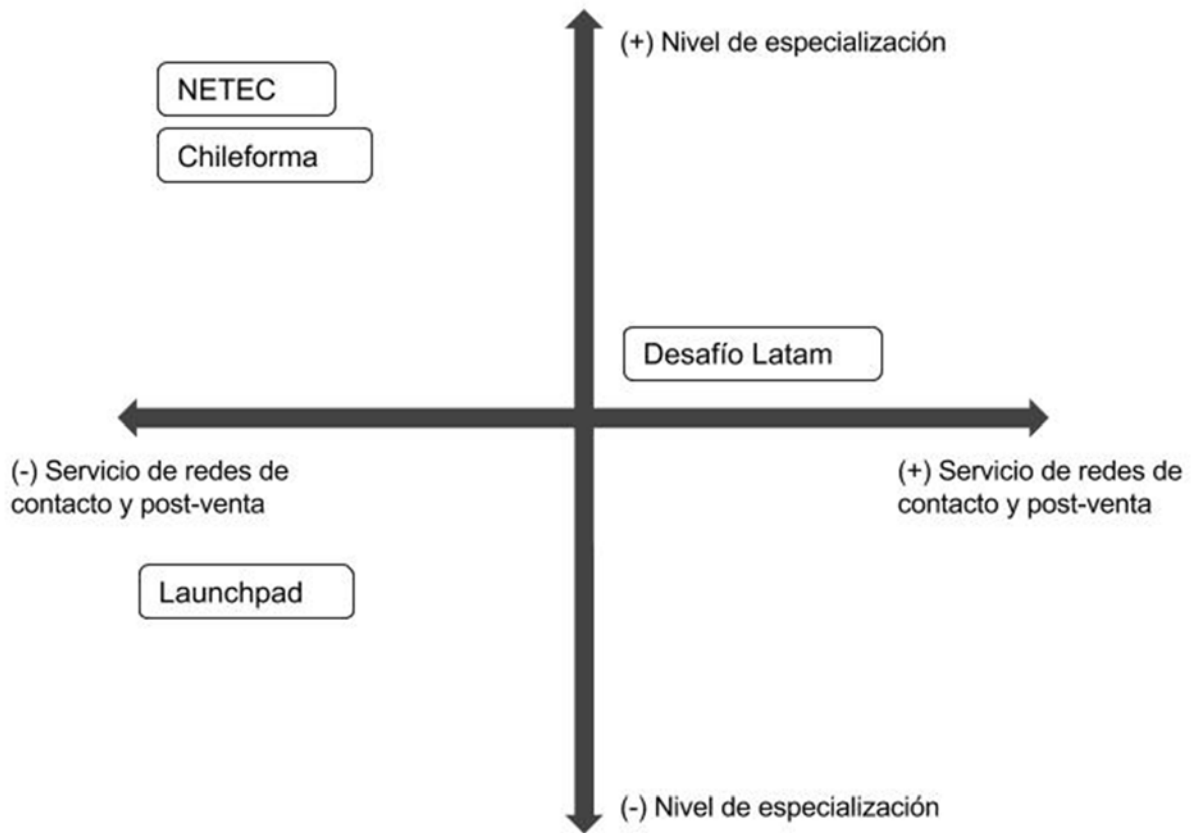
de cursos (inicial, medio, avanzado) tiene tendencia a ser inicial-medio entre los competidores, con excepción de NETEC que está orientado a la certificación.

Para complementar el análisis anterior, se define un mapa de posicionamiento de competidores. Las características a definir en los ejes del mapa son:

Nivel de especialización: es el grado o nivel de profundización que se brinda en los cursos de desarrollo de software. Este nivel puede ser inicial, medio o avanzado.

Servicio de redes de contacto y posventa: esta característica identifica si el competidor ofrece un servicio de posventa como: redes de headhunter, redes de ex-alumnos, seguimiento de ex-alumnos, entre otros.

Figura 1: Mapa de competidores



Se puede concluir que Desafío Latam se ubica dentro del mapa como el competidor más fuerte con un nivel de especialización inicial-medio en su oferta de cursos de desarrollo de software bajo modalidad “bootcamp”, es decir, son cursos intensivos que se dan en un corto período de tiempo para principiantes. En el resto de los competidores no se evidencia presencia de un atributo en cuanto a tener una red de contactos o servicio de posventa. Chileforma y Netec presentan un nivel de especialización en cursos de desarrollo de software medio y avanzado, respectivamente. Launchpad se encuentra ubicado en un nivel bajo de especialización, al tener únicamente cursos iniciales de programación web y no brinda servicios de redes y posventa.

¿Quiénes son los Clientes?

Macro segmentación de clientes

Personas interesadas en adquirir o ampliar sus conocimientos en desarrollo de software para conseguir una mejora en sus condiciones laborales actuales y que viven en la región metropolitana.

Micro segmentación de clientes:

Se puede distinguir específicamente 2 arquetipos de clientes:

- Profesional del rubro informático: se identifican ingenieros en informática, técnicos y analistas en programación, soporte informático, redes, sistemas, desarrolladores, entre otros. Hombres y mujeres entre 30 y 40 años, que trabajan en Santiago centro, Providencia y Las Condes, cuyo ingreso salarial mensual se encuentra entre \$700.000 y \$1.200.000. Este perfil se encuentra principalmente en el segmento C2, cuyos gustos y preferencias cambian con cierta regularidad, por ejemplo, están constantemente buscando nuevas oportunidades y desafíos laborales, en busca de actividades o hobbies complementarios a la rutina laboral, por ejemplo, cursos, talleres, deportes en general, etc.
- Profesionales no informáticos: en base a los resultados de la encuesta aplicada se identifican ingenieros comerciales, contadores auditores, economistas, psicólogos, diseñadores gráficos y digitales, sociólogos, comunicadores y periodistas, abogados, entre otros. Hombres y mujeres entre 30 y 40 años, que trabajan en Santiago centro, Providencia y Las Condes, cuyo ingreso salarial mensual se encuentra entre \$700.000 y \$1.700.000. Este perfil se encuentra principalmente en el segmento C2, y constantemente aspiran a nuevos horizontes laborales que permita un incremento salarial y a la vez una mejora en las condiciones de vida y proyecciones.

