



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

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA HAIZE ACADEMIA PARA LA VIDA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

MACARENA PAZ EUGENIA OLLARZÚ ARAYA

PROFESOR GUÍA:
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
RICARDO LOYOLA MORAGA
GASTÓN SUÁREZ CROTHERS

SANTIAGO DE CHILE
2022

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniera Civil Industrial
POR: Macarena Paz Eugenia Ollarzá Araya
FECHA: 2022
PROFESOR GUÍA: Orlando Castillo Espinoza

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA HAIZE ACADEMIA PARA LA VIDA

Haize Academia para la Vida, creada a finales del 2019, es una organización que ofrece diversas actividades de desarrollo personal como charlas, cursos y programas de acompañamiento y formación. El problema que presenta Haize es que aún no ha podido generar los ingresos necesarios para obtener utilidades positivas. Una de las hipótesis sobre esto es que no saben como transmitir el valor que tiene el asistir a sus actividades por lo que, mediante este trabajo de título, se busca validar su propuesta de valor y diseñar una estrategia comercial que le permita aumentar sus ventas.

Para esto se comienza haciendo un análisis exploratorio donde se concluye que existe un espacio de desarrollo para Haize debido al aumento de demanda que han tenido estas actividades en la región, especialmente en el último tiempo debido a la alta incertidumbre que se ha estado viviendo, sin embargo, para que el negocio funcione se debe tener claridad de quienes serán los clientes, cuáles son sus intereses y los aspectos que más valoran de estos cursos. Es por esto que se decide realizar una investigación de mercados para profundizar en lo anterior, en esta se analizan iniciativas similares a Haize que permiten conocer buenas prácticas que podrían ser aplicadas en la organización. Además, se descubre que la motivación de las personas para participar en este tipo de actividades es aprender sobre distintos temas que se relacionen con su día a día y le permitan vivir una vida con más sentido y tranquilidad. También, por medio de una encuesta, se conoce el nivel de interés en estas actividades de distintos tipos de personas, sus preferencias y características sociodemográficas, disposición a pagar y los aspectos que más valoran de estas actividades, donde se destacan: el tema y los contenidos, precios y calidad y confianza de los exponentes.

A partir de la investigación realizada, se concluye que la propuesta de valor no es atractiva para el mercado por lo que esta debe ser rediseñada. Además, se comienza con el diseño de la estrategia comercial escogiendo al segmento objetivo al que se dirigirá la organización, definiendo la estrategia de posicionamiento, la cual busca posicionar a Haize como una organización confiable, que pone a sus clientes primero, ofreciendo cursos cortos con profesores de calidad. También, se realiza un rediseño del modelo de negocios en base al segmento escogido y a la estrategia de posicionamiento. Además, se desarrolla el marketing mix, definiendo el servicio como cursos sincrónicos online de entre 1 y 5 sesiones, con precios que varían entre los \$15.500 y \$64.000, se deciden mantener los canales de venta de correo electrónico y sitio web y se define la estrategia de promoción enfocada en la realización de campañas online focalizadas e incentivos para recomendar y probar el servicio.

Finalmente, se plantea un plan de implementación con acciones, métricas y metas, las cuales se deben ir monitoreando durante el primer año con el fin de cumplir los objetivos. Además, se estima que con el plan y estrategia propuesta se obtendrá un VAN de \$3.510.330, concluyendo que si se alcanza el punto de equilibrio durante el primer año el negocio es rentable y podrá establecerse. Por esto, el principal foco de Haize durante el primer año debe ser alcanzar 910 ventas en total y seguir la planificación de cursos definida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional, por motivarme siempre a ser una mejor persona y profesional y a enseñarme a siempre dar lo mejor de mí. También, a mis amigas de toda la vida Flo y Diane por todos estos años de amistad y los buenos momentos que hemos pasado juntas.

A mis amigas Fran, Dari y Cami por todas las tareas, momentos, conversaciones y carretes que disfrutamos juntas. A Shama, Javiera, Nacho y Dani por estar siempre para mí, en los altos y bajos, por las largas conversaciones, consejos y tareas que tuvimos juntos y que hicieron más ameno mi paso por la Universidad.

A Alfi por apoyarme todos estos años de especialidad, por motivarme a confiar más en mí y atreverme, por acompañarme en los buenos y malos momentos y por cada aventura que hemos ido construyendo juntos.

También quiero agradecer al equipo de Haize y especialmente a Lorena por confiar en mí desde el principio, por todas sus conversaciones y acercarme un poco más a la vida laboral y por dejarme hacer este trabajo con ellas.

Finalmente, quiero agradecer a todos mis compañeros con que alguna vez trabajé, a Redes y al Eolian por todos los buenos momentos, por confiar en mí y por toda la buena onda.

TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.2. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO.....	4
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....	9
2.1. ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	9
2.2. EFECTOS Y POSIBLES CAUSAS DEL PROBLEMA	13
3. OBJETIVOS Y ALCANCES	15
3.1. OBJETIVO GENERAL	15
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
3.3. RESULTADOS ESPERADOS.....	15
3.4. ALCANCES	15
4. MARCO CONCEPTUAL	16
5. METODOLOGÍA.....	19
6. PROPÓSITO Y PROPUESTA DE VALOR DE HAIZE	22
7. SITUACIÓN ACTUAL	22
7.1. OFERTA ACTUAL	22
7.2. PRINCIPALES PROCESOS.....	24
7.2.1. <i>Creación de las actividades</i>	24
7.2.2. <i>Desarrollo de las actividades</i>	25
7.3. MODELO DE NEGOCIOS	25
7.4. SATISFACCIÓN DE EXPARTICIPANTES	27
7.5. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	28
8. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	29
8.1. BENCHMARKING	30
8.1.1. <i>Resumen Benchmark</i>	33
8.2. ETAPA CUALITATIVA	34
8.2.1. <i>Diseño de las entrevistas</i>	34
8.2.2. <i>Aplicación de las entrevistas</i>	35
8.2.3. <i>Perfil de los entrevistados</i>	35
8.2.4. <i>Resultados etapa cualitativa</i>	35
8.3. ENTREVISTAS PROFESORES HAIZE	37
8.3.1. <i>Diseño y Aplicación de la entrevista</i>	37
8.3.2. <i>Resultados</i>	37
8.4. ETAPA CUANTITATIVA.....	38
8.4.1. <i>Diseño de la encuesta</i>	38
8.4.2. <i>Tamaño de la muestra y Aplicación de la encuesta</i>	39
8.4.3. <i>Análisis de los resultados</i>	40
8.5. CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	45
9. ANÁLISIS FODA	46
9.1. FORTALEZAS	47
9.2. OPORTUNIDADES.....	47
9.3. DEBILIDADES	48
9.4. AMENAZAS	49
10. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL	50

10.1.	SEGMENTACIÓN	50
10.2.	TARGETING	51
10.3.	POSICIONAMIENTO	54
10.4.	REDISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS	54
10.5.	MARKETING MIX.....	57
10.5.1.	<i>Servicio</i>	57
10.5.2.	<i>Precio</i>	58
10.5.3.	<i>Plaza</i>	59
10.5.4.	<i>Publicidad y Promoción</i>	60
11.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	62
12.	EVALUACIÓN FINANCIERA	64
12.1.	INGRESOS.....	65
12.2.	COSTOS.....	66
12.2.1.	<i>Costos variables</i>	66
12.2.2.	<i>Costos fijos</i>	67
12.3.	ESTADO DE RESULTADO Y FLUJO DE CAJA.....	69
12.4.	ANÁLISIS.....	70
12.4.1.	<i>Tasa de descuento</i>	70
12.4.2.	<i>Valor Presente Neto</i>	71
12.4.3.	<i>Análisis de sensibilidad</i>	71
12.5.	CONCLUSIONES EVALUACIÓN FINANCIERA.....	72
13.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.....	74
14.	BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS.....	80	
ANEXO A:	ANÁLISIS ENCUESTA	80
ANEXO B:	TEST DE HIPÓTESIS.....	83
ANEXO C:	RESULTADOS SEGMENTACIÓN	87
ANEXO D:	MATRIZ DE DECISIÓN	89
ANEXO E:	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DISPONIBLE	90
ANEXO F:	VALUE PROPOSITION CANVAS	93
ANEXO G:	MODELO DE FIJACIÓN DE PRECIOS	94
ANEXO H:	JUSTIFICACIÓN METAS PLAN DE TRABAJO	96
ANEXO I:	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA POR DURACIÓN DEL CURSO	97
ANEXO J:	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	98

ÍNDICE DE TABLAS Y DE FIGURAS

<i>Tabla 1: Balance General en Pesos año 2020 Haize.</i>	3
<i>Tabla 2: Ingresos totales anuales del coaching en millones de dólares.</i>	5
<i>Tabla 3: Cantidad de coaches en los años 2015 y 2019.</i>	6
<i>Tabla 4: Cantidad de cursos lanzados y clientes por mes durante el año 2020.</i>	11
<i>Tabla 5: Cantidad de ventas por actividad realizadas entre marzo y mayo del 2021.</i>	13
<i>Tabla 6: Marco conceptual y su relación con los objetivos.</i>	16
<i>Tabla 7: Relación entre objetivos específicos, metodología y marco teórico.</i>	19
<i>Tabla 8: Esquema de preguntas.</i>	39
<i>Tabla 9: Ocupación de los encuestados.</i>	41
<i>Tabla 10: Resultados de la importancia de cada atributo para los encuestados.</i>	42
<i>Tabla 11: Interés en distintos tipos de actividades.</i>	43
<i>Tabla 12: Resumen principales conclusiones investigación cuantitativa.</i>	44
<i>Tabla 13: Matriz FODA.</i>	47
<i>Tabla 14: Estrategias análisis FODA.</i>	50
<i>Tabla 15: Variables de decisión con su respectiva relevancia y peso.</i>	52
<i>Tabla 16: Matriz de decisión.</i>	52
<i>Tabla 17: Estimación de la disposición a pagar del segmento escogido.</i>	58
<i>Tabla 18: Precio final establecido para cada curso.</i>	59
<i>Tabla 19: Planificación de cursos a realizar en un año.</i>	64
<i>Tabla 20: Indicadores y metas plan de trabajo.</i>	64
<i>Tabla 21: Carta gantt principales actividades plan de implementación.</i>	64
<i>Tabla 22: Estimación mercado meta entre 2022 y 2027.</i>	65
<i>Tabla 23: Distribución de demanda estimada.</i>	65
<i>Tabla 24: Estimación de demanda e ingresos en CLP.</i>	65
<i>Tabla 25: Comisiones por transacción más otros costos variables.</i>	66
<i>Tabla 26: Costos variables.</i>	67
<i>Tabla 27: Costos de planes de plataformas digitales.</i>	67
<i>Tabla 28: Honorarios mensuales promedio.</i>	67
<i>Tabla 29: Otros gastos fijos mensuales.</i>	68
<i>Tabla 30: Estimación de gastos mensuales de cada año para marketing.</i>	68
<i>Tabla 31: Estimación costos fijos totales.</i>	69
<i>Tabla 32: Estado de resultados año 1.</i>	69
<i>Tabla 33: Flujos de caja años 2022 – 2027.</i>	70
<i>Tabla 34: Valores usados para calcular tasa de descuento y resultado final.</i>	70
<i>Tabla 35: Análisis de sensibilidad escenario 1.</i>	71
<i>Tabla 36: Análisis de sensibilidad escenario 2.</i>	72
<i>Tabla 37: Análisis de sensibilidad escenario 3.</i>	72
<i>Tabla 38: VAN distintos escenarios.</i>	72
<i>Figura 1: Crecimiento global de cada sector en 2020.</i>	7
<i>Figura 2: Gráfico de las visitas a la página web desagregado según el sitio de referencia.</i>	9
<i>Figura 3: Gráfico de los porcentajes de ventas por canal.</i>	10
<i>Figura 4: Gráfico con la cantidad de clientes por cursos impartidos durante el 2020.</i>	10
<i>Figura 5: Cantidad de clientes promedio por temática.</i>	11
<i>Figura 6: Cantidad de clientes que asistieron a las charlas realizadas durante el año 2020.</i>	12
<i>Figura 7: Cantidad de cursos y charlas que compraron los clientes durante el año 2020.</i>	12
<i>Figura 8: Diagrama del proceso productivo.</i>	24
<i>Figura 9: Edades y género de los encuestados.</i>	40
<i>Figura 10: Atributos más valorados por los encuestados.</i>	41
<i>Figura 11: Disposición a pagar de los encuestados por un curso de 8 hrs.</i>	42
<i>Figura 12: Gráfico de la demanda estimada.</i>	53

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Caracterización de la Organización

Haize Academia para la Vida es una organización que busca generar instancias virtuales de reflexión y conversación ofreciendo cursos y programas de acompañamiento y formación enfocados en el desarrollo personal, abarcando temáticas relacionadas con distintos aspectos y etapas de la vida.

Por lo anterior es importante mencionar lo que se entiende por desarrollo personal. Esto hace referencia a la adopción de ideas o pensamientos que permitan generar nuevos comportamientos o conocimientos para mejorar la calidad de vida ya sea en el ámbito profesional y/o personal.

Las actividades ofrecidas están dirigidas principalmente a personas que les guste estar en constante aprendizaje y quieran desarrollarse en algún dominio de la vida. Además, los expositores de estas deben ser especialistas en los temas que estos imparten para que el contenido presentado no tenga sesgos y sea fidedigno.

Esta organización fue creada a fines del año 2019 por sus dos socias fundadoras, Paula Guridi y Lorena Vignolo, ambas con experiencia en el coaching para personas y organizaciones. Haize está constituida como una Sociedad por Acciones y comienza a recibir sus primeros ingresos a comienzos del año 2020 con actividades como charlas sobre la vida en pandemia y cursos cortos de autoconocimiento.

Haize Academia para la Vida pertenece al rubro de la educación para adultos y actualmente no tiene definido un propósito, misión ni visión.

Durante el año 2020 se desarrollaron 14 cursos breves que tuvieron una duración de entre 2 y 5 sesiones (promedio de 3 sesiones) donde se alcanzaron las 231 ventas en total. Además, se realizó un programa de formación en parenting que tuvo 6 ventas, sumando un total de 176 clientes entre los cursos y el programa. Respecto a las charlas, se realizaron 8 en total con 456 ventas y 368 clientes. También se realizaron algunas actividades gratuitas para darse a conocer y atraer nuevos clientes.

Las temáticas abordadas durante el 2020 se pueden separar en tres grupos: parenting desde la psicología del desarrollo y la neurociencia, el concepto de la muerte desde distintas culturas, y el desarrollo de la consciencia y autoconocimiento. Este último tema se imparte desde dos enfoques diferentes, la astrología y la teoría.

Además, se destaca que las actividades relacionadas con el concepto de la muerte fueron las que más ventas tuvieron, alcanzando 26 ventas en promedio, superando las 23 ventas promedio esperadas para cada curso. Luego, le siguen los cursos relacionados con la autoconsciencia y autoconocimiento con 20 ventas promedio y finalmente, las menos vendidas son las que abordaron temáticas de parenting obteniendo 7 ventas promedio en total, muy por debajo de lo esperado.

Respecto a los cursos breves, estos tienen como objetivo generar instancias de aprendizaje sobre un tema central de interés de los participantes permitiendo acercar a estos a la temática en cuestión por medio de la reflexión y conversación en base a la exposición del relator. Por otro lado, los

programas de formación buscan enseñar modelos y prácticas relacionadas con el tema que se está impartiendo, con el propósito de completar la formación profesional del participante.

Haize Academia para la Vida además busca ofrecer otros tipos de actividades que durante el año 2020 no fueron impartidas, pero que, a partir del 2021, se han comenzado a desarrollar. Estos van en línea con las actividades ofrecidas durante el primer año de funcionamiento, las cuales son: cursos de profundización y programas de acompañamiento.

Los cursos de profundización también invitan a la reflexión, al igual que los cursos breves, sin embargo, estos buscan profundizar el aprendizaje a través de ejercicios o instancias tanto grupales como individuales, permitiendo desarrollar habilidades, adquirir nuevas prácticas y conocer los modelos teóricos. Respecto a los programas de acompañamiento, estos tienen como objetivo guiar un proceso de desarrollo personal y autoconocimiento por medio de instancias de conversación grupales e individuales. Este programa se diferencia de las demás actividades en que son grupos pequeños de entre 6 y 12 personas, el proceso sigue una metodología y para ingresar a este se debe pasar por una entrevista para conocer las expectativas y situación del participante.

Todas las actividades son realizadas de manera online de forma sincrónica, principalmente para que los participantes puedan interactuar entre ellos. Además, estas sesiones son grabadas y una vez finalizada la clase es enviada a los participantes para que puedan tener un registro de esta.

Actualmente, la organización está formada por 5 personas: las dos socias fundadoras, quienes son las que administran la organización, se contactan con los expositores e imparten algunas de las actividades; una diseñadora gráfica, encargada de generar el material gráfico; una encargada de la gestión comercial; y una persona encargada de la página web. Además, se subcontrata a dos personas externas a la organización para cumplir con la contabilidad de esta.