Factores claves de éxito orientado a los clientes

En base al análisis de la industria, competidores y clientes, se puede definir los siguientes factores claves de éxito orientado a los perfiles de clientes especificados:

1. Búsqueda y selección de un staff de instructores con amplia experiencia y con contenidos actualizados en los cursos que imparte la academia.
2. Equipo de ventas capacitado y con clara orientación al cierre de negocios.
3. Metodología de enseñanza orientada a resolver casos prácticos durante las clases.

Tamaño del mercado

Basado en el análisis de segmentación de clientes, según la última Encuesta Nacional de Empleo (ENE) para el trimestre móvil febrero - abril 2017, la población de ocupados en la Región Metropolitana se estima en 3.351.300 personas (Fuente: INE, Encuesta Nacional de Empleo). Al segmentar esta población por grupos de ocupación se tiene que 450.631 personas son técnicos y profesionales de nivel medio.

Por otro lado, según la encuesta de mercado aplicada a los profesionales que no son del rubro informático, se determina que el interés por inscribirse en un programa de cursos para especializarse en desarrollo de software alcanza una preferencia del 36,1%, y al multiplicar este porcentaje por un 5,9% de los encuestados que están muy dispuestos a ampliar sus competencias para ingresar al rubro de la informática, resulta un 2,1% como porcentaje real de preferencia por inscribirse en un curso de desarrollo de software. Según la misma encuesta, el precio de preferencia (69%) fluctúa en el tramo entre 10 UF y 15 UF.

Esta estimación considera que el número de personas que pertenecen a la población objetivo se inscribe a lo menos en 1 curso al año.

Tabla 4: Estimación población objetivo

Ocupados (Técnicos y profesionales de nivel medio)	Preferencia (%)	Pob. Objetivo (n° personas)
450,631	2.1%	9,598

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Estimación tamaño de mercado

Estimación del tamaño de Mercado	Precio (\$)	Pob. Objetivo (n° personas)	Ingreso Potencial (MM\$)	Ingreso Potencial (MM USD)
Tamaño de mercado superior (UF15)	399,976	9,598	3,839.0	5.8
Tamaño de mercado inferior (UF 10)	266,651	9,598	2,559.3	3.8
Tamaño de mercado promedio	333,314	9,598	3,199.1	4.8

Fuente: Elaboración propia.
UF = \$26.665,09
Dólar= \$665,23

El tamaño de mercado promedio se estima en 4.8 millones de dólares anuales.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

La primera **propuesta de valor** de Software Academy consiste en brindar cursos especializados y actualizados en el ámbito de las tecnologías de información, específicamente en el área desarrollo de software. La especialización en desarrollo de software permite a los **clientes** definidos como profesionales del rubro informático abrirse a mejores expectativas laborales, dada la creciente demanda en el mercado laboral por cubrir puestos de trabajo en el ámbito del desarrollo de software.

Software Academy también tiene una segunda **propuesta de valor** que consiste en brindar cursos de especialización en desarrollo de software para profesionales no informáticos. El objetivo es que estos profesionales accedan a nuevas oportunidades laborales en el ámbito de las tecnologías de información, específicamente en el rubro del desarrollo de software.

Software Academy busca establecer un **relacionamiento con los clientes**, en primera instancia, a través de campañas comunicacionales en redes sociales (facebook, twitter, etc.). También a través del posicionamiento en los primeros resultados de búsqueda en Google, y campañas de mailing con el objeto persuadir e informar a los clientes y potenciales clientes. Adicionalmente, Software Academy facilita el relacionamiento entre alumnos y exalumnos a través de actividades y eventos, que permitan a los clientes generar redes de contacto. La creación de un área de seguimiento, atención y orientación a clientes permite mantener una comunicación constante y fidelizar a los clientes.

Los **canales** de distribución son principalmente las salas de clase con infraestructura y tecnología moderna que fomenta la creatividad de los alumnos y les permita desarrollar soluciones innovadoras para desempeñarse en la industria. Una intranet permite a los alumnos acceder al material y contenido de estudio. Algunos cursos son impartidos a través de clases semi presenciales por medio de videoconferencias.

Los **recursos clave** de Software Academy son, en primer lugar, el equipo de instructores calificados y con experiencia en cursos de desarrollo de software. La Academia seleccionará a los instructores mediante headhunters especializados en la búsqueda de talento TI ,

principalmente con empresas como Michael Page y Next Challenge. En segundo lugar, Software Academy cuenta con un equipo de ventas con experiencia en captación de alumnos del rubro informático y otros rubros. Finalmente, Software Academy cuenta con infraestructura y tecnología moderna presente en salas de clase.

Las **actividades clave** están concentradas, en primer lugar, en acciones de marketing con foco en el posicionamiento de Software Academy en el mercado. El reclutamiento y selección de instructores es otra actividad clave con foco en la experiencia y el contenido actualizado de los instructores en desarrollo de software. Por otra parte, dentro del programa de cada curso está contemplado realizar evaluaciones mediante exámenes, trabajos prácticos en grupos basado en metodologías ágiles. El objetivo es medir las competencias adquiridas por los alumnos.

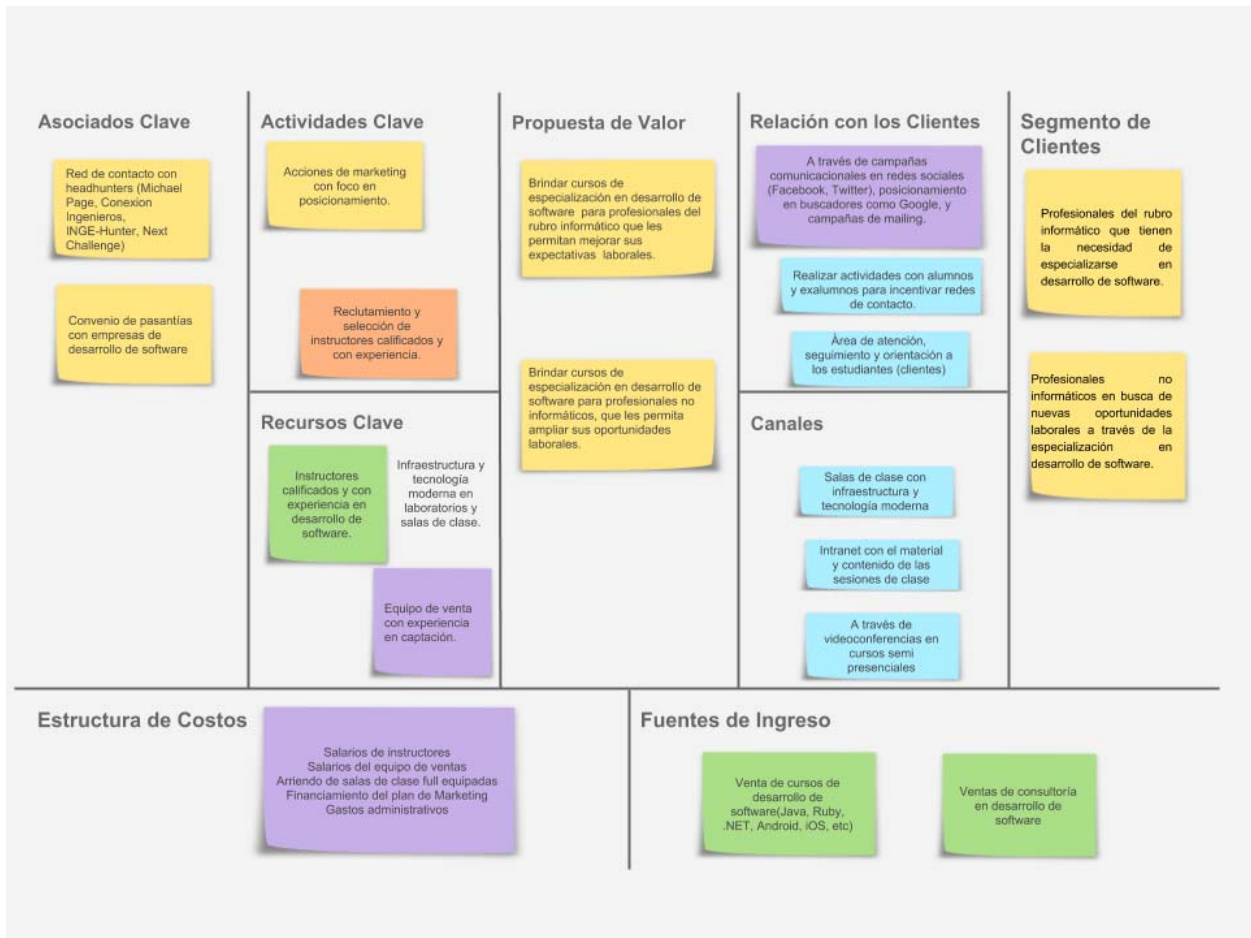
El Control de calidad se realizará mediante la supervisión de la malla curricular de cada curso. El Coordinador académico deberá verificar y actualizar los contenidos constantemente. Adicionalmente, se realizarán encuestas de satisfacción a los alumnos a mitad y al final de cada programa para obtener feedback sobre el desempeño de los instructores, los contenidos de la malla curricular, y la calidad de servicio entregado por la Academia.

La **estructura de costos** se compone principalmente por la remuneración de los instructores y del equipo de ventas. Un segundo ítem de gasto importante es el arriendo de salas de clases y el financiamiento del plan de marketing que permite posicionar a Software Academy en el mercado. Finalmente, existen gastos administrativos como la mantención de equipos computacionales, soporte internet, electricidad, insumos computacionales y de oficina, entre otros.

Las principal **fuentes de ingresos** de Software Academy es la venta de cursos de desarrollo de software (Java, Ruby, .NET, Android, iOS, etc.) dirigidas a profesionales del rubro informático y no informático.

Software Academy cuenta con una red de headhunters (Michael Page, Conexion Ingenieros, INGE-Hunter, Next Challenge) como **asociados clave**, lo que permite conectar a los alumnos y exalumnos con el mercado laboral. Por otra parte, el plan de pasantías con empresas del rubro informático o empresas que en su modelo de negocio utilizan el desarrollo software, permite a los alumnos experimentar y aplicar los conocimientos adquiridos en Software Academy.

Figura 2: Canvas del modelo de negocio



3.2 Descripción de la empresa

Misión:

Somos una academia especializada en entrenar profesionales en desarrollo de software. Brindamos a nuestros estudiantes las competencias y habilidades que les permitan afrontar con éxito nuevas oportunidades y desafíos laborales en la industria TI.

Visión:

Ser líderes en el entrenamiento de especialistas en desarrollo de software.

Valores:

- Excelencia:
 - Trabajamos brindando el máximo esfuerzo para entregar a los estudiantes las competencias y habilidades que se necesitan en la industria TI.
- Responsabilidad:
 - Seleccionamos contenidos de calidad e instructores calificados.
- Trabajo en equipo:
 - Conservamos una cultura de colaboración al interior de nuestra organización.

Factores Críticos de Éxito:

Se identifican los siguientes factores críticos de éxito:

- Equipo de ventas experimentado
 - El equipo de ventas es pieza fundamental de esta empresa porque son los encargados de iniciar las relaciones con los clientes, lo que posteriormente se convertirá en ingresos para la empresa.
- Equipo de instructores con experiencia
 - Los instructores son la cara visible de Software Academy y son los encargados de transmitir competencias y habilidades a los estudiantes.
- Mantener el mix de cursos actualizado.
 - Software Academy se diferencia por brindar un mix de cursos actualizado y vigentes con lo que busca el mercado.
- Establecer convenios de pasantías con empresas de la industria TI para que los estudiantes experimenten los contenidos aprendidos.

3.2.1 Análisis FODA

Cuadro análisis FODA. Ver anexo 2.

Del análisis FODA se puede concluir que al ser una Academia que está ingresando al mercado, se deben orientar las actividades de marketing hacia el posicionamiento y conocimiento de los clientes, destacando las fortalezas de Software Academy: instructores con experiencia comprobada, las redes de contacto con headhunters y las pasantías en empresas.

3.2.2 Análisis VRIO

Recursos:

- Oficinas y salas de clases en Providencia ubicado cercano a estación de Metro.
- Instructores con experiencia.
- Salas de clase con infraestructura moderna y equipamiento tecnológico.
- Equipo de ventas con experiencia en captación de clientes.