Como se mencionó anteriormente, Haize comienza a recibir los primeros ingresos a comienzos del 2020 por lo que actualmente está en una **etapa de consolidación** ya que al llevar solo un año de funcionamiento aún están intentando captar clientes y generar actividades que les permitan crecer. De hecho, durante el año 2020 la cantidad de clientes fue aumentando con el tiempo, pero esto dependía de la actividad que se dictara, por lo que no hubo un aumento sostenido ni constante en la cantidad de participantes de cada actividad ni en los ingresos. Esto implicó que se obtuvieran \$17.576.240 de ingresos en total y \$22.962.818 de egresos, por lo que hubo una pérdida de \$5.386.578 (Tabla 1).

En cuanto a los egresos, estos se pueden dividir en costos fijos y variables, donde los primeros corresponden principalmente a suscripciones de plataformas digitales como Wix, un proveedor de servicios web, Zoom, para realizar las reuniones y actividades online, y una plataforma de encuestas, para obtener retroalimentación de los participantes. Además, se incluye la contratación de servicios de correos electrónicos institucionales, sueldos, que son pagados con boleta de honorarios y calculados en base al trabajo realizado por mes, y otros gastos financieros. Por otro lado, como costos variables se tiene el gasto en publicidad, que fue principalmente vía Facebook e Instagram, el pago a los profesores, el cual corresponde al 50% de los ingresos por ventas, y finalmente a la persona encargada de ventas que recibe un 6% de los ingresos por venta más un monto fijo.

Cabe destacar que hasta mayo del 2020 también se incurrió en gastos de arriendo de oficina, gastos comunes y materiales para esta, debido a que en un principio se esperaba que Haize impartiera las

actividades de forma presencial, pero dada la situación sanitaria del país pasó a ser totalmente virtual, sin embargo, se tuvo que seguir incurriendo en esos costos por los acuerdos establecidos en un comienzo. Esto es relevante ya que como se observa en el balance de la organización (Tabla 1), parte importante de los gastos incurridos durante el año 2020 fueron costos relacionados a la mantención y arriendo de la oficina y bodega. Durante el año 2021 no se deberá incurrir en estos costos debido a la modalidad virtual que adoptó la organización por lo que los costos deberían disminuir en ese punto.

Es importante destacar que los mayores gastos en que incurrió la organización corresponden al pago de honorarios del equipo de Haize (sin considerar a las socias fundadoras), contador y profesores que imparten las actividades, alcanzando un total de 15 millones de pesos aproximadamente.

Empresa :HAIZE ACADEMIA PARA LA VIDA SPA

R.U.T. :77100775-9

BALANCE GENERAL
En Pesos

N Pagina: 1
Fec.Emi.: 26/05/2021
Mes de APERTURA a DICIEMBRE de 2020

C U E N T A	SUMAS		SALDOS		INVENTARIO		RESULTADO	
	DEBITO	CREDITO	DEUDOR	ACREEDOR	ACTIVO	PASIVO	PERDIDA	GANANCIA
1001001 CAJA CHICA	22,032,320	21,927,870	104,450		104,450			
1003001 CLIENTES NACIONALES	17,584,840	17,584,840						
1005001 P.P.M.	885,944	0	885,944		885,944			
1006001 CTA. OBLIGADA SOCIOS	3,600,000	3,600,000						
2001001 PROVEEDORES	2,721,595	2,721,595						
2001003 HONORARIOS POR PAGAR	12,099,017	13,706,381		1,607,364		1,607,364		
2001004 CUENTAS POR PAGAR	2,471,601	2,471,601						
2002002 IMPUESTO SEGUNDA CATEGORIA	1,641,706	1,641,706						
2002004 IMPUESTO POR PAGAR	8,493	315,930		307,437		307,437		
2003003 PRESTAMOS VARIOS	0	1,000,000		1,000,000		1,000,000		
2201001 CAPITAL SOCIAL	0	3,600,000		3,600,000		3,600,000		
2201002 REVAL. CAPITAL PROPIO	0	97,200		97,200		97,200		
2201003 RESULTADOS ACUMULADOS	235,029	0	235,029		235,029			
3001003 OTROS GASTOS DIRECTOS	1,914,025	193,564	1,720,461				1,720,461	
3002004 HONORARIOS PROFESIONALES	14,324,309	0	14,324,309				14,324,309	
3002005 HONORARIOS CONTABLES	947,341	0	947,341				947,341	
3002008 ARRIENDO OFICINA	4,418,156	0	4,418,156				4,418,156	
3002008 GASTOS COMUNES	687,416	0	687,416				687,416	
3002013 MATERIALES DE OFICINA	200,860	0	200,860				200,860	
3002015 GASTOS GENERALES	53,800	0	53,800				53,800	
3002016 GASTOS DE MANTENCION	39,990	0	39,990				39,990	
3002017 TELEFONO,INTERNET Y PAG WEB	249,900	0	249,900				249,900	
3002019 GASTOS DE PROMOCION	45,000	0	45,000				45,000	
3002022 GASTOS BANCARIOS	191,696	0	191,696				191,696	
3003010 CORRECCION MONETARIA	91,021	7,132	83,889				83,889	
4001001 INGRESOS POR ASESORIAS	8,600	17,584,840		17,576,240				17,576,240
TOTALES PARCIALES	86,452,659	86,452,659	24,188,241	24,188,241	1,225,423	6,612,001	22,962,818	17,576,240
RESULTADO DEL EJERCICIO					5,386,578			5,386,578
SUMAS IGUALES	86,452,659	86,452,659	24,188,241	24,188,241	6,612,001	6,612,001	22,962,818	22,962,818

Tabla 1: Balance General en Pesos año 2020 Haize.
[Fuente: Haize Academia Para La Vida]

Durante el año 2021, a los costos variables mencionados anteriormente, se le han agregado las comisiones por venta online a través de Transbank, MercadoPago y la plataforma web.

1.2. Caracterización del Mercado

Como se mencionó en el punto anterior Haize pertenece al rubro de la educación para adultos. Específicamente, esta organización promueve el aprendizaje de teorías y prácticas que permitan mejorar la vida de las personas desde el desarrollo de la consciencia consigo y con el mundo. Sin embargo, esto no considera la educación más tradicional o formal (escolarizada), como son, por ejemplo, los estudios primarios y secundarios sino más bien se centra en un aprendizaje que permita conocerse y reflexionar sobre distintos temas atinentes a la sociedad actual.

Haize tiene dos tipos de actividades principales, las cuales son cursos y programas tanto de acompañamiento como de formación. Esto provoca que también tenga dos tipos diferentes de competidores como son personas u organizaciones que impartan clases o talleres sobre distintos temas relacionados con el autoconocimiento, cultura, reflexión, desarrollo de la consciencia, entre otros. Por otro lado, con los programas, Haize también compete con la industria del coaching, la cual ha tomado cada vez más importancia en Chile y el mundo.

El coaching es una forma de acompañamiento cuyo objetivo es el aprendizaje, desarrollo y crecimiento de individuos o grupos de una forma personalizada, facilitando recursos y herramientas de trabajo específicos. Este crecimiento puede ir acompañado de una transformación de competencias tanto laborales como personales y emocionales [1].

Existen distintos tipos de coaching como son: coaching personal, deportivo, organizacional (este se puede dividir en coaching empresarial y coaching ejecutivo), ontológico, sistémico, transformacional, programación neurolingüística (PNL), integral, entre otros [2].

Para entender de mejor forma la industria en la que se enmarca Haize se definirán los cuatro tipos de coaching más conocidos actualmente.

- **Coaching personal:** Acompañamiento en diversas inquietudes personales, como, por ejemplo, proyectos de vida, objetivos y emociones. Este tiene como objetivo lograr un bienestar personal, enfocándose en aspectos personales del individuo [3].
- **Coaching empresarial:** Dirigido a organizaciones y empresas, que trata temas como productividad, relaciones entre trabajadores, gestión del tiempo, entre otros [4].
- **Coaching ejecutivo:** Dirigido a altos cargos de una empresa, persigue mejorar el liderazgo y las habilidades de dirección y comunicación de éstos [4].
- **Coaching ontológico:** Busca acompañar procesos transformacionales en otros desde una coherencia ontológica (es decir, desde el ser de cada persona, el cual está constituido por un cuerpo, emociones y lenguaje). Tiene como propósito hacer consciente a la persona de quién es, de escucharse y descubrir cuál es su manera de mirar y actuar en el mundo, cuáles son sus prioridades, necesidades y dolores [5].

Por lo tanto, el coaching es una herramienta que permite a las personas mejorar su desempeño, profundizar en el conocimiento de sí mismos y mejorar su calidad de vida. El coach o guía proporciona un aprendizaje que genera una transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas.

El coaching no está regulado por ninguna institución, pero sí existen Asociaciones Nacionales e Internacionales e incluso algunas ofrecen acreditaciones a instituciones que deseen formar coaches y a personas que deseen serlo, pero esto no es necesario para poder ejercer. Entre ellas se destacan

la *Internacional Coach Federation* (ICF) que cuenta con más de 30.000 miembros activos asociados en 140 países incluyendo Chile [6] y la *Federación Internacional de Coaching Ontológico Profesional* presente en 19 países del mundo [7].

Cabe destacar que Haize no necesita acreditación ya que no es una institución que forma coaches sino que parte de sus cursos y programas son impartidos por coaches y algunos de los asistentes a las actividades lo son. Sin embargo, es relevante hacer este contexto ya que, como se mencionó anteriormente, varias instituciones de coaching generan programas de acompañamiento para empresas, personas y grupos por lo que parte del público objetivo de estas organizaciones también son parte del público objetivo de Haize, por lo que son una competencia indirecta para esta.

El coaching actualmente está creciendo cada vez más a nivel mundial, esto debido a que es fácil entrar al mercado, ya que no hay muchas regulaciones y también por la alta incertidumbre que hay hoy en día debido al COVID-19 y las transformaciones presentes. Según una publicación del *Nacional Post* "*El coaching es la segunda profesión de más rápido crecimiento en el mundo, solo rivaliza con la tecnología de la información. El coaching se ha convertido en una profesión mucho más sofisticada basada en el conocimiento de cualquier otra disciplina*".[8]

En un estudio realizado por la ICF en el que participaron 22.457 personas de 140 países diferentes se obtuvo que durante el año 2019 la industria del coaching recaudó aproximadamente \$2.848 millones de dólares, donde \$191 millones corresponde solo a Latinoamérica y El Caribe. Lo anterior representa un crecimiento de 21% mundial y un 108% solo para la región desde la última estimación realizada el año 2015. En la siguiente tabla se puede ver la variación que hubo entre los años 2015 y 2019 en las distintas regiones del mundo.

Ingresos anuales totales de la industria del coaching (millones USD)			
Región	2015	2019	% variación 2015-2019
Asia	\$ 113	\$ 126	12%
Europa Oriental	\$ 70	\$ 101	44%
Latinoamérica y el Caribe	\$ 92	\$ 191	108%
Oriente Medio y África	\$ 73	\$ 80	10%
Norteamérica	\$ 955	\$ 1.296	36%
Oceanía	\$ 154	\$ 138	-10%
Europa Occidental	\$ 898	\$ 916	2%
Total	\$ 2.355	\$ 2.848	21%

Tabla 2: Ingresos totales anuales del coaching en millones de dólares.

[Fuente: Elaboración propia en base a datos de la ICF]

Se observa que Latinoamérica y el Caribe fue la región que más crecimiento tuvo. Esto también se ve reflejado en el crecimiento de la cantidad de coaches, donde de nuevo, Latinoamérica y el Caribe se destaca por haber tenido un crecimiento de 175%, lo que es mucho mayor en comparación a las demás regiones, siendo la tercera región con más personas con habilidades de coaching, después de Norteamérica y Europa Oriental [9][10]. Por lo tanto, se puede decir que existe un espacio de crecimiento en la región que podría ser aprovechado por Haize.

Total de coaches			
Región	2015	2019	% variación 2015-2019
Asia	3.700	4.600	24%
Europa Oriental	4.500	6.300	40%
Latinoamérica y el Caribe	4.000	11.000	175%
Oriente Medio y África	2.400	2.800	17%
Norteamérica	17.500	23.300	33%
Oceanía	2.400	2.600	8%
Europa Occidental	18.800	20.400	9%
Total	53.300	71.000	33%

Tabla 3: Cantidad de coaches en los años 2015 y 2019.
[Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la ICF]

En Chile, las dos escuelas de coaching más reconocidas son *Newfield Network* y *Newfield Consulting*, las cuales se encargan principalmente de certificar y formar a coaches, por lo que serían una competencia indirecta para Haize.

Los tipos de coaching más comunes son el coaching ontológico, el integral y el empresarial. Este último ha tenido un fuerte crecimiento luego del estallido social del año 2019 y la pandemia de COVID-19 principalmente porque las empresas han contratado este servicio para aprender a generar mejores instancias de conversación sobre el estado en que se encuentran sus colaboradores dado el contexto de alta incertidumbre [11]. También, se han demandado talleres sobre manejo del estrés, ansiedad, angustia y regulación emocional y sobre temáticas que permitan desarrollarse en el ámbito profesional como es el liderazgo, gestión de equipo y comunicación efectiva [12]. Haize no ha desarrollado hasta el momento actividades de esta índole, pero sí ha impartido cursos sobre autoconocimiento y expansión de la consciencia, lo que abarca algunas de las temáticas nombradas anteriormente y que permiten a las personas aprender a manejar sus emociones a su manera y reflexionar en conjunto a otras que están pasando por lo mismo.

Cabe destacar que varios de los coaches de las empresas u organizaciones también trabajan de forma individual, impartiendo talleres, cursos o trabajando con otras instituciones como Haize, pero también participando en estas actividades con el fin de mejorar tanto el en ámbito personal como profesional.

En este sentido, el sector de educación online, sector en el que también se enmarca Haize, ha crecido un 39% en el año 2020, siendo el sector de mayor crecimiento a nivel global (Figura 1). En base a un estudio de la Cámara de Comercio de Santiago este sector alcanzó los 200 millones de dólares de ingresos a nivel global [13].

En Chile, son varias las organizaciones que pertenecen a este sector y que presentan también una oferta de coaching. Algunos ejemplos son: Aser sentido, Grupo Incorpora, CasaFen, Matrítica y Talleres de Bolsillo.

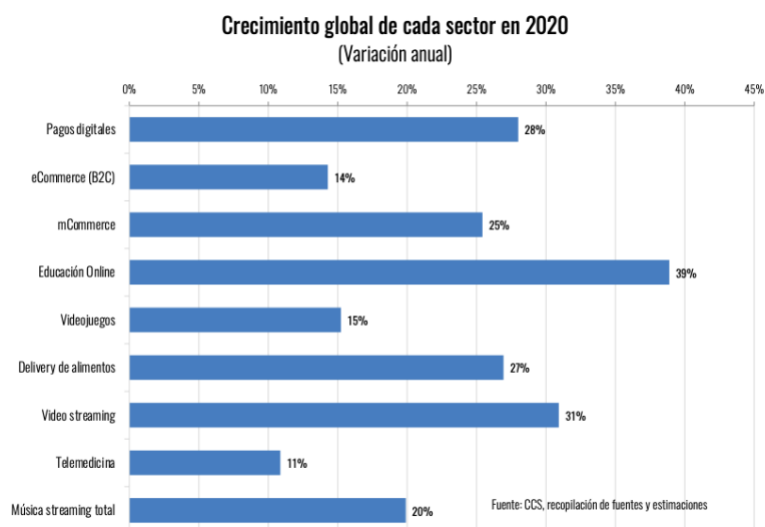


Figura 1: Crecimiento global de cada sector en 2020.
[Fuente: Cámara de Comercio de Santiago]

Aser sentido, que cuenta con presencia en Chile y Perú, busca promover el desarrollo humano a través de 3 áreas de negocio: una escuela de coaching ontológico integral, en la que se forman coaches por medio de especializaciones y postítulos; una consultora organizacional, donde se ofrecen programas de liderazgo integral, coaching ejecutivo, sesiones de coaching grupal y talleres experienciales, permitiendo mejorar la cultura organizacional de las empresas; y actividades de desarrollo personal, donde se ofrecen experiencias, tanto cursos como talleres, de aprendizaje transformacional a todo público, facilitados por coaches ontológicos. Algunas temáticas que abarcan estas experiencias son el autoconocimiento y transformación personal, duelo y emociones. Estas están dirigidas a distintos públicos dependiendo de la temática de la actividad [14].