Capacidades:

- Proceso de selección de instructores con headhunters especializados en la búsqueda de talento TI.
- Mantener y gestionar redes de contacto con headhunters.
- Revisar y actualizar constantemente los contenidos de la malla de cursos.
- Realizar encuestas de satisfacción de clientes para medir el desempeño de los instructores y el servicio de la Academia.
- Administrar la página web y las redes sociales para mantener el posicionamiento de Software Academy.

Competencia central:

Seleccionar a los mejores instructores en desarrollo de software que capaciten profesionales competentes para la industria TI.

Tabla 6: Análisis VRIO

Competencia Central	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	Impacto
Seleccionar a los mejores instructores en desarrollo de software que capaciten profesionales competentes para la industria TI.	Sí	Sí	Sí	No	VCS

VCS: Ventaja Competitiva Sostenible

Elaboración propia.

La **estrategia genérica** que se aplicará es enfoque con diferenciación, debido a que los cursos serán enfocados a un público específico que busca capacitación en desarrollo de software. Sin embargo al encontrar barreras de entrada bajas, es clave para la empresa poder diferenciarse impartiendo cursos de alta calidad empleando una metodología propia de resolución de casos reales.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global

En una primera etapa de instalación la estrategia se basa en orientar las actividades de marketing en el posicionamiento de Software Academy en el mercado, con acciones que están enfocadas en hacer conocido el nombre de Software Academy, con presencia en redes sociales, google y campañas de mailing. El equipo de ventas tendrá presencia en eventos tecnológicos para captar a los potenciales clientes.

La primera etapa contempla el lanzamiento de los siguientes cursos:

- Desarrollo de software Android
- Desarrollo de software iOS
- Desarrollo de software Java
- Desarrollo de software .NET
- Desarrollo de software Ruby

Software Academy comenzará sus operaciones en oficinas y salas de clases ubicadas en la comuna de Providencia, cercano a estaciones de metro, debido a que es una zona en que los potenciales clientes desarrollan sus actividades laborales.

Como estrategia de crecimiento se aplicará el desarrollo de producto, así en una segunda etapa y basado en el comportamiento de la demanda se pueden ampliar los cursos a:

- Desarrollo de software Realidad Aumentada
- Desarrollo de software Realidad Virtual
- Desarrollo de videojuegos con Unity

3.4 RSE y Sustentabilidad

Software Academy busca contribuir a la comunidad en los siguientes ámbitos:

- Tener una política de integración con personas con algún grado de discapacidad y que puedan desempeñar funciones administrativas o técnicas en Software Academy.
- Como parte de la responsabilidad social hacia los trabajadores, se contará con una política de buenas prácticas laborales, con el objeto de establecer una base para la retención de personal en línea con los factores claves de éxito analizados.
- Como parte del compromiso con el medio ambiente existirán campañas de reciclaje y de ahorro de energía dentro de Software Academy.
- Política de cero impresión de documentos internos, todo material de clases será entregado a los estudiantes en formato digital a través de una plataforma de intranet.

4. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

Tabla 7: Objetivos de Marketing

N.	Objetivo	Indicador	Meta	Plazo
1	Vender un mínimo de 196 cursos el primer año de operación.	N° de cursos vendidos	176 cursos	Año 1
2	Incrementar un 8% la venta de cursos durante el segundo año de operación.	N° de cursos vendidos	190 cursos	Año 2
3	Lograr un 85% de satisfacción en la encuesta de calidad aplicada a los estudiantes al finalizar el curso.	Encuesta de calidad aplicada a los estudiantes egresados.	Superior a 85%	Año 1
4	Establecer un mínimo de 2 convenios con headhunters para promocionar oportunidades laborales entre los alumnos.	N° de convenios con headhunters.	2 o más	Año 1
5	Tener presencia con stand en un mínimo de 5 eventos de tecnología o educativos, durante el	N° de eventos	5 o más	Año 1

	<p>primer año, para posicionar a Software Academy en el mercado.</p>			
--	--	--	--	--

Elaboración propia.

4.2 Estrategia de segmentación

Micro segmentación de clientes

Tal como se describió en el punto 2.2, los clientes se clasifican en dos segmentos:

- Profesionales del rubro informático: se identifican ingenieros en informática, técnicos y analistas en programación, soporte informático, redes, sistemas, desarrolladores, entre otros. Hombres y mujeres entre 30 y 40 años, que trabajan en Santiago centro, Providencia y Las Condes, cuyo ingreso salarial mensual fluctúa entre \$700.000 y \$1.200.000. Este perfil se encuentra principalmente en el segmento C2, cuyos gustos y preferencias cambian con cierta regularidad, por ejemplo, están constantemente buscando nuevas oportunidades y desafíos laborales, en busca de actividades o hobbies complementarios a la rutina laboral, por ejemplo, cursos, talleres, deportes en general, etc.

La estrategia para este segmento considera la presencia en eventos tecnológicos y otros eventos a los que asisten los profesionales del rubro informático por ejemplo: Stars Conf, Comic Con Chile, Expo Lego, seminarios y congresos. Además, campañas publicitarias en redes sociales debido a que este segmento tiene una alta frecuencia de uso de estas. Campañas de adwords en Google utilizando palabras clave que estos profesionales utilizan en su día a día, por ejemplo: Bug, servidor, scrum, móviles, algoritmo, programación, script, etc.

- Profesionales no informáticos: en base a los resultados de la encuesta aplicada se identifican ingenieros comerciales, contadores auditores, economistas, psicólogos,

diseñadores gráficos y digitales, sociólogos, comunicadores y periodistas, abogados, entre otros. Hombres y mujeres entre 30 y 40 años, que trabajan en Santiago centro, Providencia y Las Condes, cuyo ingreso salarial mensual fluctúa entre \$700.000 y \$1.700.000. Este perfil se encuentra principalmente en el segmento C2, y constantemente aspiran a nuevos horizontes laborales que permita un incremento salarial y a la vez una mejora en las condiciones de vida y proyecciones.