Por otro lado, el *Grupo Incorpora* es una organización enfocada en la generación de encuentros para la transformación de las personas y tiene 3 áreas diferentes de trabajo: bienestar organizacional, desarrollo personal y experiencias culturales y teatro corporativo. En el área de bienestar organizacional, ofrecen cursos y experiencias a empresas, fundaciones y organizaciones que abarcan el desarrollo de herramientas, talleres de coaching, bienestar, gestión del cambio, creatividad, pausas laborales, entre otros. En cambio, en el área de desarrollo personal, se enfocan en crear espacios de desarrollo y aprendizaje para personas, familias o grupos pequeños. Cabe destacar que en esta área se diferencian de las demás organizaciones ya que, a parte de ofrecer coaching individual y grupal, también ofrecen terapia bioenergética, reiki, terapia floral y arte terapia. Además, en el área de experiencias culturales y teatro corporativo desarrollan otra forma de generar aprendizajes por medio de intervenciones artísticas, conciertos de música y teatro. Otra diferencia importante dentro de esta organización es que las actividades no son solo impartidas por coaches, sino que también por terapeutas, psicólogos, actores y otras especialidades [15].

Lo anterior demuestra que existen distintas formas de promover el desarrollo personal y que algunas de estas organizaciones abarcan más de una metodología para lograrlo. Otro ejemplo de esto es la organización *CasaFen*, un colectivo de salud integrativa en que confluyen diversas miradas terapéuticas por lo que la componen profesionales de distintas disciplinas como son la psicología, medicina integrativa, acupuntura, nutrición integrativa y terapeutas. Esto principalmente debido a su oferta ya que ofrecen diferentes tipos de terapias, clases y talleres. En

el caso de las terapias, estas tienen distintos enfoques como son la meditación, kinesiología, terapia floral, entre otras. Por otro lado, las clases tienen relación con formación y diplomados de salud integrativa y los talleres están enfocados en la profundización de las disciplinas existentes en la organización [16].

Además, también existen organizaciones enfocadas en la transformación personal, pero desde otra perspectiva como es *Matríztica*, que ofrece programas de formación, asesorías organizacionales y conversatorios y charlas sobre biología cultural, ciencia y filosofía, reflexiones sobre la vida y la cotidianidad. Estos están dirigidos a empresas u organizaciones y/o personas y se centran en el entendimiento de lo humano, para contribuir a la transformación de la sociedad y las organizaciones, así como el bienestar de las personas [17].

Finalmente, es importante destacar que organizaciones culturales también forman parte de la competencia de Haize ya que permiten reflexionar y aprender sobre temas culturales, tal como lo ha hecho Haize con algunos de sus cursos. Una de estas organizaciones es *Talleres de Bolsillo* que ofrece talleres de 1 a 5 sesiones en los que se abarcan temas como literatura, cine y teatro [18]. Esta organización es similar a Haize en el sentido de que ambos ofrecen cursos breves que invitan a la reflexión y le entregan al participante una introducción o pequeño acercamiento a diferentes temas.

Respecto a la modalidad en que trabajan estas organizaciones y las personas que realizan los cursos y programas esta ha ido cambiando durante el último tiempo, debido a que probablemente antes de la pandemia la mayoría tenía una modalidad presencial, sin embargo, esta ha ido adaptándose a una modalidad virtual, la cual puede ser de forma asincrónica o en formato cápsula y/o de forma sincrónica. La primera consiste en que las clases o sesiones son grabadas y son subidas a una plataforma para que el o la estudiante pueda verla cuando lo desee y cuantas veces quiera. En cambio, el formato sincrónico consiste en que la sesión se realiza en vivo, en un horario y día específico, donde los participantes pueden interactuar con los demás participantes haciendo consultas o discutiendo. Cabe destacar que algunas organizaciones han implementado el uso de foros o creación de comunidades para lograr que los participantes interactúen entre ellos de manera asincrónica.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

2.1. Área de la Organización e Identificación del problema

Haize Academia para la Vida no tiene áreas específicas, sino que cada integrante tiene un rol, los cuales fueron mencionadas en la sección 1.1.

Las socias fundadoras tienen una amplia experiencia como coach acompañando a personas y organizaciones.

Lorena Vignolo es ingeniera comercial y ha sido coach durante 17 años. Además, es socia fundadora de Be Human, empresa especializada en diseñar programas de aprendizaje y coaching personalizados para empresas familiares, individuos, equipos, entre otras.

Por otro lado, Paula Guridi, es psicóloga y coach con 20 años de experiencia. Actualmente trabaja como terapeuta de adultos y coach de vida en Be Human.

Los expositores que participan en las diferentes actividades también cumplen un rol fundamental ya que son los encargados de impartir las charlas, programas y cursos. Estos son externos a la organización y obtienen un porcentaje de las ventas de la actividad que impartirán. Además, se destacan por ser especialistas en el tema en cuestión ya sea porque se desempeñan en el área o tienen estudios relacionados con él.

El principal problema que presenta la organización es la dificultad para ofrecer los cursos y programas de una forma atractiva para los clientes, lo cual provoca que no se llenen los cupos, lo que trae consecuencias en sus ingresos y utilidades. Tampoco tienen un propósito definido ni un plan para atraer a más clientes ya que solo se promocionan las actividades a través de redes sociales y correo electrónico, pero sin ninguna estrategia detrás. En el caso del correo solo se envían campañas a clientes que ya han participado en actividades anteriores o que se han suscrito al sitio web, a diferencia de las redes sociales donde no se tiene claridad del alcance ni la efectividad que tienen las publicaciones, lo único que se conoce es cuántas personas acceden a la página web desde estos medios, sin embargo, no se tiene información cuantitativa que permita obtener alguna conclusión importante, como por ejemplo quiénes de ellos son los que compran. A continuación, se muestra la cantidad de visitas al sitio web entre julio del 2020 y mayo del 2021 desagregado por sitio referente (es decir, desde qué páginas llegan).

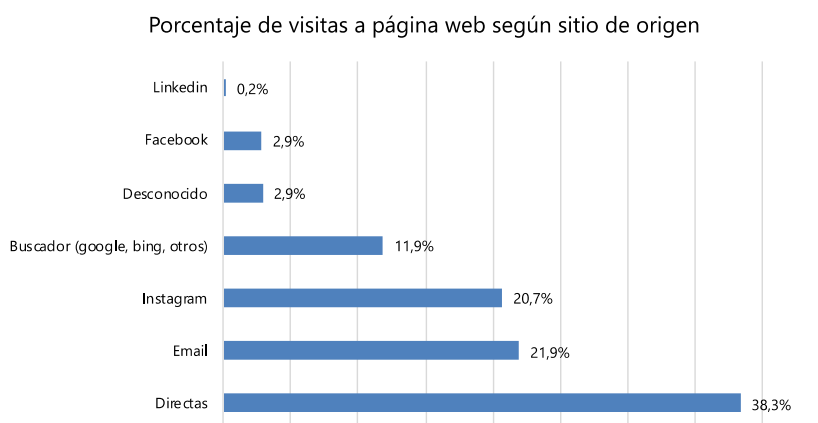


Figura 2: Gráfico de las visitas a la página web desagregado según el sitio de referencia.
[Fuente: Elaboración propia]

A partir del gráfico anterior se puede observar que la mayoría de las personas ingresa a la página web de forma directa, es decir, ingresa directamente a www.haize.cl, luego, le siguen las campañas de email e Instagram. De lo anterior, no se puede concluir demasiado debido a que, por un lado, con la forma directa se desconoce de donde conocieron las personas a Haize y, por otro lado, tampoco se conoce cuántas de las personas que visitaron el sitio web efectivamente compraron.

A pesar de lo anterior se sabe que la mayoría de las personas se inscribe a los cursos a través de la página web (51%), seguida por correo electrónico (31%) y en menor cantidad por vía WhatsApp (este último medio no es oficial, por lo que tiene sentido que sea el canal menos utilizado).

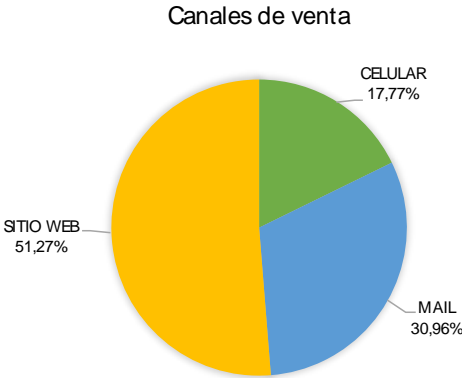


Figura 3: Gráfico de los porcentajes de ventas por canal.
[Fuente: Elaboración propia]

Este problema también se evidencia en las utilidades obtenidas en el año 2020, donde se obtuvo una pérdida de 5 millones aproximadamente, a pesar de haber alcanzado las 693 ventas en total, de las cuales 456 corresponden a charlas, 231 a cursos y 6 al programa de formación. El detalle de las ventas por cursos se puede ver a continuación:

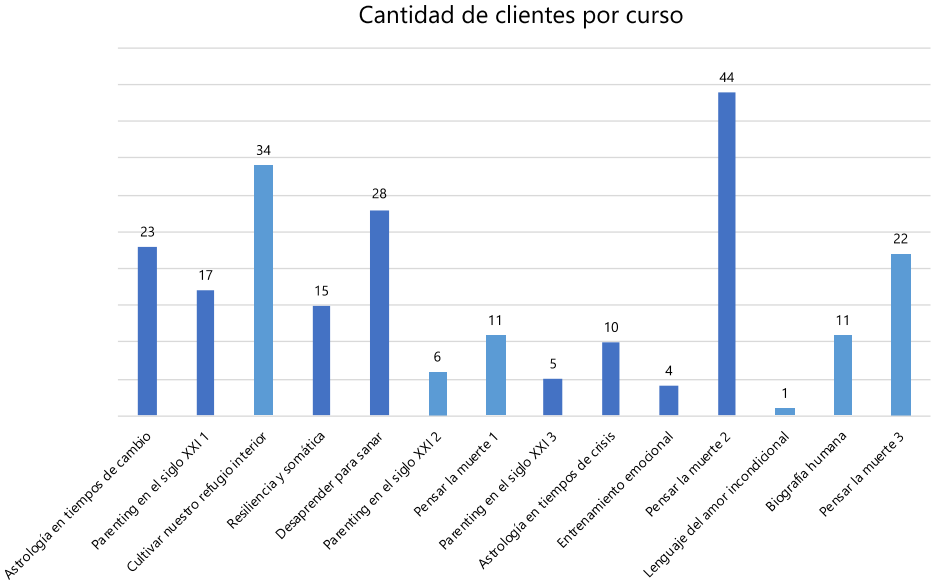


Figura 4: Gráfico con la cantidad de clientes por cursos impartidos durante el 2020.
[Fuente: Elaboración propia]

A partir del gráfico se observa que las ventas no son constantes y varían dependiendo de la temática ya que como se mencionó anteriormente estos abarcan distintas temas, precios y número de

sesiones. Por lo mismo, a continuación, se muestra la cantidad de ventas y sesiones promedio (en paréntesis) separado por temática, en él se puede observar que los cursos relacionados con el concepto de la muerte fueron los más solicitados y los de parenting fueron los que menos asistencia tuvieron.

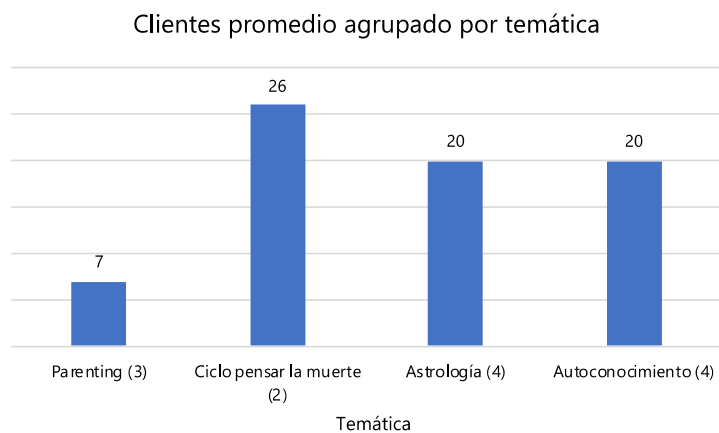


Figura 5: Cantidad de clientes promedio por temática.
[Fuente: Elaboración propia]

Respecto a la frecuencia de los cursos se observa que estos no tienen una frecuencia determinada (como se puede ver en la Tabla 4), ya que varía cada mes dependiendo de la disponibilidad de los expositores y la duración de los cursos. Sin embargo, las sesiones de cada actividad suelen ser cada una semana. Cabe destacar que se considera solo la fecha de inicio del curso ya que se paga por el curso completo y no por sesión.

Mes	Cursos iniciados	Total de participantes
Junio	2	40
Julio	1	34
Agosto	2	43
Septiembre	2	17
Octubre	4	63
Noviembre	3	34
Total	14	231

Tabla 4: Cantidad de cursos lanzados y clientes por mes durante el año 2020.
[Fuente: Elaboración propia]

En cuanto a las charlas, estas se desarrollaron cada semana durante los meses de abril y mayo del año 2020.

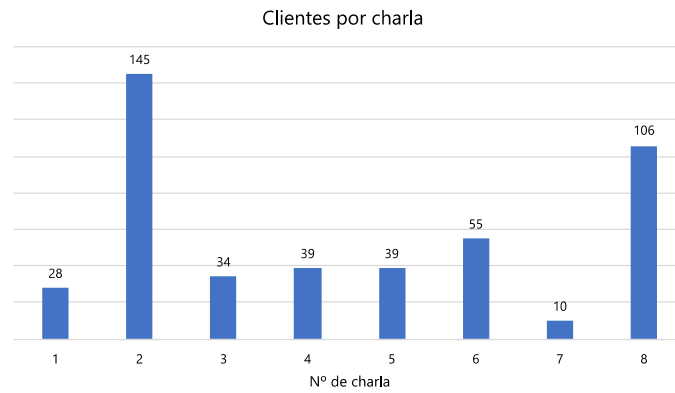


Figura 6: Cantidad de clientes que asistieron a las charlas realizadas durante el año 2020.
[Fuente: Elaboración propia]

Finalmente, si se analiza la cantidad de clientes, y no solo las ventas por curso, se obtiene que el 80% de los clientes compró solo un curso y el 20% restante compró dos o más cursos (figura 7). Por otro lado, para el caso de las charlas se tiene que solo el 12% pagó para asistir a dos o más charlas (Figura 7). Además, se obtiene que de las personas que compraron para asistir a alguna de las charlas, solo 23 personas compraron algún curso más adelante, es decir, solo el 6,3% de los primeros clientes siguió comprando.

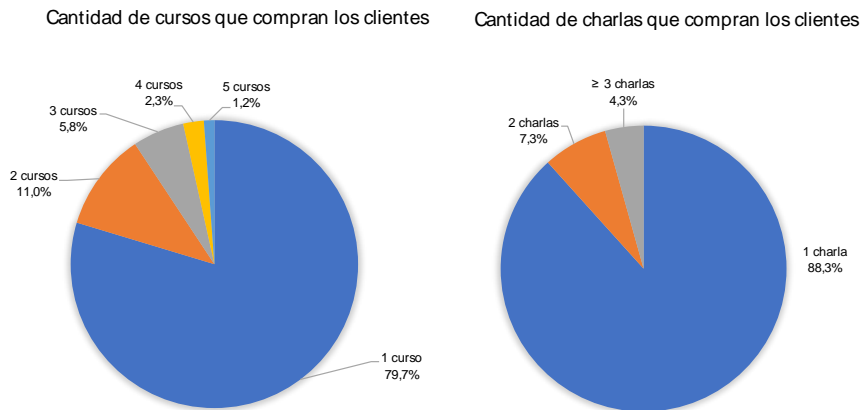


Figura 7: Cantidad de cursos y charlas que compraron los clientes durante el año 2020.
[Fuente: Elaboración propia]

Lo anterior demuestra que la mayoría de los clientes son nuevos y asisten solo a una actividad. Sería importante conocer por qué los clientes no han vuelto, quizás la actividad no aportó el suficiente valor al cliente o no fue lo que esperaba o tal vez no han habido temáticas nuevas que sean atractivas para ellos pero también es bueno conocer por qué hay clientes que sí regresan, qué es lo que les gusta de las actividades y por qué siguen participando en ellas. Esto podría ayudar a diseñar mejor las actividades y también a transmitir cómo estas han ayudado a algunas personas, permitiendo atraer y retener a más clientes, aumentando así los ingresos.

En la misma línea, es relevante ver qué ha sucedido durante el 2021. Entre los meses de marzo y mayo, se han realizado 2 cursos breves, 2 cursos de profundización y 2 cursos de acompañamiento, los cuales han tenido una buena cantidad de clientes, muy cercano a lo esperado y más constante que el año anterior.

De la Tabla 5 se observa que en total el año 2021 se han alcanzado 73 ventas, de las cuales 42 corresponden a cursos breves, 17 a cursos de profundización y 14 a programas de acompañamiento. En cuanto a la cantidad de clientes 53 son clientes nuevos y 14 son clientes que participaron en alguna actividad durante el año 2020, esto corresponde al 21% de los clientes del 2021. Cabe destacar que 6 de los 53 clientes compraron 2 actividades diferentes.

Tipo de actividad	Nombre	Ventas
Curso breve	El arte de mirar el fondo	21
Curso breve	Acuario el albor de una nueva era	21
Curso de profundización	Activa tu inteligencia somática	9
Curso de profundización	Comprender la trama	8
Programa de acompañamiento	Vivir después de la muerte	5
Programa de acompañamiento	Vorágine epocal y vida auténtica	9

Tabla 5: Cantidad de ventas por actividad realizadas entre marzo y mayo del 2021.

[Fuente: Elaboración propia]

Si bien actualmente la organización sigue impartiendo cursos y programas que han ayudado a tener un mayor alcance, esta aún **presenta la dificultad para llegar a más personas**, afectando directamente su demanda e ingresos como se pudo ver en los gráficos y tablas de esta sección. Lo anterior se puede deber a distintas razones que serán explicadas a continuación.

2.2. Efectos y posibles causas del problema

A partir del problema identificado anteriormente se observan dos efectos importantes, el primero es una **insuficiente demanda** de las actividades lo que trae consecuencias en la cantidad de ingresos que percibe la organización y el segundo consiste en una **variabilidad en la demanda**, ya que, según los datos presentados en la sección anterior, durante el año 2020, existió una demanda poco constante y muy dependiente de la temática de la actividad, lo que conlleva a una inestabilidad del negocio.

Estos efectos son relevantes dado que ponen en riesgo el funcionamiento de la organización ya que podrían no tener los ingresos necesarios para cubrir los costos, haciendo no viable el negocio. También es importante ya que, al tener utilidades positivas, la organización tendría más recursos para invertir en mejorar su servicio, lo que aportaría a dejar más satisfechos a sus clientes, profesores y al mismo tiempo poder atraer a más clientes.

Una de las posibles causas del problema mencionado podría ser una mala o poca difusión de las actividades que se están realizando, esto se puede deber a que Haize no tiene un plan desarrollado de difusión o de atracción y retención de clientes. Esto principalmente a que no se tiene ningún especialista, ni experiencia en esta área o tipo de trabajo y por falta de recursos monetarios tampoco se ha podido contratar.

Otra posible causa es que el material que se está difundiendo de las actividades o el contenido presente en él es poco atractivo para los potenciales clientes, ya sea porque estas no están transmitiendo el verdadero valor que tiene asistir a las actividades o simplemente las temáticas ofrecidas no son del interés de las personas.

Estas dos posibles causas tienen en común que no se tiene claridad de para qué existe Haize y qué se quiere lograr con esta, incluso a las mismas integrantes del equipo les es difícil transmitir esto, debido a que no se han definido declaraciones estratégicas como es el propósito de la organización. Si bien cada socia fundadora tiene su opinión sobre lo anterior, estas no se han propuesto definirlo o no lo han conversado en profundidad lo que conlleva a que quizás las actividades no estén alineadas al propósito o incluso al mismo equipo organizador. Además, esto hace que no tengan un segmento de clientes definidos por lo que no se conoce quiénes son ni cuáles son sus intereses, lo que provoca que las actividades y difusión estén mal diseñadas o dirigidas al segmento equivocado.

Por lo tanto, la hipótesis es que la causa principal del problema es que no se tiene una estrategia o plan establecido para dirigirse a los potenciales y actuales clientes principalmente porque no se conoce quiénes son estos ni qué los motiva a participar en las actividades ofrecidas. Entonces si se tuviera claridad de quiénes son y cómo es este segmento, se podrían enfocar en satisfacer las necesidades solo de este, logrando hacer una mejor difusión y propuesta de valor a través de una estrategia más eficiente. Por lo mismo, la solución más atinente es realizar una estrategia comercial que permita conocer quiénes son estos clientes, cuales son sus necesidades y características, que les gusta y que no y así diseñar actividades más atractivas, ofreciéndoles un servicio que se adapte a sus intereses, permitiendo captar y retener más clientes, aumentando así las utilidades, a partir del aumento de la demanda. Esto atacaría varias de las causas y el problema principal que es la dificultad para captar clientes y cómo ofrecerles las actividades de manera atractiva.

Esto también es una oportunidad ya que dado el contexto del mercado se observa que hay un espacio de desarrollo para Haize, sin embargo, es importante tener clara la propuesta de valor y el segmento al que se quiere apuntar. Esto será beneficioso para la organización ya que le permitirá conocer las preferencias que tienen los clientes y qué es lo que les gusta de Haize. Además, les permitirá mejorar su oferta de actividades, haciéndola más atractiva para el público, por ejemplo, impartiendo temáticas más interesantes u ofreciendo actividades a precios que se ajusten mejor a la disposición a pagar de estos.

Para lograr esto son fundamentales los conocimientos adquiridos durante los estudios de Ingeniería Civil Industrial, como son la investigación de mercados, análisis económico, marketing, análisis estratégico, entre otros.

3. OBJETIVOS Y ALCANCES

3.1. Objetivo General

El objetivo general consiste en diseñar una estrategia comercial para Haize Academia para la Vida con el fin de aumentar los ingresos por medio de la atracción de clientes.

3.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos para alcanzar el objetivo general se detallan a continuación:

1. Definir el propósito de la organización
2. Definir la propuesta de valor preliminar de Haize
3. Analizar la situación actual de la organización
4. Realizar un estudio de mercado para conocer la oferta y demanda existente
5. Definir claramente al segmento objetivo con el fin de desarrollar el marketing estratégico
6. Diseñar un plan comercial
7. Evaluar la estrategia a través de métricas y beneficios económicos.

3.3. Resultados Esperados

A partir del desarrollo del trabajo de título se espera generar un propósito claro para Haize junto con una propuesta de valor alineada a este y a las necesidades de los clientes. Con esto se espera poder definir una estrategia comercial que sea aplicable a la organización, permitiendo tener claro al segmento objetivo y la estrategia de posicionamiento a seguir con el fin de poder definir claramente el servicio, canales y precios. Finalmente, se espera poder definir indicadores de desempeño y obtener una estimación de los resultados económicos que tendría la implementación de la estrategia.

3.4. Alcances

El alcance del trabajo de título es el diseño de una estrategia comercial, lo que incluye la segmentación de los clientes, la definición del target y propuestas o recomendaciones para Haize sobre precios, oferta y promociones. También, se incluye un plan de implementación con el objetivo de que la organización pueda hacer seguimiento de la estrategia. Sin embargo, esto no considera la implementación de la estrategia por lo que dependerá de Haize si la aplica o no.

4. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presentan las teorías y modelos conceptuales que se utilizarán para lograr los objetivos presentados en la sección anterior, junto con una breve descripción y la bibliografía a utilizar.

Conceptos	Objetivo
Entrevistas en profundidad [20]	1
Análisis estratégico [19]	2, 3
Modelo de negocios [21]	3, 5
Benchmarking	4
Investigación cualitativa [20]	4
Investigación cuantitativa [20]	4
Modelo STP [22]	5
Estrategia Corporativa [19][22]	5
Marketing mix [22]	6
Indicadores de desempeño y seguimiento	7
Evaluación y análisis financiero [23]	7

Tabla 6: Marco conceptual y su relación con los objetivos.
[Fuente: Elaboración propia]

1. Entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad son entrevistas que se realizan a personas específicas con el fin de obtener hallazgos sobre un tema en específico. Existen tres formas de estructurar las entrevistas: escalamiento, preguntas con tema oculto y análisis simbólico. También pueden ser abiertas, cerradas o semi-estructuradas.

2. Análisis estratégico

El análisis estratégico es el proceso en el que se estudia la situación interna y externa de una organización, esto con el fin de conocer los aspectos que esta puede potenciar y los aspectos que debe mejorar. Esto se puede observar utilizando diferentes métodos, siendo uno de los más comunes el análisis FODA, donde se evalúan las fortalezas y debilidades que tiene la organización y también las oportunidades y amenazas que presenta en relación al medio externo.

El análisis estratégico es muy importante para las organizaciones ya que permite desarrollar estrategias, fijar objetivos y tomar decisiones para mejorar la eficiencia de la organización y entregarle valor a los clientes a través de una ventaja competitiva.

3. Modelo de Negocios

El modelo de negocios que se utilizó en el trabajo de título es el modelo canvas desarrollado por Alexander Osterwalder. En su libro “*Generación de modelos de negocio*”, este lo define como:

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.

El modelo canvas se compone de nueve secciones que permiten entregar una visión general de la organización, estas son: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

4. Benchmarking

El benchmarking consiste en la investigación y análisis de distintas iniciativas o prácticas utilizadas en la misma organización o en otras. El objetivo de un benchmarking es conocer y detectar técnicas, productos, servicios o procesos que puedan ser aplicables a la propia organización con el fin de poder mejorar el desempeño de esta.

5. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa consiste principalmente en obtener las primeras ideas, intuiciones y atributos relevantes relacionados con el problema o tema a abordar durante la investigación que se está desarrollando. Esta investigación es de carácter exploratorio y es preliminar a la investigación cuantitativa. Algunos métodos para realizar una investigación cualitativa son: sesiones de grupo, entrevistas en profundidad y técnicas proyectivas.

6. Investigación cuantitativa

Esta etapa tiene como objetivo hacer una descripción de algo, generalmente características o funciones del mercado, esto mediante datos numéricos que se rescatarán de las diferentes fuentes consultadas. Las principales técnicas de investigación cuantitativa son encuestas y observación.

7. Segmentación, Targeting y Posicionamiento

Segmentación: es la división de un mercado en distintos grupos identificables, alcanzables, similares y significativos con el propósito de ajustar el marketing mix a la medida de las necesidades de uno o más segmentos específicos. Esta segmentación se realiza en base a los resultados del estudio de mercado y busca caracterizar a los diferentes tipos de clientes que existen en el mercado a partir de preferencias, variables sociodemográficas, psicológicas, entre otras.

Targeting: es la elección de uno o más segmentos de clientes en los que se enfocará la organización. Esta busca conocer quiénes son sus clientes objetivos y qué es lo que quieren para así satisfacer sus necesidades con el producto o servicio que ofrece la organización.

Posicionamiento: se deben identificar las percepciones y atributos básicos que el cliente considera relevantes a la hora de comprar un producto o servicio para que la organización se pueda diferenciar y entregar valor al cliente.

8. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa especifica las acciones que emprende una organización para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos,

que compiten en distintos mercados de productos o servicios. Se espera que la estrategia corporativa ayude a obtener rendimientos superiores al promedio mediante la creación de valor.

Cabe destacar que, en caso de que se elija más de un producto o servicio, las organizaciones podrían tener un modelo de negocios para cada uno de ellos.

9. Marketing Mix

En el marketing mix se analizan las estrategias de diferentes variables de la organización, estas son: la definición de los productos o servicios que ofrecerá la organización, los precios de los diferentes productos o servicios, los canales de distribución o venta y promociones.

10. Indicadores de desempeño y seguimiento

Los indicadores de desempeño son herramientas que entregan información sobre el cumplimiento o el resultado de una actividad o proyecto. El hacer seguimiento a estos indicadores permite fijar objetivos, tomar decisiones y mejorar el estado de la organización.

Al definir indicadores también se deben definir las metas con el fin de evaluar el desempeño de la organización y realizar acciones para mejorar y alcanzarlas. Se recomienda que estas se establezcan en base a la metodología SMART, es decir, que las metas definidas para cada indicador sean específicas, medibles, alcanzables, relevantes y definidas en un marco de tiempo acotado.

11. Evaluación y análisis financiero

La evaluación y análisis financiero tiene como objetivo tener un acercamiento a los probables resultados económicos que tendrá una organización o un nuevo proyecto para poder determinar si conviene o no realizarlo.

Para lograr lo anterior es necesario estimar los costos, ingresos e inversión que se tendrán y otros elementos que permitan conocer los probables flujos de caja. Además, para evaluar si el negocio es factible es necesario calcular ciertos indicadores económicos donde el más utilizado es el valor presente neto (VAN) ya que presenta menores dificultades que los demás.

El VAN es la estimación del valor actual de los flujos futuros, es decir, mide el aporte económico de un proyecto económico a los dueños, por lo que refleja el aumento o disminución de riqueza de estos al participar en el proyecto. En caso de que su valor sea mayor que 0 conviene hacer el proyecto. Para obtener este número se debe tener el costo de capital o tasa de descuento apropiada para el nivel de riesgo de mercado del proyecto (para obtenerla se puede estimar a través de CAPM o utilizar una tasa de un proyecto similar).

Para complementar la evaluación también se puede realizar un análisis de escenarios para conocer los riesgos presentes en diferentes situaciones con el fin de estar preparado para tomar distintas decisiones estratégicas dependiendo del escenario que se presente en la realidad. Este análisis consiste en estimar los flujos de caja cambiando variables importantes del proyecto como son demanda, costos, entre otros para ver qué tan sensible es el proyecto a estas variaciones y cómo cambian los indicadores económicos en cada situación.

5. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo los objetivos planteados en la sección III se desarrolló la siguiente metodología a través de 7 etapas.

Objetivo	Marco Teórico	Metodología - Etapas
1	Entrevistas en profundidad	Definición del propósito de la organización
2	Análisis estratégico	Definición de la propuesta de valor
3	Análisis estratégico Modelo de negocios	Situación actual de Haize
4	Benchmarking Investigación cualitativa Investigación cuantitativa Análisis estratégico	Investigación de mercado
5, 6	Modelo STP Estrategia corporativa Modelo de negocios Marketing Mix	Diseño de la estrategia comercial
7	Indicadores de desempeño y seguimiento	Plan de implementación
	Evaluación y análisis financiero	Evaluación de los beneficios económicos

Tabla 7: Relación entre objetivos específicos, metodología y marco teórico.

[Fuente: Elaboración propia]

1. Definición del propósito

Para definir el propósito de la organización se realizó una entrevista con las fundadoras de Haize para conocer la razón de existir de esta organización y también para poder alinear las percepciones e ideas de cada una de las fundadoras sobre Haize y lo que esperaban de la organización. Para lo anterior se comenzó la entrevista con la pregunta abierta: ¿Por qué o para qué existe Haize?

Una vez recopiladas las opiniones de cada fundadora se formó un único propósito que reuniera los principales comentarios.

2. Definición de la propuesta de valor

En la misma reunión mencionada anteriormente se definió la propuesta de valor en base a la información de la organización (información secundaria) y la revisión por parte de las socias fundadoras.

3. Situación actual de Haize

Se analizaron los datos internos de la organización con el fin de profundizar en las actividades desarrolladas desde su creación, estos datos son principalmente la demanda que han tenido las actividades, los costos en que ha incurrido Haize para funcionar y encuestas de satisfacción.

Además, se definió el modelo de negocios actual (versión preliminar) de la organización para entender de mejor manera cómo se está creando valor actualmente. Este se realizó en base a la

información secundaria que fue recabada sobre el funcionamiento de la organización, los clientes actuales, entre otros aspectos. Cabe destacar que luego de la investigación de mercados se volvió a revisar el modelo de negocios con el fin de ajustarlo a las conclusiones obtenidas del estudio.

En base a los análisis anteriores se detectaron las fortalezas y debilidades de la organización, las cuales podrían ser fuentes de ventajas competitivas, en el caso de las fortalezas, y aspectos a mejorar, con la estrategia comercial a diseñar, para el caso de las debilidades.

4. Investigación de mercado

Se realizó un benchmarking de organizaciones similares a Haize, por medio de información secundaria, con el fin de estudiar sus modelos de negocios. Esto tenía como objetivo conocer las tendencias existentes en el mercado, lo que podría ser aplicable a Haize y cómo se podría diferenciar.

Además, se realizó una investigación cualitativa con el objetivo de conocer algunas percepciones de los clientes y no clientes de Haize, esto se hizo por medio de entrevistas en profundidad semi estructuradas, realizadas vía llamada telefónica y en algunos casos, video llamadas. También se entrevistó a profesores que dictaron clases en Haize con el fin de conocer su punto de vista sobre lo que es y estaba haciendo la organización, estas se realizaron a través de llamada telefónica.

Con los resultados obtenidos en la etapa cualitativa se desarrolló una investigación cuantitativa, la que consistió en una encuesta online, difundida a través de distintas redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp, LinkedIn y correo electrónico. Esta tiene como objetivo principal validar la propuesta de valor y conocer los aspectos que son de interés para los potenciales clientes. Para lograr esto, se comenzó diseñando la encuesta y se iteró junto a las socias fundadoras para estructurarla de mejor manera para que fuese clara y entendible para los encuestados. Una vez terminado el diseño se difundió, de manera online, hacia clientes y no clientes de Haize, para tener mayor diversidad de respuestas.

Posterior a la recolección de datos, se procedió a analizar los resultados principalmente mediante análisis estadísticos para evaluar si la propuesta de valor definida en un principio era de interés para las personas. Además, a partir de los hallazgos realizados en la investigación se definen las oportunidades y amenazas de la organización.