La estrategia para este segmento considera la presencia en ferias laborales. Campañas publicitarias en redes sociales debido a la alta frecuencia de uso de estas. Campañas de adwords en Google utilizando palabras clave que describan su interés por cambiarse de trabajo. Convenios con empresas de outplacement y psicólogos para recomendar a Software Academy como una alternativa de aprendizaje para la reinserción laboral.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Software Academy ingresa al mercado con el lanzamiento de cursos de desarrollo de software que hoy son muy cotizados en la industria TI y otras industrias. La estrategia de diferenciación está alineada con la misión de Software Academy que consiste en entrenar profesionales en desarrollo de software. El objetivo es ingresar al mercado con los siguientes cursos de especialización:

- Desarrollo de software Android

Duración : 72 horas

Modalidad: Presencial / Semipresencial

Objetivo del curso: El estudiante será capaz de crear aplicaciones para el sistema operativo Android utilizando Android Studio y componentes nativos. Las aplicaciones serán programadas con Java como lenguaje principal utilizando las mejores prácticas de POO (Programación Orientada a Objetos). Además, las aplicaciones podrán interactuar con servidores remotos y con distintos frameworks externos.

- Desarrollo de software iOS

Duración : 72 horas

Modalidad: Presencial / Semipresencial

Objetivo del curso: El estudiante será capaz de crear aplicaciones para el sistema operativo iOS utilizando XCode y componentes Cocoa Touch. Las aplicaciones serán programadas con Swift como lenguaje principal utilizando las mejores prácticas de POO (Programación Orientada a Objetos). Además, las aplicaciones podrán interactuar con servidores remotos y con distintos frameworks externos.

- Desarrollo de software Java

Duración : 72 horas

Objetivo del curso: El estudiante será capaz de crear aplicaciones de escritorio y web que funcionen utilizando Java. El estudiante aprenderá desde los fundamentos de Java y POO (Programación Orientada a Objetos) hasta conceptos más avanzados como mejores prácticas en arquitectura de Software Java. El curso contempla los siguientes frameworks: Swing y Spring, para crear interfaces de escritorio y aplicaciones web, respectivamente. Además, para la conexión a bases de datos se usará JDBC.

- Desarrollo de software .NET

Duración : 72 horas

Modalidad: Presencial / Semipresencial

Objetivo del curso: El estudiante será capaz de crear aplicaciones web y de escritorio utilizando el framework .NET y el lenguaje C# (C-Sharp). El estudiante aprenderá desde los fundamentos de C# y POO (Programación Orientada a Objetos) hasta conceptos más avanzados como mejores prácticas en arquitectura de Software C#. El curso contempla el manejo de frameworks para agilizar la autogeneración de código y para conexión de bases de datos MS SQL.

- Desarrollo de software Ruby

Duración : 72 horas

Modalidad: Presencial / Semipresencial

Objetivo del curso: El estudiante será capaz de crear aplicaciones web que funcionen con el lenguaje Ruby utilizando el framework Ruby on Rails. El estudiante aprenderá desde los fundamentos de Ruby y POO (Programación Orientada a Objetos) hasta conceptos más avanzados como mejores prácticas en arquitectura de Software Ruby on Rails. El curso contempla el manejo de frameworks para agilizar la autogeneración de código y para conexión de bases de datos PostgreSQL.

Los estudiantes podrán adquirir en Software Academy las competencias y habilidades en desarrollo de software que les permitan, ya sea una mejora en sus condiciones actuales de trabajo y/o nuevas oportunidades en otras industrias, explotando el ámbito del desarrollo de software.

Los estudiantes de Software Academy tendrán acceso a clases impartidas por instructores especializados con amplia experiencia en desarrollo de software.

Los estudiantes sin experiencia laboral en desarrollo de software podrán acceder a un programa de pasantías con empresas en convenio, que les permita experimentar en casos reales y cotidianos los contenidos aprendidos.

Software Academy cuenta con una red de headhunters que les permitirá a los estudiantes conectarse con nuevas oportunidades laborales de acuerdo a su perfil.

Software Academy presenta un proyecto innovador en cuanto al diseño de sus salas de clases, con espacios propicios para interactuar, compartir y colaborar. El objetivo es que el diseño de las salas de clases promueva la generación de diálogos productivos y se generen ideas creativas aplicables en las industrias donde participa el desarrollo de software.





4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de fijación de precios de Software Academy está basada en un análisis de costos y el valor percibido por los clientes. Basado en la encuesta de mercado realizada (ver anexo 16: Oportunidad de Negocio) los profesionales sondeados estarían dispuestos a pagar entre 10 UF y 15 UF por un curso específico avanzado.

Software Academy define su estrategia de precios en el límite superior de las preferencias de mercado, por lo que el precio de lanzamiento de los cursos (Android, iOS, java, .net, ruby) es de 15 UF mensuales en modalidad presencial, considerando que en promedio estos cursos tienen una duración mínima de 2 meses y máxima de 6 meses.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución de Software Academy está basada en 3 aspectos:

i. Presencial: Las aulas de Software Academy son el principal canal de distribución. Los cursos de Software Academy serán impartidos por los instructores en salas de clases ubicadas en la comuna de Providencia, cercano a una estación de metro de la línea 1.

li. Semi presencial: Los cursos que se realicen de forma semi presencial serán dictados en las mismas aulas, pero contarán con menor carga horaria presencial y se complementarán a través de clases por videoconferencia desde sus hogares por medio de una plataforma virtual.

iii. Virtual: Los estudiantes contarán con acceso a una Intranet donde tendrán un respaldo de todo el material visto en clases (presentaciones, guías, apuntes, etc.) además contarán con un foro de preguntas y respuestas en donde podrán participar para resolver sus inquietudes y colaborar con otros estudiantes.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación de Software Academy está basada en 4 ejes:

i. Online: Esta estrategia consiste en realizar las actividades de promoción de los cursos a través de distintas plataformas online:

- Página web: Permite mantener información actualizada de los cursos disponibles y próximos lanzamientos. En donde se mostrará el perfil de los instructores.
- Chat: incrustado en la web para preguntas y ventas rápidas.
- Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram): permite comunicar rápidamente información de los cursos de Software Academy en las plataformas que hoy en día son más cercanas y utilizadas por los potenciales clientes. Se contará con un Community Manager altamente capacitado en el negocio para la administración de las redes sociales.
- Newsletter: se implementará una lista de correos para enviar información periódica sobre los próximos lanzamientos de cursos e información relevante.
- Email y Whatsapp: se contará con plantillas para responder correos de forma rápida y profesional.

ii. Offline: Un equipo de ventas con experiencia se encargará de captar a los clientes de forma presencial (visitas, reuniones, despliegue en terreno, etc.) y telefónicamente, para promocionar y vender los cursos de Software Academy.

iii. Posventa: Un área de seguimiento y orientación permitirá mantener una constante comunicación con los estudiantes mientras permanecen inscritos en Software Academy. Los estudiantes podrán resolver dudas, recibir información de otros cursos, dar feedback respecto del servicio prestado por Software Academy, entre otros.

iv. Generación de redes de contacto: A través de la realización de eventos con expositores y ex alumnos, toda la comunidad de Software Academy podrá mantenerse actualizada en cuanto a temas y contenidos del desarrollo de software, junto con participar de instancias para generar redes de contacto.