5. Diseño de la estrategia comercial

Con los resultados obtenidos se describieron los distintos segmentos de clientes a partir de sus preferencias. Luego, se definió el segmento objetivo (target) en el que se debe enfocar la organización mediante una matriz de decisión donde se consideraron distintas variables relevantes para la organización. Además, se realizó una estimación de posibles clientes disponibles a través de datos secundarios principalmente con variables sociodemográficas y de comportamiento.

Además, se generó una estrategia de posicionamiento y corporativa en base a las características y preferencias del segmento escogidos y se redefinió el modelo de negocios en base a los hallazgos y estrategia definida.

Luego, se elaboró el marketing mix, es decir, se definió el servicio, el precio, la plaza y la estrategia de promoción y publicidad para Haize.

Se comenzó definiendo el servicio detallando cada parte de él y cómo hacerlo mejor en comparación al actual y a las capacidades de la organización esto en base a las conclusiones de la investigación de mercado y de las características del target . Luego, se definieron los precios de las actividades a partir de una fijación de precios en base a márgenes, para esto se consideraron costos fijos y variables de Haize, además de disposición a pago del segmento objetivo y precios de la competencia.

La plaza corresponde a los canales por donde se ofrece el servicio, por lo que esta se define en base a las preferencias del segmento objetivo y a los canales de venta actuales de Haize, con foco en mejorar los canales actuales haciéndolos más atractivos.

Finalmente, para determinar la promoción y publicidad también se utilizan los hallazgos obtenidos en la encuesta y en las entrevistas y se complementa con información secundaria para poder determinar una forma óptima de realizar la publicidad.

6. Plan de implementación

En el plan de implementación se definieron todas las actividades que se deben realizar para llevar a cabo la estrategia propuesta y se plantearon diferentes objetivos con indicadores y sus respectivas metas con el fin de hacer seguimiento al funcionamiento de la estrategia y a su cumplimiento. Estas se definieron en base al plan comercial definido, a la capacidad de la organización y a investigación secundaria.

7. Evaluación de los beneficios económicos

En esta etapa se midieron los beneficios económicos que tendría implementar la estrategia comercial a partir del plan de trabajo definido con sus respectivos indicadores, metas y plazos. Esto a través de una evaluación financiera utilizando el valor presente neto (VAN) y un análisis de sensibilidad. Para obtener el VAN, se estimaron los flujos de caja esperados de los próximos 6 años en base a supuestos, información secundaria e historial de la organización.

Finalmente, se realiza el análisis de sensibilidad en base a distintos escenarios con el fin de evaluar cómo afecta la variación de la demanda en los costos y resultados finales. Esto es relevante ya que al ser estimaciones estas podrían ser diferentes en la realidad por lo que se debe pensar en distintos escenarios con el fin de tener una idea de qué hacer en caso de que ocurra alguno de estos.

6. PROPÓSITO Y PROPUESTA DE VALOR DE HAIZE

Con el fin de definir el propósito de Haize se realizó una reunión con las socias fundadoras para profundizar en el por qué de la creación de esta y sus expectativas sobre la organización. Por lo anterior, a modo de contexto, se comenzó explicándole a las asistentes qué es el propósito de una organización y algunos ejemplos. Luego, se discutió en torno a la pregunta ¿para qué existe Haize?

Finalmente, en base a lo conversado se sintetiza todo en una oración para plasmar las ideas principales de lo que es y quiere hacer Haize.

Cabe destacar que se hace una pequeña diferencia entre el propósito de Haize y la misión ya que el primero busca explicar la razón de existir de Haize, por lo que no cambia con el tiempo, independiente de la oferta que esta tenga y la misión es cómo Haize lo hace.

Propósito: *Generar instancias de conexión con uno mismo y con el mundo, para vivir y convivir con consciencia.*

Misión: *Ofrecer experiencias significativas y de calidad que inciten a la reflexión y conversación.*

Además, se termina de definir la propuesta de valor inicial de la organización que debe estar alineada con el propósito de esta.

Propuesta de Valor: *Programas y cursos cercanos, no masivos y de calidad que permitan desarrollarse personalmente en distintas etapas de la vida y diferentes dominios de esta.*

7. SITUACIÓN ACTUAL

En esta sección se explicará en mayor detalle la oferta de Haize, los procesos relevantes de esta y el modelo de negocios. Esto para obtener una visión general de la situación actual y funcionamiento de Haize. El objetivo de este capítulo es poder determinar las principales fortalezas y debilidades que presenta la organización.

7.1. Oferta actual

Como se mencionó anteriormente Haize ofrece 4 tipos de actividades diferentes: los cursos breves, de profundización y programas de acompañamiento y formación.

Los cursos breves son los que más se han realizado hasta el momento y estos han sido sobre diferentes temáticas como: parenting, el concepto de la muerte desde distintas culturas, autoconocimiento y desarrollo de la consciencia y poesía. Además, se han impartido temáticas relacionadas con la contingencia, por ejemplo, vida en pandemia o la nueva constitución pero siempre desde la reflexión y la teoría. Estos cursos son cortos de entre 3 y 4 sesiones, en las cuales un relator expone sobre un tema central que es de interés para los participantes. Son instancias comunes junto a todos los participantes.

Desde su creación hasta mayo del 2021 se han alcanzado 203 clientes y 273 ventas con los 16 cursos realizados hasta la fecha. A pesar de ser un buen número de ventas, se esperaría que la asistencia a los cursos breves llegara mínimo a las 23 personas, lo cual para algunos casos se cumple pero para otros la cantidad de ventas es mucho menor.

Por otro lado, los cursos de profundización son cursos más largos de entre 10 y 12 sesiones. Los imparte una persona experta en el tema en cuestión, pero a diferencia de los cursos breves, además de tener la exposición del relator también se incluyen actividades prácticas donde se puede profundizar en el tema, por lo que los participantes necesitan dedicar más tiempo personal. Estas actividades también pueden ser generales (como en los cursos breves), grupales o individuales. El objetivo de este tipo de cursos es que los asistentes desarrollen sus habilidades, adquieran nuevas prácticas y teorías.

Haize comenzó a impartir este tipo de actividades durante el año 2021 y hasta mayo de este año se han realizado solo 2 cursos: "Comprender la trama" y "Activa tu inteligencia somática" ambos enfocados en el desarrollo de la consciencia desde distintas perspectivas, con 8 y 9 ventas respectivamente.

Respecto a los precios, estos varían entre \$38.000 y \$90.000 para el caso de los cursos breves y entre \$200.000 y \$300.000 en el caso de cursos de profundización. Este precio varía dependiendo de la cantidad de sesiones, el tema a abordar y el material que se pondrá a disposición en el respectivo curso.

En cuanto a los programas, existen dos modalidades: programas de acompañamiento grupal y programas de formación profesional. Los primeros consisten en actividades de entre 8 y 10 sesiones, las cuales son estructuradas, es decir, tienen una pauta que permiten guiar el proceso. Estos pueden ser impartidos por más de una persona, a diferencia de los cursos, y están pensados para grupos de entre 6 y 12 personas. El propósito de este tipo de programa es guiar a los participantes en el proceso de desarrollo personal y autoconocimiento, ser una instancia de contención y pertenencia junto a otras personas.

Hasta el momento se han realizado 2 programas de acompañamiento, los que han tenido 14 asistentes en total, estando cerca de las expectativas esperadas por Haize en cuanto a asistencia.

Finalmente, los programas de formación son de larga duración (4 meses o más) y son impartidos por varias personas. Estos programas están compuestos de varios temas, modelos y prácticas, relacionados entre sí para completar la práctica profesional del participante.

Hasta el momento se ha realizado solo un programa de formación de parenting, en el cual se enseñaron prácticas, teorías y modelos sobre la infancia y la maternidad/paternidad que tuvo 6 asistentes en total.

Cabe destacar que ambos programas ofrecidos por Haize también incluyen material práctico para que los participantes puedan ejercitar lo visto en las sesiones. Además, tienen requerimientos para participar, en el caso de los programas de acompañamiento se realizan entrevistas de postulación principalmente para conocer las expectativas que tienen los clientes y saber si el programa es apto para este, es decir, si es lo que necesita o no. Por otro lado, los programas de formación cuentan con requisitos de postulación, por ejemplo, en el programa de parenting se esperaba que los participantes tuvieran formación previa trabajando con personas o niños.

En cuanto a los precios también varía dependiendo del contenido, la duración y el tipo de actividades que tendrá cada programa por lo que puede encontrarse entre los \$250.000 y los \$600.000.

7.2. Principales procesos

A continuación se explicarán los procesos relevantes dentro de la organización, los cuales son la creación de actividades y el desarrollo de cada actividad.

7.2.1. Creación de las actividades

Para entender un poco mejor el funcionamiento de la organización, a continuación, se presenta el flujo del proceso que se realiza para la creación de cada actividad.

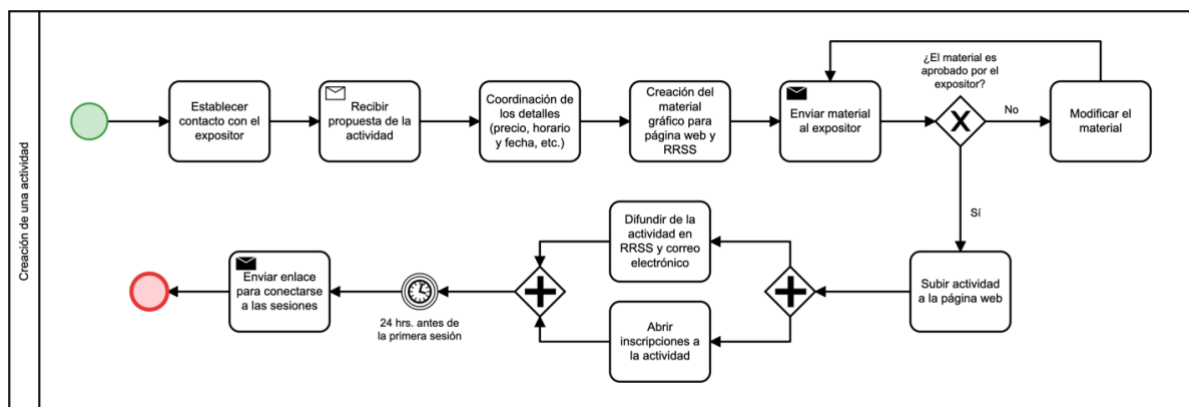


Figura 8: Diagrama del proceso productivo.
[Fuente: Elaboración propia]

Este proceso comienza con el primer contacto entre la persona que impartirá la actividad y las cofundadoras. Este primer acercamiento puede ser de dos formas diferentes, ya que ellas podrían buscar y contactar a un expositor y ofrecerle la oportunidad de hacer una actividad con Haize sobre algún tema que él o ella desee, pero también este podría acercarse a la organización y proponer una actividad.

Una vez confirmada la participación, el expositor debe enviar una propuesta escrita sobre la actividad que realizará. Luego, se coordina una reunión entre Lorena, Paula y el expositor para comentar y ajustar esta propuesta y definir la fecha, horario de las sesiones, la cantidad de participantes y el precio a cobrar.

Después se pasa a la creación de material gráfico para la página web y redes sociales. Este material es creado y diseñado por las cofundadoras y diseñadora para que sea publicado en Instagram, que es el principal medio de difusión que utiliza Haize, por lo que está pensado en un formato apto para esta red social. Además, se crea un documento (brochure) para incluirlo en la página web donde se presenta toda la información relevante del curso, que antes de ser publicado es enviado al expositor para que haga los ajustes correspondientes. Cuando el material es aceptado por el o la profesora comienza la etapa de difusión. Esta consiste en la creación de la actividad en la página web para que las personas se puedan inscribir. Luego, se difunde por redes sociales (Instagram, Facebook y Whatsapp) y se envía una campaña de marketing vía mail a todos los contactos registrados en el sitio web.

Es importante destacar que al momento que empieza la difusión por redes sociales también comienza la etapa de inscripción, en la cual las personas interesadas comienzan a inscribirse a través de la página web o por correo electrónico.

Finalmente, 24 horas antes de la primera sesión se envía el enlace a los participantes para que puedan conectarse a la actividad, este servirá para todas las sesiones restantes.

7.2.2. Desarrollo de las actividades

El proceso comienza con el envío del link de acceso a la sesión 24 hrs. antes de la actividad a todos los inscritos. Este acceso es el mismo para todas las sesiones pero se vuelve a enviar antes de cada sesión vía correo electrónico a modo de recordatorio. Luego, en el día y hora definida comienza la actividad, que varía dependiendo de si corresponde a programa o curso y del tema que se abordará. Cada sesión es grabada para que, una vez terminada, sea subida al canal de YouTube de Haize y enviada a los inscritos para que puedan verla en caso de que lo requieran. Lo anterior se repite sesión a sesión.

Además, en algunos casos, después de las sesiones, se envía material extra a los participantes, como lecturas, ejercicios prácticos, entre otros, para que profundicen y refuercen lo visto en la sesión o como material de preparación para la siguiente clase.

Finalmente, cuando el curso o programa ha finalizado, se envía una pequeña encuesta para conocer la opinión de los asistentes. Sin embargo, es poco el porcentaje de respuesta especialmente en el caso de los cursos.

7.3. Modelo de Negocios

Es relevante revisar el **modelo de negocios** actual de Haize (**versión preliminar**) con el fin de entender mejor la situación actual de la organización y los recursos necesarios para su funcionamiento. A continuación, se presenta cada sección del lienzo canvas de Alexander Osterwalder [21].

Segmento de clientes: los segmentos de clientes aún no están definidos claramente y es algo que será declarado más adelante, luego de la investigación de mercados en la sección de segmentación del presente trabajo. Sin embargo, se cree que son personas le guste estar en constante aprendizaje y/o personas que quieran mejorar en algún aspecto de su vida.

Propuesta de valor: Haize ofrece instancias de aprendizaje y de mejora con el fin de ayudar a los participantes a desarrollar su conciencia. El objetivo de estas actividades es brindar una experiencia de calidad que ayude a las personas a conectarse consigo mismo y con la realidad del mundo.

Las instancias buscan ser cercanas, no masivas y que permitan desarrollarse personalmente y/o profesionalmente en distintas etapas de la vida y diferentes dominios de esta.

Actualmente, esta propuesta se traduce en actividades breves de entre 3 y 5 sesiones, de profundización de entre 6 y 12 sesiones y programas de formación y de acompañamiento. Estas últimas tienen el objetivo de acompañar a las personas en el proceso de superación o mejora en algún aspecto de su vida, a diferencia de las otras actividades en que se busca introducir a un tema donde los participantes puedan desarrollarse en distintos ámbitos desde el desarrollo de la conciencia, algunas de las temáticas abordadas son autoconocimiento, cultura y sociedad y parenting y crianza.

Canales: los medios para acercarse a los clientes son el sitio web, el cual es el medio oficial por donde se ofrecen y venden las actividades, esta permite mostrarles a los potenciales clientes la información de los cursos y programas (precios, descripción, entre otros), inscribirse para recibir actualizaciones de nuevas actividades y contactarse directamente con Haize.

Además, se utilizan algunas redes sociales como Facebook e Instagram, los cuales son los principales medios de difusión de las actividades y WhatsApp como medio directo para contactarse con los clientes rápidamente. Sin embargo, este último no es oficial y cada vez se utiliza menos, por ser un medio más informal y que a varios de los clientes actuales no parece ser cómodo.

Por otro lado, se utiliza el correo electrónico para enviar campañas de marketing presentando las nuevas actividades y también para contactarse directamente con los clientes ya sea para realizar consultas, enviar material de los cursos y programas y los enlaces de acceso a las sesiones o para hacer recordatorios.

Relaciones con clientes: como se describió anteriormente existen dos formas de relacionarse con los clientes. La primera es asistencia personal, vía correo electrónico, página web y/o WhatsApp, donde los clientes pueden realizar sus consultas o comentar sus inquietudes al equipo de Haize. Por otro lado, se encuentra el servicio automático, el cual corresponde al sitio web donde pueden cotizar y comprar las actividades sin necesidad de contactarse con una persona.

Fuente de ingresos: como se mencionó en el punto 7.1. Haize ofrece 4 tipos de actividades diferentes que son las únicas fuentes de ingreso. Estos son cursos breves y de profundización y programas de acompañamiento y formación y su precio varía dependiendo de la cantidad de sesiones y tipo de actividad.

Actividades claves: las actividades necesarias para llevar a cabo un curso o programa tiene relación con lo expuesto en el punto 7.2. y comienza con la coordinación y diseño de la actividad con las personas que expondrán. Después, es necesario diseñar el material con la información de la actividad para luego difundirlo por redes sociales y subirlo al sitio web para que las personas puedan inscribirse. Finalmente, antes de cada reunión se debe enviar el enlace de acceso a esta vía correo electrónico.

Recursos claves: los recursos se agrupan en 2 categorías: los recursos intangibles, como son el sitio web (hosting y dominio), las plataformas de pago (MercadoPago, Transbank y PayPal) y las aplicaciones de encuesta (SurveyMonkey) y de comunicación (Zoom); y los recursos humanos, los cuales corresponden a la diseñadora gráfica, personal de administración y mantención de página web y los expositores.