Para la estrategia de ventas, Software Academy implementará un **Programa de Referidos**, así por cada referido exitoso que se inscriba en un curso de la Academia, el estudiante tendrá derecho a un 15% de descuento en el próximo curso que quiera realizar en Software Academy.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Al realizar el análisis PESTEL (capítulo 2) de la industria TI, que es la industria de referencia de Software Academy, es posible evidenciar que es una industria que se encuentra en pleno crecimiento y requiere de profesionales especialistas en desarrollo de software, ya que la oferta actual de estos profesionales no alcanza a cubrir la demanda actual de la industria. Según constata la Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información (ACTI), “el crecimiento anual de la industria TI, se proyecta entre un 10% y un 15%, lo que implica un aumento en el déficit de profesionales que se estima en 4.500”. Basado en esta información, la estimación de crecimiento de las ventas se sitúa levemente por debajo del límite inferior de crecimiento de la industria TI, en un 8% para los primeros 5 años de funcionamiento, comenzando el primer año con una venta anual de 176 cursos. A partir del segundo año de operación se proyecta un mayor conocimiento del comportamiento de ventas, así como también una mejor descripción del perfil de cliente que asiste a Software Academy, para enfocar las actividades de marketing hacia un perfil de cliente mayormente analizado en cuanto a preferencias y gustos, que podría derivar en mejoras en las metodologías de enseñanza de cada curso, adecuaciones en los contenidos, entre otros factores. Se espera que estos factores sean abordados durante el primer año de operación por el área de seguimiento y posventa de Software Academy.

Tabla 8: Proyección de venta de cursos por año

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta (cursos)	176	190	205	222	239
Incremento	-	8%	8%	8%	8%
Elaboración propia.					

El primer año de operación supone una estimación de demanda para el mix de cursos de lanzamiento (Android, iOS, java, .net, ruby) con el que Software Academy ingresará al mercado. La estimación no considera ventas de cursos los 2 primeros meses de instalación de la Academia, ya que este período contempla contratación de personal de ventas, lanzamiento de publicidad de Software Academy, trabajo en terreno intensivo para la captación de clientes, diseño y estructura de las salas de clases.

La estimación de ventas a partir del tercer mes de operación comienza con un mayor número de cursos Android y iOS vendidos, principalmente por el interés creciente del mercado de profesionales por convertirse en desarrolladores de software en estas 2 áreas, seguido por java, .NET y finalmente Ruby.

De esta manera, se espera que producto de las actividades de marketing realizadas durante el primer año de operación con foco en el posicionamiento de Software Academy en el mercado, la estimación de demanda se comporte de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 9: Proyección de venta de cursos durante el primer año

Cursos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Cursos
Android	0	0	3	3	4	4	4	4	5	5	6	6	44
iOS	0	0	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	42
Java	0	0	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	39
.NET	0	0	0	0	4	4	4	4	4	5	5	5	35
Ruby	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	16
Totales	0	0	9	9	15	15	16	16	22	24	25	25	176
Elaboración propia.													

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Gastos Iniciales:

Se considera fundamental el manejo de la imagen digital de Software Academy, por lo cual como primer paso se creará un manual de marca. Basados en el manual de marca se creará la página web e identidad en redes sociales.

Tabla 10: Gastos iniciales de Marketing

Mes	Item	Costo (\$)
1	Manual de marca	500.000
1	Página web	1.200.000
1	Identidad en redes sociales	500.000

Elaboración propia.

Costos de actividades recurrentes cada mes:

Debido a que todos los meses se tendrán lanzamientos de nuevos cursos se considera que los gastos durante todos los meses serán constantes.

Tabla 11: Costo de actividades de Marketing mensuales

Item	Costo (\$)
Servidor página web	50.000
Sistema de mailing	100.000
Administración de redes sociales	400.000
Campañas de publicidad en redes sociales	530.000
Auspicio de meetups de comunidades relacionadas al desarrollo de software	300.000

Participación en eventos de tecnología	200.000
Total de gastos mensual	1.580.000

Elaboración propia.

Tabla 12: Cronograma Año 1

Actividad	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Manual de marca	■											
Creación de página web		■										
Identidad y estrategia en redes sociales		■										
Campañas en redes sociales			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Campañas de mailing			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Participación en eventos de tecnología y meetups				■	■		■	■		■		

Elaboración propia.

5. Plan de Operaciones

La estrategia de operaciones consta de 3 actividades fundamentales para el éxito del negocio:

1. **Gestión de ventas.** Actividad clave para la generación de flujo de recursos. Se debe contar con un equipo de ventas con demostrada experiencia.
2. La **selección y el reclutamiento de instructores**, ya que son los instructores los encargados de entrenar a los alumnos en materias donde existen pocos especialistas.
3. **Actividades de Marketing** con foco en posicionamiento debido a que en un inicio Software Academy es una marca nueva.

El detalle del Plan de Operaciones se encuentra disponible en la Parte II.

6. Equipo del proyecto

El equipo gestor está conformado por Santos Ramón Brito, Ingeniero Informático y de Sistemas con más 8 de años de experiencia trabajando en empresas transnacionales de desarrollo de software. Mario Riquelme Castro, Ingeniero Comercial. Ha trabajado para importantes empresas internacionales del rubro financiero por más de 9 años.

Los roles de **Director** y **Director de Marketing y Ventas** serán asumidos por el equipo gestor. El equipo de instructores será contratado por horas, el equipo de ventas y el coordinador académico serán contratados a tiempo completo.