Asociaciones claves: la principal y más importante asociación es con los expositores que imparten las actividades ya que sin estos los cursos y programas no se podrían desarrollar. Por esto, es relevante mantener relaciones con los profesores que ya hayan participado dictando alguna de las actividades para poder seguir teniendo una oferta atractiva para los clientes.

Estructura de costos: los costos fijos para Haize son suscripciones a plataformas como Wix (plataforma de desarrollo web), Zoom (plataforma de comunicaciones) y una plataforma de encuestas. Además, de la contratación del servicio de correos electrónicos institucionales, dominio web y sueldos para trabajadoras que son pagados con boleta de honorarios por la cantidad trabajada en el mes. Por otro lado, los costos variables corresponden a gastos en publicidad en Facebook e

Instagram para promocionar las actividades; el pago a los profesores, correspondiente al 50% de los ingresos por ventas; el pago a la asistente por ventas que cobra una comisión del 6% por venta y \$50.000 por curso; y las comisiones por las ventas vía Wix, MercadoPago, Transbank y cuentas bancarias.

Hay que recordar que este modelo planteado es el modelo que tenía planeado la organización en un inicio y en el cual basa su trabajo actualmente, por lo tanto, es solo una versión preliminar. Sin embargo, **este debe ser revisado luego de la investigación de mercados con el objetivo de ajustarlo a los intereses del cliente y al negocio.**

7.4. Satisfacción de exparticipantes

Como se mencionó anteriormente, luego de cada actividad se envía un formulario a los participantes para conocer su opinión sobre el curso que tomaron, por lo que se analizarán algunos de los resultados de 12 encuestas (92 respuestas en total). Cabe destacar que a pesar de que Haize intenta recopilar esta información tras cada curso o programa, son pocas personas lo que lo responden (menos del 50% en el caso de los cursos y 75% aproximadamente para el caso de los programas) y tampoco se han enviado formularios para todas las actividades que ha realizado Haize hasta el momento.

Respecto a la satisfacción sobre la actividad y los exponentes, los participantes valoran que estos últimos son profesionales y cercanos. En general, les gusta que al abordar un tema se haga desde la experiencia y lo teórico, ya que permite que los participantes puedan entender los conceptos más fácilmente. Además, la mayoría declara que está totalmente de acuerdo (73%) o algo de acuerdo (23%) con la afirmación “*Los contenidos del curso tuvieron la relevancia y profundidad que yo esperaba*”, lo cual es bueno ya que se está cumpliendo con las expectativas de los clientes, otorgando calidad y confianza.

También declaran que les gusta que les envíen material extra y en ocasiones mencionan que les gustaría recibir más material para ir más preparados a la siguiente sesión. De hecho, la mayoría (92%) está algo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el material enviado fue un aporte para el desarrollo del curso o programa.

Por otro lado, cuando se les pregunta si la duración total de la actividad fue adecuada la mayoría está totalmente de acuerdo (55%), 34% algo de acuerdo y 10% en desacuerdo. Esto se puede deber a que varios indican que les hubiera gustado que la actividad hubiera durado un poco más ya sea aumentando la cantidad de sesiones o la duración de estas. Además, al preguntarle por la duración de cada sesión el 94% afirma que está totalmente de acuerdo o algo de acuerdo con la afirmación “*El largo de cada sesión fue buena para el propósito del curso o programa*”.

En cuanto al horario de las actividades, el 67% está totalmente de acuerdo en que el horario en que se realizó el curso o programa fue adecuado y el 23% está algo de acuerdo, debido a que varios declaran que la mejor hora para ellos es entre las 19:00 y 20:00 hrs. Esto es relevante, dado que más adelante durante las entrevistas, se observa que una de las principales razones por las que las personas no vuelven a participar es por poca disponibilidad.

Considerando aspectos de servicio pre y post actividades, se obtiene que el 98% considera que el proceso de inscripción a las actividades es fácil y expedito y el 99% cree estar de acuerdo con que la comunicación con el equipo de Haize fue clara y directa.

Finalmente, frente a la pregunta si recomendaría la actividad a algún conocido 95% afirma que sí y un 4% no lo sabe. Además, el 84% declara que está muy satisfecho/a con el curso o programa.

A partir de estos resultados preliminares se puede concluir que no existen grandes problemas respecto al servicio, contenido, profesores o metodología, ya que la mayoría de los participantes se siente satisfecho con la actividad y declara que Haize cumple las expectativas, por lo que se vuelve fundamental poder transmitir este valor para hacerse más reconocidos y llegar a más personas, sin perder la calidad, cercanía del equipo y buen servicio de Haize.

7.5. Fortalezas y Debilidades

A partir del análisis del modelo de negocios y de los procesos internos, se esclarecen las fortalezas y debilidades que presenta la organización con el fin de resumir los aspectos más débiles en esta y conocer los recursos presentes que podrían ayudar a desarrollar una ventaja competitiva.

Una de las principales fortalezas de Haize es el **conocimiento y la experiencia que tienen las socias fundadoras en el rubro**, ya que si bien la organización es nueva y lleva poco tiempo realizando actividades, las fundadoras tienen una larga trayectoria apoyando a personas y organizaciones en distintos ámbitos, lo cual también les ha permitido tener un **amplio capital social** que las ha ayudado a no presentar dificultades para encontrar personas aptas para dictar las actividades ni para diseñarlas, por lo que han podido brindar un **servicio de calidad** en cuanto a las teorías y prácticas impartidas.

Dentro de las fortalezas también se encuentra la **cercanía que se tiene con los clientes**, tanto durante las actividades como en la atención al cliente, ya que el equipo siempre se preocupa de dar respuestas a las inquietudes de los participantes o potenciales clientes y también de diseñar las actividades pensando en grupos de pocas personas para fomentar un ambiente de confianza y seguridad en el que todos puedan participar y expresarse libremente.

Ambas fortalezas mencionadas anteriormente se reflejan en los comentarios de los participantes de las actividades donde la mayoría destaca la calidad y cercanía de los exponentes o profesores hacia los alumnos. También declaran que es un espacio confiable donde pueden reflexionar y conocer a otras personas que están en una situación similar, por ejemplo, en la pregunta “*Pude participar y hacer las preguntas que necesité*” el 92% estuvo de acuerdo con la afirmación, destacando un ambiente respetuoso donde nunca se sintieron enjuiciados ni pasados a llevar. Algo similar ocurre con las relaciones con los clientes, donde estos destacan la buena comunicación del equipo Haize declarando que esta fue clara, directa y atenta en cuanto al envío de material y correos de recordatorio. A pesar de que, generalmente, son pocos los clientes que responden esta encuesta (menos del 50%), la mayoría queda satisfecha con la actividad y recomendaría participar en la actividad algún amigo o conocido, lo cual es bueno debido a que si bien son pocos los participantes que responden la encuesta estos quedan conformes y realizan comentarios importantes para seguir mejorando y motivar al equipo que hay detrás (esto también se destaca en las entrevistas expuestas en el 8.2)

En línea con lo anterior, es importante destacar como fortaleza el **buen ambiente de trabajo y motivación que el equipo presenta** a la hora de trabajar. Esto permite tener mejores relaciones de trabajo, donde existe un apoyo mutuo con el fin de mejorar la gestión de la organización y los servicios ofrecidos.

En relación con las debilidades, la organización presenta una **falta de estrategia a largo plazo**, lo que ha afectado en la toma de decisiones y planificación de Haize, las cuales siempre han sido reactivas o pensando en el corto plazo.

Por otro lado, otra debilidad presente constantemente dentro de la organización es la **poca experiencia del equipo en el uso de redes sociales y tecnologías** como herramienta de marketing, esto ha provocado que no se estén potenciando suficientemente estos canales ya que tampoco se tienen los recursos necesarios para contratar a alguien especializado. Sin embargo, durante el segundo semestre del 2020 se tuvieron asesorías con una compañía de comunicaciones con el objetivo de poder mejorar la publicidad y difusión de las actividades, pero estas no tuvieron un impacto real para Haize.

Lo anterior también se debe a que no se tiene definido un segmento objetivo por lo que las actividades y la publicidad no va dirigido a ningún público, lo que no permite focalizarse en nadie en específico, por lo que **falta definir y conocer quienes son sus potenciales clientes** y cuáles son sus necesidades o gustos, para poder dirigirse a ellos de forma más eficiente.

Las últimas dos debilidades mencionadas son importantes de destacar, más aún en el contexto actual, ya que el uso efectivo de los medios sociales para dirigirse a un segmento específico puede proporcionar una ventaja competitiva sobre otras organizaciones [19].

Finalmente, como se señaló en la sección 2.2, la mayoría de los clientes son nuevos y es poco el porcentaje de personas que vuelve a participar en una actividad, por lo que también existe una debilidad en cuanto a la **retención de clientes** ya que se podría, por ejemplo, crear una estrategia o incentivos para que los clientes sigan participando en las siguientes actividades y así comenzar a fidelizarlos para que sigan comprando, ya que si bien se realizan encuestas al finalizar una actividad para conocer la opinión de los clientes, no se profundiza mucho en esta información.

Por esto es relevante crear una estrategia comercial que permita primero conocer cuáles son los segmentos existentes en el mercado para más adelante escoger uno o más y enfocarse en entregar el mejor servicio en base a los requerimientos que estos tengan, debido a que esta permitirá que Haize potencie sus debilidades y pueda mejorar su desempeño. Por lo mismo, se continuará con una investigación de mercado que permita conocer buenas prácticas de organizaciones similares y profundizar en la opinión de los potenciales y actuales clientes.

8. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados que se presenta a continuación tenía como propósito evaluar si la oferta o propuesta de valor de Haize era atractiva para algún segmento de clientes. En caso de que lo fuera se intentaría identificar y conocer este segmento. En caso contrario, se identificarían los distintos segmentos de mercado y se ajustaría la propuesta de valor al segmento escogido.

Entonces, la hipótesis de esta investigación es que la propuesta de valor es atractiva para algún segmento de mercado.

Propuesta de valor por validar: *“Programas y cursos cercanos, no masivos y de calidad que permitan desarrollarse personalmente en distintas etapas de la vida y diferentes dominios de esta.”*

8.1. Benchmarking

A continuación se presentan tres organizaciones que han tenido un gran alcance y tienen servicios similares o que podrían ser comparados con los de Haize.

El primero es *Talleres de bolsillo*, una organización que ofrece talleres de cultura y arte, esta nace en pandemia y ha tenido un rápido crecimiento, alcanzando 800 ventas mensuales aproximadamente el primer semestre de funcionamiento [24] y 17.000 seguidores en Instagram durante estos últimos dos años de funcionamiento.

Estos talleres son online y tienen una duración entre 1 y 5 sesiones. En este sentido funcionan similar a los cursos breves de Haize y tienen un objetivo similar (introducir a un tema en específico), pero se enfocan en solo un área, la cultura, que, si bien es un rubro amplio, han comenzado de a poco a añadir más temáticas relacionadas con esta, se comenzó con cursos de solo literatura y luego se fue agregando teatro y cine, a diferencia de Haize que tiene un enfoque más amplio, no tan claro y que ha ido cambiando rápidamente con el tiempo. Además, se observa que tienen un mejor desempeño probablemente debido a que estos talleres son impartidos por personas reconocidas en el rubro de la cultura e incluso fuera de este, lo que probablemente hace aún más atractiva esta propuesta. De hecho, esto también ha motivado a los talleristas, ya que, con estos talleres, pueden acercarse a nuevas audiencias, que más allá de lo económico, se convierte en un capital cultural [24].

Los precios varían entre \$12.000 y \$55.000 dependiendo de la cantidad de sesiones que tenga el taller y se requiere un mínimo de 20 personas para que sea impartido, en caso de que no se alcance este es cancelado. Además, se establece un máximo de 300 participantes lo que podría afectar las expectativas de las personas ya que al ser tantos, no hay suficiente tiempo para discutir. En este sentido Haize busca diferenciarse creando un entorno cercano y cómodo para que todos puedan participar, por esto la cantidad máxima de cada curso breve es menor que la de Talleres de Bolsillo, por lo que Haize podría tener una ventaja. Sin embargo, Haize no fija una cantidad mínima de asistentes lo que podría afectar en las utilidades de la organización ya que algunos cursos podrían no ser rentables dada la poca asistencia, algo que Talleres de Bolsillo evita estableciendo un mínimo de participantes y declarándolo antes de que la persona compre el taller.

En el funcionamiento, no se diferencia mucho de Haize, ya que también imparten las actividades vía Zoom y de manera sincrónica. Además, ofrecen la opción de regalar gift cards, utilizan los mismos canales y métodos de pago y se realizan encuestas de satisfacción. En el caso de estas últimas se declara que "*Casi el 99% recomienda los talleres en los que participan y tomaría otro taller de la plataforma.*" [24]. Sin embargo, Talleres de Bolsillo, a diferencia de Haize, no graba las sesiones y en caso de que alguien no pueda asistir no será reembolsado en ningún caso.

Un aspecto que se repite en esta y en las demás organizaciones revisadas a lo largo de este informe es que todas tienen una oferta disponible para organizaciones, donde el precio varía dependiendo de cada institución. En el caso de Talleres de Bolsillo estos presentan una oferta para establecimientos educacionales o entidades privadas que tiene como objetivo: "*nutrir el proceso de formación de los alumnos, complementar las herramientas del equipo docente o con el fin de estrechar los lazos dentro de una comunidad o equipo de colaboradores, entregando la posibilidad de interactuar con escritores, poetas, artistas, pensadores, entre otros referentes de la cultura, tanto a nivel nacional como internacional.*" [25]

El formato y características de la oferta para organizaciones es similar al de las personas debido a que son online, sincrónicos y consisten en un espacio de introducción y reflexión donde se entregan herramientas y recursos para entender, conocer y aprender más. Ellos se encargan de coordinar con los expositores, entregar el soporte, la plataforma, tienen moderadores y se encargan de diseñar el material para difusión y convocatoria. En este sentido Haize también podría entregar algo similar ya que el modo de funcionamiento es igual a lo que ofrecen ellos.

Otra organización de interés es *Aser sentido* ya que tiene una amplia trayectoria y oferta y fue repetida en varias de las entrevistas realizadas a clientes de Haize. Esta organización lleva 20 años en la industria del coaching, está presente en 2 países (Chile y Perú) y ofrece coaching a organizaciones, cursos y talleres de desarrollo personal y una escuela para especializarse en coaching.

El propósito de la organización es inspirar y promover “*el despertar de la consciencia para el desarrollo humano integral*”. Declaran que su foco es acompañar el aprendizaje en todas sus dimensiones. En relación con su oferta de talleres y cursos de desarrollo personal, estos pueden durar entre 1 y 10 sesiones, dependiendo de la actividad. Estas son abiertas a todo público y facilitadas por coaches ontológicos de amplia trayectoria, para brindar espacios de conexión y herramientas que permitan alcanzar a los participantes los resultados que buscan en su vida. [14]

Los canales que ocupan son: sitio web, LinkedIn, YouTube, Instagram, Facebook, correo electrónico y WhatsApp, en los cuales ofrecen sus actividades, principalmente el programa de formación en coaching. Además, en sus redes sociales publican charlas y videos gratuitos informativos relacionados a la organización.

Se diferencia de Haize, en que Aser sentido ofrece actividades presenciales y virtuales ya que antes de la pandemia todas sus actividades eran desarrolladas presencialmente. Además, presentan una oferta especial para las organizaciones, que está ajustada a los requerimientos y necesidades de cada institución, pero todo relacionado con su propuesta de valor: “*Acompañamos el aprendizaje integral de ejecutivos, equipos y organizaciones, enfocándonos en la forma de SER para un HACER más efectivo*”. Esta oferta considera: *Programas de Liderazgo Integral, Coaching Ejecutivo, Sesiones de Coaching Grupal, Talleres experienciales y Jornadas Outdoor*. Algunas de estas actividades consisten en **conferencias magistrales** online donde los ejecutivos interactúan y aprenden herramientas para ejercer un mejor liderazgo, **actividades de acompañamiento en equipo** para afianzarse, conocerse y revisar cómo están tanto en el ámbito personal como laboral y **procesos de acompañamiento para afrontar la pérdida del trabajo**, esto está pensado como un beneficio que las empresas pueden otorgar a los colaboradores que desvinculan para acompañarlos en el proceso de afrontar la situación y búsqueda laboral, mediante recomendaciones y tareas específicas para la persona [26].

Se observa que diferentes y reconocidas organizaciones de diferentes rubros (Banca, Consultoras, Retail, Ministerios, entre otras) han confiado y contratado este servicio, lo que los hace más atractiva dado el reconocimiento y reputación que tienen.