La función legal y contable será externalizada. Asimismo, se contarán con los servicios externos de un Programador web, un Diseñador gráfico y un Community Manager para redes sociales.

El detalle del Equipo del proyecto se encuentra disponible en la Parte II.

7. Plan financiero

Para la evaluación financiera se consideran los siguientes escenarios:

i. Escenario sin cierre del proyecto.

VAN	\$133.588.308
TIR	66,5%
Elaboración propia.	

i. Escenario con cierre del proyecto al año 5.

VAN	\$44.545.726					
TIR	43,1%					
PAYBACK	2,72					
Punto de equilibrio	A partir del mes 6 del primer año de operación.					
Ítems	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado Operacional	0	17.368.074	24.114.130	31.609.332	39.922.332	49.127.660
Total costos y gastos operacionales	0	139.640.315	145.454.930	151.525.253	157.863.020	164.480.520
ROI		12,4%	16,6%	20,9%	25,3%	29,9%
Elaboración propia, cifras en pesos chilenos.						

El detalle del Plan Financiero se encuentra disponible en la Parte II.

8. Riesgos críticos

Los riesgos críticos detectados se dividen en externos e internos. Como principal riesgo externo se encuentra la aparición de nuevos competidores, ante esta amenaza el plan de mitigación es

poner foco en la diferenciación de la propuesta de valor desde el inicio de las actividades de la empresa. Como principal riesgo interno se detecta un riesgo en la ejecución del proyecto, para mitigar este riesgo se tomarán medidas preventivas como establecer objetivos específicos para cada mes y poner tomar acciones correctivas en caso de no cumplirse los objetivos.

El detalle de los riesgos críticos se encuentra disponible en la Parte II.

9. Propuesta inversionista

La evaluación financiera de Software Academy considerando un cierre al año 5 da como resultado un Valor Actual Neto de \$44.545.726. Por otro lado, al evaluar la TIR o Tasa Interna de Retorno se obtiene 43.1%. Se requiere una inversión inicial de \$14.825.000 y se calcula que en 2,72 años se logrará recuperar la inversión. Además de la inversión inicial se requiere un capital de trabajo de \$28.115.934 para cubrir los 5 primeros meses del proyecto.

10. Conclusiones

La industria TI se encuentra en crecimiento tanto en Chile como a nivel global, debido a su potencial de crear herramientas para optimizar procesos o crear nuevos modelos de negocio basados en software. Este crecimiento de la industria TI hace que la oferta de profesionales especializados no sea suficiente a nivel local y global.

Software Academy busca capacitar a profesionales en tecnologías con alta demanda laboral como desarrollo de software Java, .Net, Ruby, iOS y Android. Para lograr este objetivo, Software Academy reclutará a los instructores mejor capacitados en desarrollo de software para que capaciten a los alumnos de la Academia.

El análisis financiero de Software Academy muestra resultados positivos arrojando como resultado un Valor Actual Neto de \$44.545.726. Se calcula que en un período de 2,72 años se recuperará el capital.

La industria TI se encuentra en crecimiento tanto en Chile como a nivel global, debido a su potencial de crear nuevas herramientas que permiten automatizar procesos, crear nuevos modelos de negocio basados en software para reducir costos automatizando procesos o creando nuevos modelos de negocio basados en software.

11. Bibliografía

Banco Central de Chile

WEB: www.bcentral.cl

Instituto Nacional De Estadísticas

WEB: www.ine.cl

NYU faculty, Stern

WEB: www.stern.nyu.edu/faculty/bio/aswath-damodaran

12. Anexos

ANEXO 1: PESTEL

Factores	Oportunidades	Riesgos	Exigencias
Políticos	Apoyo del gobierno a través de CORFO y SENCE con becas destinadas a cursos de programación, desarrollo y diseño de software para que los becados aprendan un oficio y tengan posibilidades de trabajar en empresas de tecnología, en áreas informáticas del retail, banca, aseguradoras, etc., o emprender por cuenta propia. (Ver detalle en Anexo 4: Becas Capital Humano).	No se observan riesgos significativos dado que en los últimos años las políticas públicas han sido estables en cuanto a otorgar franquicias.	Cumplir con la normativa chilena vigente.
	Apoyo del gobierno a través de Start-Up Chile a iniciativas de emprendimientos digitales que incrementan la demanda de personal calificado en desarrollo de software (Ver detalle en Anexo 5: Programas Start-Up Chile).	No se observan riesgos significativos dado que en los últimos años las políticas públicas han sido estables en cuanto al apoyo de	

		emprendimientos tecnológicos.	
Económicos	<p>El mercado laboral en TI y Telecomunicaciones requiere constantemente profesionales con grandes conocimientos técnicos que promuevan el desarrollo e implementación de procesos eficientes y en pro del negocio. Las TI favorecen directamente el crecimiento de las PYMEs, hacen más eficiente sus procesos y mejoran la productividad de la economía, en general. (Ver detalle en Anexo 6: Guía salarial y empleabilidad 2015, y Anexo 7: Columna de opinión en El Mostrador por Jaime Soto, Secretario General de ACTI).</p>	<p>No se observan riesgos significativos ya que la industria TI se encuentra en constante expansión. La tendencia es seguir incorporando tecnología a todas las industrias.</p>	<p>La industria TI es intensiva en capital. Sin embargo Software Academy no requiere grandes inversiones en capital.</p>
	<p>Crece la demanda de desarrolladores de software debido a la escasez de personal calificado. La Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, ChileValora, y la Asociación de Chilena de Empresas de Tecnología de la Información, (Acti), levantó siete perfiles de trabajos muy requeridos en el rubro: Analista de datos, Community manager, Coordinador de mesa de servicios, Gestor de contenidos web, Líder de control de calidad de software, Programador web,</p>		