Respecto a los programas de formación, el más conocido y difundido lleva más de 10 años impartándose, donde en cada generación participan 100 alumnos aproximadamente. Destacan que esto último es un factor relevante ya que quieren formar un entorno cercano y darle espacio a cada uno de los participantes, al igual que Haize. Además de lo anterior, destacan que acompañan cada proceso de forma personalizada y a medida.

Esta organización está constantemente promocionando sus programas de formación especializados en coaching ontológico, pero también tiene una amplia oferta. Esto podría ser replicable para Haize, en el sentido de, por ejemplo, comenzar diseñando solo un programa de formación con una temática que sea atractiva para los potenciales clientes y potenciarla con el fin de generar experiencia y renombre.

Finalmente, la última organización analizada corresponde a **Matríztica**, la cual tiene como público objetivo a personas individuales y empresas, al igual que las dos anteriores. Esta organización tiene un enfoque diferente a Haize, pero tienen una propuesta de valor similar: generar instancias de aprendizaje que inciten a la reflexión y al bienestar de las personas. Además, declaran que buscan ampliar el acceso a programas de desarrollo humano, habilidades relacionales y transformación organizacional a toda Latinoamérica. Esto mediante la difusión de las ideas de la Biología Cultural, un concepto desarrollado por los socios fundadores Ximena Dávila y Humberto Maturana.

Además, tienen un propósito similar a Haize, ya que proponen un cambio hacia un modo de vivir más colaborativo, donde mencionan “*¿Es necesaria una revolución?, Nosotros creemos que sí, pero una sin armas, o solo con dos: la reflexión y la conversación*” [27].

Matríztica ofrece 3 tipos principales de actividades: programas, asesorías organizacionales y charlas. Se observa, por medio de su sitio web, que la oferta de los programas es la más amplia. En ella se incluyen diplomados, certificaciones, cursos y talleres que varían entre \$85.000 y \$210.000, rangos similares a los ofrecidos Haize. Estos son en formato asincrónicos en su mayoría y se presenta un brochure o folleto para cada actividad, en el cual se explica en mayor profundidad lo que tratará el programa, de manera muy similar a como lo hace Haize en su sitio web. Además, se declara que anualmente se forman alrededor de 1.500 personas con estos cursos de formación.

En cuanto a las asesorías organizacionales y charlas estas se solicitan por el sitio web por lo que no se conoce mucha información sobre ellas, sin embargo, en una conversación con Sebastián Gaggero, General Manager de Matríztica, declara que ellos tienen una serie de programas pre establecidos para las empresas e instituciones educacionales pero que se adaptan de acuerdo a las necesidades de estas y en caso de que la organización necesite algo en particular, ellos pueden ofrecérselo mientras vaya en línea con lo ofrecido por Matríztica como por ejemplo desarrollo de habilidades relacionales, transformación organizacional o el trabajo del clima emocional dentro de esta.

Esta organización nace durante el año 2000 con actividades presenciales hasta el año 2017, donde se realiza el primer curso en línea, el cual tuvo buenos resultados, lo que los llevó a generar alianzas con otras organizaciones para seguir creando cursos online y ya en el año 2018, transforman su oferta a una 100% virtual. Sebastián, durante la entrevista, declara que se dieron cuenta que tenían que pasar a este formato ya que estaban atrasados respecto al mercado y a lo que estaba sucediendo en el mundo. Además, el mismo año comienzan a ofrecer diplomados y al año siguiente, dada la demanda, se empiezan a ofrecer cursos de formación online. También, declara que a pesar de que con la pandemia todo se aceleró, cree que hay cosas que no pueden ser reemplazadas en lo virtual y que son mejores presencialmente, por lo que espera que las exigencias de las personas aumenten en cuanto a las actividades ofrecidas por este tipo de organizaciones y que al vivir momentos de tanta incertidumbre es difícil conocer cuáles son las necesidades de las personas porque estas van cambiando dependiendo de quiénes sean, por lo mismo se hace relevante enfocarse en segmentos específicos de personas.

En relación con los canales, utilizan el sitio web como principal canal de venta, además utilizan otras redes sociales como LinkedIn, YouTube, Instagram, Facebook, Twitter, correo y WhatsApp, para difundir las actividades y relacionarse con las personas interesadas y los clientes. En redes sociales tienen un gran alcance, por ejemplo, en Instagram tienen más de 14.000 seguidores. Lo cual tiene sentido dada la trayectoria que tienen y que los cofundadores son científicos reconocidos dentro y fuera del rubro.

Además, una buena estrategia que presentan es que ofrecen promociones por tomar dos o tres actividades relacionadas, lo que podría ser más atractivo para los clientes. También realizan charlas online sincrónicas gratuitas para conversar sobre temas de actualidad y atinentes a la organización desde su mirada reflexiva, las que luego quedan publicadas para que cualquiera pueda verlas. Algunas de estas tienen gran asistencia, llegando a alcanzar, en algunos casos, los 500 asistentes que observan desde distintas partes del mundo. Esto es una buena oportunidad para darse a conocer y para aumentar la cantidad de potenciales clientes. Sin embargo, Sebastián declara que existe un descenso en la asistencia de este tipo de actividades, la cual se ha estancado en 150 participantes aproximadamente, lo cual se debe, desde su perspectiva, al aumento de competencia durante la pandemia y a la fatiga del uso de plataformas de video llamadas como Zoom o Meet.

8.1.1. Resumen Benchmark

A continuación, se presentan las diferencias y similitudes de Haize con las organizaciones investigadas:

La **propuesta de valor de Haize es más amplia** que las de las organizaciones estudiadas, debido a que Haize busca abarcar distintas etapas de la vida, como la juventud, adulto, adulto mayor, en diferentes dominios de esta como la crianza, vida laboral, entre otras. En cambio, las organizaciones tienen propuestas más específicas. En el caso de Talleres de Bolsillo se enfocan en la cultura y arte chilena, Aser sentido busca acompañar a las personas desde el coaching ontológico y Matríztica invita a reflexionar desde el concepto de la Biología Cultural. Si bien el propósito de todas las organizaciones es similar **cada una abarca sus actividades desde una perspectiva en particular** (cultura y arte, coaching ontológico, biología cultural), a diferencia de **Haize que desea hacerlo desde varias** para poder darle distintas opciones a sus clientes.

Respecto a las **personas que imparten las actividades** también existe una diferencia debido a que **en Haize** (y en Talleres de Bolsillo) **el profesor o profesora trabaja por actividad**. Sin embargo, en el caso de Aser sentido y Matríztica estos tienen sus **profesores definidos y que participan en la organización de manera fija**. Quizás, esta modalidad sería una buena forma de que **las personas** conecten aún más con la organización ya que **ven al exponente como parte importante de esta**, pero podría ser más costoso para la misma organización, por lo que se podría buscar un equilibrio.

En cuanto a las actividades, todas las organizaciones, a excepción de Talleres de Bolsillo, tienen una gran variedad de oferta. Donde cada una tiene sus beneficios, por ejemplo, en **Matríztica y Aser sentido se ofrecen certificaciones, algo que no ofrece Haize**. Además, en Aser sentido, las actividades son más interactivas debido a su vasta experiencia y a su modalidad presencial, lo que para Haize, es más complicado ya que sus cursos los dictan de manera sincrónica.

Haize además se diferencia por buscar la satisfacción de sus clientes por medio de envío de material extra, acceso a las grabaciones y cercanía (tanto entre los participantes como de la organización),

lo que también hace que el precio de sus actividades sea un poco mayor que las de Talleres de Bolsillo, que no entrega ningún beneficio aparte del taller.

Finalmente, la **mayor diferencia que tiene Haize con estas organizaciones es que no tiene ningún plan u oferta para empresas o instituciones**, por lo que se recomienda explorar esta posibilidad ya sea trabajando directamente con las organizaciones u ofreciéndoles los servicios como beneficios para sus empleados, sin embargo, esto queda fuera del alcance de esta memoria.

8.2. Etapa cualitativa

La etapa cualitativa tiene como objetivo obtener las primeras ideas de quiénes son los clientes actuales de Haize qué es lo que valoran de la organización, por lo que se entrevistó a clientes que habían participado en diferentes actividades. Además, en una segunda etapa se entrevistó a potenciales clientes, es decir, personas que estuviesen interesadas en este tipo de actividades pero que no hayan participado en Haize, esto con el objetivo de conocer cuales son sus motivaciones e intereses.

8.2.1. Diseño de las entrevistas

Como se mencionó anteriormente las entrevistas buscan obtener insights que aporten a diseñar una investigación cuantitativa adecuada para desarrollar la estrategia comercial, por lo que las preguntas son de carácter exploratorio y semiestructuradas. Se realizaron preguntas diferenciadas entre las personas que eran clientes y quienes no lo eran ya que, en el caso de los clientes, se buscaba conocer la percepción que tenían de Haize en cuanto a su propuesta y aspectos por mejorar. En cambio, con los potenciales clientes se buscaba explorar otros aspectos que quizás no son considerados por Haize, pero que son relevantes para las personas.

Preguntas para clientes Haize:

- Caracterización breve del entrevistado/a (Comuna de residencia, ocupación y edad)
- ¿Cómo te enteraste de Haize por primera vez?
- ¿Qué fue lo que te motivó a participar por primera vez en alguna actividad de Haize?
- ¿Qué aspectos son los que más te gustan de Haize?
- ¿Qué aspectos mejorarías de Haize?
- *Dependiendo de si asistió a una o más actividades:*
 - ¿Qué fue lo que te motivó a participar en las demás actividades?
 - ¿Por qué no volviste a participar en otra actividad?
- ¿Volverías a participar en alguna actividad? Si la respuesta es sí, ¿qué tema o temática te interesaría?
- ¿Conoces alguna otra empresa, organización o persona que realice actividades similares a Haize? Si la respuesta es sí, ¿has participado en alguna actividad? ¿Qué fue lo que te motivó?
- ¿Qué crees que diferencia a Haize de otras organizaciones o cuál crees que es el valor que tiene?

Preguntas para no clientes:

- Caracterización breve del entrevistado/a (Comuna de residencia, ocupación y edad)
- ¿Has participado en actividades de desarrollo personal, expansión de la consciencia, autoconocimiento o similares? Si la respuesta es sí, ¿De qué tipo?
- ¿Qué es lo que más te ha gustado de las actividades en que has participado?

- ¿Qué es lo que lo/la motiva a participar en este tipo de actividades?
- ¿En qué factores se fija al momento de decidir si participar o no en este tipo de actividades?
- Si pensaras en tu clase o curso ideal, ¿cómo sería o qué tendría? (También puede relatar alguna buena experiencia)

8.2.2. Aplicación de las entrevistas

La metodología utilizada para llevar a cabo las entrevistas consistió primero en seleccionar una submuestra de los clientes actuales de Haize, que hubieran participado en los diferentes tipos de actividades. Esto con el objetivo de tener diversas opiniones de personas que hayan tenido un comportamiento diferente entre sí. Los aspectos a considerar fueron:

- Personas que hayan asistido solo a una actividad
- Personas que hayan asistido a más de una actividad
- Personas que hayan asistido a por lo menos un curso
- Personas que hayan asistido a por lo menos un programa

Luego, se procedió a contactarlas vía correo electrónico para invitarlas a participar en la entrevista (en este se le especificó que esta sería realizada a través de una llamada telefónica). En caso de que la persona aceptara, se coordinó una fecha y hora vía WhatsApp según la disponibilidad de la persona.

Para el caso de los potenciales clientes, se buscaron personas a través de Whatsapp, LinkedIn y grupos de Facebook de temáticas de desarrollo personal.

8.2.3. Perfil de los entrevistados

Se entrevistaron 6 clientes de Haize, pertenecientes a la Región Metropolitana y de edades entre 37 y 53 años. Respecto a la ocupación esta variaba entre cada entrevistado (distintos sectores industriales), pero la mayoría de los encuestados también estaban relacionados con el mundo del coaching (4/6).

Tipos de actividades de Haize a la que asistieron los entrevistado/a:

- 1 curso breve y 1 curso de profundización (año 2020 y 2021)
- 1 programa de formación en parenting
- 6 cursos breves (año 2020 y 2021)
- 5 cursos breves (año 2020 y 2021)
- 1 curso breve (año 2021)
- 1 programa de formación en parenting

En cuanto a los potenciales clientes, también se entrevistó a 6 personas pertenecientes a diferentes regiones de Chile y de edades de entre 24 y 55 años. En cuanto a la ocupación también era variada y tres de los entrevistados incluían trabajo donde ayudan y acompañan personas.

8.2.4. Resultados etapa cualitativa

A partir de las entrevistas a clientes de Haize se concluye que la mayoría de los entrevistados se interesan por las temáticas de las actividades impartidas en Haize principalmente por la

profundidad y profesionalidad con la que se tratan los temas y porque les permite acercarse a otras áreas de conocimiento y miradas, pudiendo así mejorar personal y profesionalmente.

Además, lo que más les motiva a participar en estas actividades es estar aprendiendo constantemente sobre temas que los afectan, es decir, que se relacionan con el momento en que están viviendo y también conocer distintas perspectivas que les permitan pensar de una manera diferente a la habitual. Buscan que estos temas y actividades les abran nuevas posibilidades para su vida personal y sus relaciones con los demás, que les permitan crecer personal y profesionalmente para así alcanzar un mayor bienestar y darle un sentido o propósito a su vida.

Entre las cosas que más valoran de Haize se encuentran: la experiencia de las socias fundadoras, la expertiz de los expositores y la delicadeza, organización y preocupación del equipo. En la misma línea, respecto a las actividades, valoran la preparación, profundidad y duración de estas, que los temas son abordados desde distintas perspectivas, pero siempre relacionándolos con la situación actual del mundo y de la sociedad y que son temáticas atractivas y originales que no son tan exploradas habitualmente por otras organizaciones. Además, encuentran relevante que no tiene una mirada tan comercial como otras instituciones donde se ve que solo intentan vender llegando a aburrir al consumidor.

Cabe destacar que cuando se les preguntó a algunos entrevistados sobre por qué no han vuelto a participar la mayoría respondió que se debía a temas de disponibilidad, principalmente por tener otras prioridades. Además, comentaron que en general no estaban en búsqueda de participar en cursos de un tema en específico, sino que cuando se los ofrecen o lo encuentran por casualidad piensan en que les podría ser útil y evalúan si participar o no. Esto es relevante dado que sirve para mejorar la forma de llegar a ellos.

En cuanto a los temas que son de interés se destacan: desarrollo humano, pueblos indígenas y la relación con el presente, parenting y crianza, religión y espiritualidad, temas enfocados en perfeccionar y/o acompañar a coaches y también temas que busquen el bienestar del ser humano.

Respecto a la pregunta sobre si conocen otra organización o persona que realice actividades similares a Haize no conocen muchos. Sin embargo, surgen algunas ideas como Patricia May, Aleka Vial, Aser sentido, Escuela Europea de Coaching y Fundación Pindal, pero destacan que son diferentes a lo que hace Haize, pero podrían parecerse en el sentido de que ofrecen cursos y programas.

Finalmente, como aspectos a mejorar se sugiere la posibilidad de certificar los cursos y crear actividades que tengan un enfoque de taller, donde se aumente la participación de los asistentes. Además, se cree que Haize debería intentar llegar a más personas ya que dictan temas que son importantes para la sociedad en general por lo que, probablemente, existe mucha gente que podría estar interesada en ser parte, pero no conoce a la organización. En ese sentido, se declara que deberían aumentar su presencia en redes sociales para llegar a más personas y también para conectar y acercarse más a los participantes, ya que si bien varios destacaron que Haize era cercano otros también creen que esto ha disminuido con la virtualidad y que es importante mantener esto debido a que es uno de los sellos de Haize. Por otro lado, respecto a los canales se recomienda ser muy cuidadosas a la hora de enviar correos o compartir contenido en redes sociales ya que al ser una organización que ofrece un servicio virtual, demostrar poco conocimiento o presentar errores en estos puede provocar que los clientes desconfíen de la calidad del servicio que se dará en las actividades.

En cuanto a las entrevistas realizadas a personas no relacionadas con Haize, se repitió la motivación de participar en este tipo de actividades para mejorar principalmente en el ámbito personal, pero también en el laboral, especialmente las personas que trabajan apoyando personas, porque les permite tener más herramientas. Además, la mayoría coincidió en que estos son espacios que los incitan a conocerse y explorarse en todos los sentidos de la vida, gracias a que pueden detenerse a reflexionar, alivianar sus emociones a partir del entendimiento de estas y del entorno.

En general, acuden a actividades donde la organización o persona que dicta la actividad les da confianza, ya sea por el currículum, por lo que transmite o por recomendación. Creen que es importante que se entregue un buen servicio y que el precio sea adecuado a éste, ya que si el servicio es poco organizado o el precio o la forma de abordarlo no es acorde al mensaje que transmite la organización se deteriora este tipo de encuentros minimizando la importancia y el impacto que tienen estos en las personas.

La mayoría concuerda que lo que esperan de este tipo de actividades, aparte de lo mencionado anteriormente, es vivir una experiencia significativa, con un profesor/a que sea de confianza en un espacio íntimo y cómodo.