	<p>Técnico de soporte computacional. (Ver detalle en Anexo 8: Chilevalora y ACTI lanzan nuevos perfiles laborales para el sector tecnologías de información.</p>		
	<p>Según Forbes, 4 del top 5 de las marcas más valiosas el 2017 son empresas de tecnología (Apple, Google, Microsoft, Facebook), es decir, en términos globales los mercados valoran más las marcas de tecnología. (Ver detalle en Anexo 9: The World's Most Valuable Brands).</p>		
<p>Sociales</p>	<p>La tendencia actual de los consumidores es estar permanentemente conectados a través de distintas plataformas, principalmente smartphones, y realizar transacciones a través de diferentes aplicaciones. Las compañías cada vez necesitan profesionales que puedan desarrollar estas aplicaciones. (Ver detalle en Anexo 10: Conclusiones Estudio Adimark).</p>	<p>No se observan riesgos.</p>	<p>Se debe tener presencia constante en los canales de comunicación vigentes al público objetivo como redes sociales, chats, e internet.</p>
	<p>Uso de las redes sociales. Las personas interactúan a diario a través de distintas redes sociales, las que permiten intercambiar información en gran volumen en tiempo real. Las compañías tienen el desafío de estar presentes también en las redes sociales, para</p>		

	interactuar y lograr posicionamiento entre sus clientes y clientes potenciales. (Ver detalle en Anexo 11: artículo “Sobre Redes Sociales en Chile”, en www.guiadigital.gob.cl).		
Tecnológicos	La tecnología y los lenguajes de programación evolucionan todos los días. Un profesional TI debe mantenerse actualizado en los lenguajes y metodologías. (Ver detalle en Anexo 12: Los 9 programas que debes manejar si buscas tener un mejor sueldo, en www.t13.cl).	No se observan riesgos.	Mantener la malla de cursos actualizada.
	Tendencia de aplicar transformación digital como estrategia de negocios. Las compañías están modificando sus modelos de negocios tradicionales hacia los medios digitales, para obtener rentabilidades superiores. (Ver detalle en Anexo 13: conclusiones IDC Predictions Chile 2016).		
Environmental (Medio Ambiente)	Existe una tendencia de crear soluciones digitales que desincentivan el uso de papel para almacenar información, lo que permite reducir el impacto en el medio ambiente junto con ahorrar tiempo y dinero. (Ver detalle en Anexo 14: artículo “Using technology and better systems”, en	No se observan riesgos.	No se observan exigencias.

	wwf.panda.org).		
Legal	En general es sencillo constituir una empresa en Chile, considerando la organización legal del negocio, las obligaciones tributarias y la obtención obtener del permiso de funcionamiento municipal (Ver detalle en Anexo 15: Crear una empresa, en www.chileatiende.gob.cl).	No se observan riesgos.	Cumplir con la normativa chilena vigente.

ANEXO 2: FODA

Para complementar la descripción de la empresa, se presenta un análisis interno basado en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Instructores con amplia experiencia en desarrollo de software. • Moderna infraestructura en salas de clases, con un layout que fomenta la creatividad de los estudiantes. • Gestión con redes de contacto en la industria (headhunters). • Convenios de pasantías con empresas de la industria TI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Software Academy es nuevo en el mercado, lo que implica un mayor foco en actividades de posicionamiento en la etapa inicial. • El proyecto es imitable, lo que exige mayor diferenciación. • Desconocimiento del público en general sobre la industria del desarrollo de software, lo que implica un mayor esfuerzo de marketing para dar a conocer los cursos de Software Academy.
Oportunidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none">• Creciente demanda de desarrolladores de software en industria TI y otras industrias.• No existe un líder en el mercado de entrenamiento de especialistas en desarrollo de software.• Existe poca diferenciación entre competidores.	<ul style="list-style-type: none">• Existen empresas que brindan cursos de desarrollo de software en plataformas online, con bajos costos de operación.
---	---

ANEXO 3: CONCLUSIONES DEL ESTUDIO PREDICTIONS CHILE 2017

<http://www.trendtic.cl/2017/04/de-acuerdo-al-informe-idc-predictions-chile-2017mercado-de-internet-de-las-cosas-iot-crecera-25-en-chile-durante-este-ano/>

ANEXO 4: BECAS CAPITAL HUMANO

<http://www.becascapitalhumano.cl/tipo-beca/tecnologias-de-la-informacion/>

<http://www.startupchile.org/es/sobre-nosotros/>

ANEXO 6: GUÍA SALARIAL Y EMPLEABILIDAD 2015

https://www.hays.cl/cs/groups/hays_common/@cl/@content/documents/digitalasset/hays_1422886.pdf

ANEXO 7: COLUMNA DE OPINIÓN EN EL MOSTRADOR POR JAIME SOTO, SECRETARIO
GENERAL DE ACTI

<http://www.elmostrador.cl/mercados/2016/02/17/como-la-tecnologia-impulsa-la-innovacion-y-moldea-el-chile-de-hoy/>

ANEXO 8: CHILEVALORA Y ACTI LANZAN NUEVOS PERFILES LABORALES PARA EL SECTOR TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

<http://www.chilevalora.cl/noticias/chilevalora-y-acti-lanzan-nuevos-perfiles-laborales-para-el-sector-tecnologias-de-informacion/>

ANEXO 9: THE WORLD'S MOST VALUABLE BRANDS

<https://www.forbes.com/powerful-brands/list>

ANEXO 10: CONCLUSIONES ESTUDIO ADIMARK

<http://www.adimark.cl/es/estudios/dinamica.asp?id=327>

ANEXO 11: ARTÍCULO “SOBRE REDES SOCIALES EN CHILE”

<http://www.guiadigital.gob.cl/articulo/sobre-redes-sociales-en-chile>

ANEXO 12: LOS 9 PROGRAMAS QUE DEBES MANEJAR SI BUSCAS TENER UN MEJOR

<http://www.t13.cl/noticia/tendencias/tecnologia/los-9-programas-debes-manejar-si-buscas-tener-mejor-sueldo>

ANEXO 13: CONCLUSIONES IDC PREDICTIONS CHILE 2016

<http://icrowdnewswire.com/2016/05/03/segun-idc-predictions-chile-2016-transformacion-digital-sera-una-de-las-razones-de-inversion-en-materia-de-adopcion-d>

ANEXO 14: ARTÍCULO “USING TECHNOLOGY AND BETTER SYSTEMS”, EN

WWF.PANDA.ORG

http://wwf.panda.org/how_you_can_help/live_green/fsc/save_paper/office_paper/technology/

ANEXO 15: CREAR UNA EMPRESA, EN CHILEATIENDE.GOB.CL

<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/ver/22718>

ANEXO 16: Encuestas de mercado

ANEXO 17: CV de los socios fundadores