Finalmente, respecto a su actividad ideal, la mayoría destacó que esta debería ser presencial para poder compartir de mejor forma con los demás participantes, poder llevar a la práctica lo que se ha ido aprendiendo y poder interactuar de mejor forma con los exponentes. Sin embargo, también destacan que lo online es bueno ya que la gente que vive más lejos tienen menos impedimentos para asistir y, para algunos, también es más cómodo por temas de tiempo y compatibilidad.

8.3. Entrevistas profesores Haize

Además, como una forma de complementar la etapa cualitativa, se entrevistó a algunos de las personas que han dictado cursos en Haize Academia para la Vida. Esto con foco en conocer su percepción sobre la organización.

8.3.1. Diseño y Aplicación de la entrevista

La entrevista fue realizada vía llamado telefónico y consistía en las siguientes preguntas:

- ¿Realizan alguna otra actividad aparte de dictar cursos?
- ¿Dan clases o talleres en otra organización o por su parte? *Si la respuesta es sí:*
 - *Si es en otra organización, ¿En qué se diferencia con Haize?*
 - *Si es por su cuenta ¿Cómo crees que Haize es un aporte para ti?*
- En tu opinión, ¿cuál piensas que es la misión o propósito de Haize?
- ¿Cuáles crees que son los aspectos positivos de Haize?
- ¿Cuáles piensas que son las oportunidades que Haize puede aprovechar o en qué podrían mejorar?
- ¿Cuáles eran tus expectativas o qué esperabas de Haize cuando comenzaste a hacer clases?
- ¿Cómo describirías tu experiencia trabajando como profesor en Haize?
- *En caso de que no se le preguntara antes ¿Cuál es el aporte que Haize es para ti como profesor?*

8.3.2. Resultados

Se entrevistó a cuatro profesores de Haize que dictaron diferentes tipos de actividades en la organización. Estos también realizan otras actividades como terapias o coaching de manera

individual y/o en conjunto con otras organizaciones, por lo que fue importante preguntar qué les aportaba Haize como profesor/a, debido a que ellos por si solos ya tenían un lugar o espacio donde desarrollarse, por lo que Haize no parecería ser algo fundamental, pero declaran que trabajar con Haize les ofrecía diferentes oportunidades:

- Trabajar con un equipo, no llevarse todo el peso de lo que implica realizar una actividad.
- Generación de nuevos espacios de conversación y creación.
- Alcanzar un público diferente al que suelen llegar.
- Conocer otras formas de trabajar y aprender en conjunto.
- Apoyo en la creación e implementación de ideas.

En relación a las diferencias que tiene Haize con las demás organizaciones en que han participado se repite: la buena organización, la calidad y confianza del equipo y la metodología y la forma de abordar los temas. En este sentido, creen que el mayor valor de Haize es entregar espacios de confianza, en los que demuestran seriedad por parte de la organización y en la forma de abordar los temas, que si bien no son nuevos, cada vez toman más importancia para la sociedad actual. Cabe destacar, que algunos de los entrevistados destacaron que se debe tener cuidado con los temas escogidos para no salirse de la línea de lo que es Haize, más aún cuando sienten que hay una disminución en el interés de los participantes a lo largo del tiempo, principalmente por las pocas energías que van quedando a medida que pasa el año, por lo que se podrían crear estrategias para potenciar estas actividades, especialmente en la parte de difusión y venta, esto ya que son temas difíciles en el sentido de que muchas veces existen prejuicios en torno a estos y que invitan a reflexionar desde distintos puntos de vista.

En general, no se hacen muchas expectativas al realizar una actividad, solo esperan tener un apoyo que les permita disminuir la carga, tener un lugar cómodo donde se pueda compartir con los participantes de manera simple y sin problemas.

Finalmente, existen opiniones variadas sobre la distribución de las ganancias, algunos creen que los precios son alcanzables para los clientes y justos en relación al porcentaje de las ventas que se lleva cada parte, pero otros no están de acuerdo con esto. Por un lado algunos declaran que otras organizaciones se llevan más porcentaje de las ventas, quedando muy poco para el profesor, pero que en Haize la división es justa respecto al esfuerzo que pone cada lado, sin embargo, otros opinan que esta ganancia no retribuye el esfuerzo y que al dictar cursos de manera individual se podría cobrar un poco menos y llevarse el total de las ventas, por lo que esta opinión depende de la actividad y el tema.

8.4. Etapa cuantitativa

El objetivo de esta etapa es poder identificar y cuantificar los factores que influyen en la decisión de compra de los actuales y potenciales clientes de Haize. Estos factores pueden ser variables demográficas, psicográficas y de hábitos. Además se quiere conocer cuáles son los canales de contacto y compra preferidos por estas personas.

8.4.1. Diseño de la encuesta

Para llevar a cabo lo anterior se procede a diseñar un cuestionario estructurado, el cual tendrá principalmente preguntas cerradas de opción múltiple y escalas de Likert para poder conocer qué tan importantes y cuánto influyen en la decisión de participar algunos atributos como el precio, tipo

de actividad, tamaño del grupo, entre otras. Además, con el propósito de profundizar en la opinión que tienen los potenciales clientes, se les preguntará sobre cuáles son las cosas que más valoran sobre las actividades de este tipo.

La encuesta consideraría las siguientes preguntas y atributos:

Categoría	Preguntas	Tipo de pregunta
Caracterización	País de residencia	Cerrada.
	¿Cuál es tu edad?	Cerrada.
	¿Con qué género te identificas?	Cerrada. Dicotómica
	¿A qué te dedicas actualmente?	Cerrada. Múltiple
	¿Tu ocupación actual incluye el trabajo y apoyo a personas (por ejemplo: coach, psicólogos, terapeutas, profesores)?	Cerrada. Dicotómica
	¿Conoces Haize Academia para la Vida?	Cerrada. Dicotómica
Pregunta filtro	En una escala de 1 al 10 ¿qué tanto te interesan las actividades de reflexión, desarrollo de habilidades y/o expansión de consciencia?	Cerrada. Escala
Servicio	¿Qué modalidad(es) de cursos te acomodan?	Cerrada. Múltiple
	¿Cuál(es) de los siguientes temas son de interés para ti?	Cerrada. Múltiple
	¿Por cuál(es) medio te gustaría conocer la oferta de cursos y actividades?	Cerrada. Múltiple
	¿Cuál sería tu disposición de pago para un curso de 8 hrs. (4 sesiones de 2 hrs. c/u)?	Cerrada.
	¿Qué tan importante son para ti los siguientes atributos a la hora de decidir si participar en una actividad de este tipo? (<i>Tema a tratar, expositores, cantidad de sesiones, frecuencia de las sesiones, tamaño del grupo, horario, precio, métodos de pago</i>)	Cerrada. Escala de Likert (Escala de 1 a 5)
	¿Cuánto interés tienes en los siguientes tipos/formato de actividades? (<i>Charlas – 1 sesión, Cursos breves – 3 a 5 sesiones, Cursos de profundización – 6 a 12 sesiones, Programas de Aprendizaje y Acompañamiento – entre 3 y 6 meses</i>)	Cerrada. Escala de Likert (Escala de 1 a 5)
	¿Qué atributos o características son más valoradas por ti a la hora de asistir a este tipo de actividades? (Selecciona las 3 más importantes)	Cerrada. Múltiple
Canales	¿Cuáles son las redes sociales que más utilizas?	Cerrada. Múltiple
	¿Por cuál(es) medio te gustaría conocer la oferta de cursos y actividades?	Cerrada. Múltiple

Tabla 8: Esquema de preguntas.

[Fuente: Elaboración propia]

8.4.2. Tamaño de la muestra y Aplicación de la encuesta

Para definir el tamaño de la muestra se utilizó la metodología propuesta en el texto “*Investigación de Mercados*” de Naresh Malhotra [20]. Donde define el tamaño de la muestra N para proporciones como:

$$N = \frac{K^2 \cdot s^2}{e^2} = \frac{K^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

- K es el nivel de confianza
- s^2 es la varianza que se desconoce, por lo que se utiliza $p = 0,5$ y $q = 0,5$, asumiendo el peor de los casos (criterio de la varianza máxima)
- e^2 es el error muestral

Entonces considerando un nivel de confianza de 95% ($K = 1,96$) y un error muestral de 7%, el tamaño mínimo de la muestra debe ser:

$$N = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,07^2} = 196 \text{ respuestas}$$

La idea es obtener la mayor cantidad de respuestas posibles para que los resultados tengan el menor error posible.

La encuesta fue difundida de forma online, a través de correo electrónico, redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn y Whatsapp) a diferentes personas y grupos con distintos intereses y edades para obtener una muestra diversa. En total se recopilieron 265 respuestas, pero para el análisis se consideraron 237 debido a que las personas que declararon tener un nivel de interés en actividades de desarrollo personal menor a 5 no fueron consideradas, debido a que estos podrían no ser potenciales clientes. Cabe destacar que con esta cantidad de respuestas el error muestral fue de 6,37%.

8.4.3. Análisis de los resultados

En relación a la edad se intentó que fuera una muestra equilibrada en este sentido, difundiendo a personas de distintas edades y por diferentes medios, para que no hubiera sesgo por edad. Sin embargo, de todas formas se dio que la mayoría de los encuestados tiene menos de 35 años, lo cual tiene sentido dado el medio de difusión de la encuesta (online). Por otro lado, respecto al género, se observa una pequeña diferencia entre la cantidad de hombres y mujeres. Cabe destacar que entre las opciones también se agregaron las opciones ‘Otro’ y ‘Preferiría no responder’.

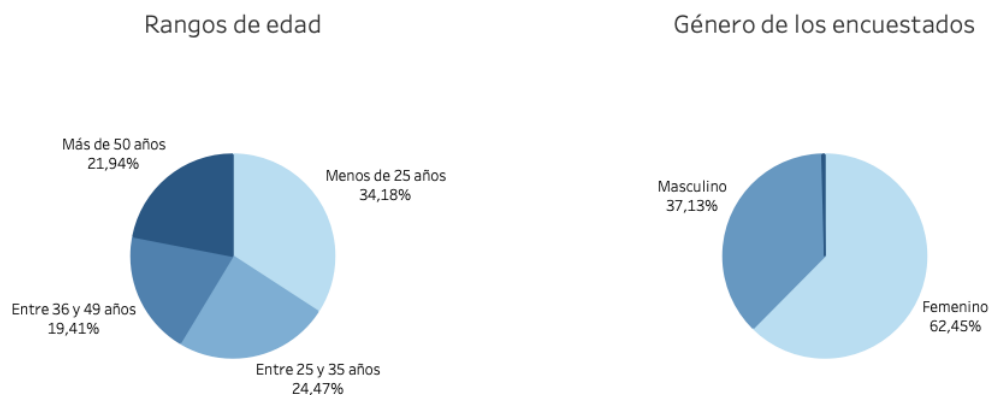


Figura 9: Edades y género de los encuestados.
[Fuente: Elaboración propia]

Además, se les preguntó sobre su ocupación y si esta se relacionaba al trabajo y apoyo de otras personas, como por ejemplo: coach, profesores, terapeutas, entre otras. De la muestra de 237 encuestados, 79 personas están relacionados con el trabajo con personas (33,3%) (en el Anexo A se pueden ver los gráficos).

Ocupación	Total
Trabajador/a dependiente	128
Estudiante	84
Profesional independiente	44
Empresario/a o emprendedor/a	16
Crianza y cuidado del hogar	12
Jubilado/a	6

Tabla 9: Ocupación de los encuestados.

[Fuente: Elaboración propia]

Cabe destacar que los encuestados podían seleccionar más de una ocupación debido a que, en base a las entrevistas realizadas, en algunos casos los temas de interés se relacionaban con alguno de sus trabajos personales y/o laborales.

Las redes sociales más utilizadas por los encuestados eran en primer lugar WhatsApp, segundo Instagram, seguido de Facebook y YouTube (ver en el Anexo A los resultados).

Por otro lado, la mayoría de los encuestados no conocían Haize (78%), sin embargo, solo 17 personas habían participado en alguna actividad. A pesar de lo anterior, de manera exploratoria se les preguntó sobre cuáles eran los aspectos que más valoraban de Haize, a lo que la mayoría respondió la “*cercanía, calidad y respeto*”, “*profundidad de los temas y/o forma de abordarlo*” y “*calidad de los profesores*”.

Además, a todos los encuestados se les preguntó cuáles son los 3 atributos o características que más valoran de este tipo de actividades, con el objetivo de ver si hay aspectos no considerados por Haize pero que son relevantes para las personas interesadas en este tipo de actividades. Esta pregunta era cerrada pero tenía la opción de que la persona pudiera agregar algún atributo que no estuviera en la lista (cabe destacar que las opciones que se agregaron fueron en base a los resultados de las entrevistas a clientes y no clientes de Haize). Los resultados se muestran a continuación:

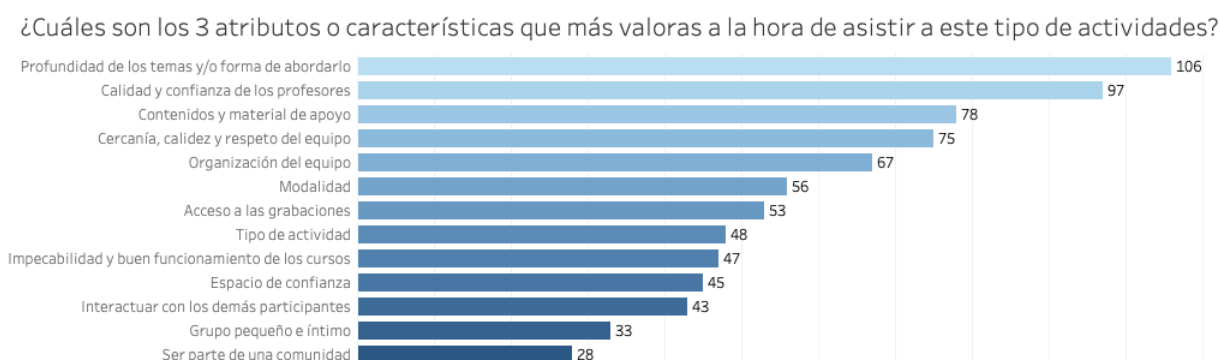


Figura 10: Atributos más valorados por los encuestados.

[Fuente: Elaboración propia]

Se observa que a la mayoría valora mucho la forma de abordar los temas, lo cual tiene sentido dado que es el servicio principal de una organización de estas características. Le sigue la calidad y confianza de los profesores, contenidos y material de apoyo y la cercanía, calidez y respeto del equipo. Además, se observa que lo que menos se repitió fue ser parte de una comunidad, grupo pequeño e íntimo e interactuar con los demás participantes, lo cual da un indicio de que para las personas no es tan relevante o valorable si la actividad es masiva o no, aspecto que Haize pensaba que era un factor diferenciador importante. También, se puede concluir que a pesar de que la

cercanía y calidez del equipo organizador es algo importante para las personas, no es relevante para ellos que se forme una relación o calidez entre los participantes.

En esta misma línea también se les preguntó a los encuestados qué tan importante eran algunos atributos a la hora de decidir si participar en una actividad:

Variable	Nada o poco importante	Irrelevante o Indiferente	Importante o muy importante	Promedio
Tema	0,42%	7,17%	92,41%	4,71
Horario	1,69%	9,28%	89,03%	4,57
Precio	1,69%	13,92%	84,39%	4,46
Expositor/a	5,91%	18,99%	75,11%	4,17
Nº de sesiones	7,17%	26,58%	66,24%	3,87
Métodos de pago	20,25%	21,10%	58,65%	3,73
Nº de participantes	21,52%	26,16%	52,32%	3,55

Tabla 10: Resultados de la importancia de cada atributo para los encuestados.
[Fuente: Elaboración propia]

Se observa que, en el caso del número de participantes que tendrá la actividad (cupó), la mayoría respondió que era un atributo importante o muy importante, sin embargo, una gran cantidad respondió que era indiferente por lo que sumado a la pregunta anterior se podría decir que no es una característica que destaque sobre otras, como por ejemplo precio u horario. En el caso de estos dos últimos, los resultados hacen sentido dado las edades y ocupaciones de los encuestados.

Respecto al expositor/a o profesor/a, se observa que en general es importante para la mayoría, pero menos que el precio y horario, lo que hace pensar que probablemente a las personas les importe más la experticia de estos más que si los conoce o no. Esto dado a que si bien no se encuentra entre los primeros 3 atributos más importantes si es uno de los atributos más valorados.

En cuanto a la disposición de pago la mayoría está dispuesto a pagar menos de \$50.000 por un curso de 8 hrs., este valor esta un poco más bajo de los precios de mercado y de Haize, sin embargo, otro gran porcentaje de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$50.000 y \$70.000, lo cual se acerca bastante a los precios ofrecidos.

Disposición a pagar por un curso de 8 hrs. (4 sesiones de 2 hrs. c/u)

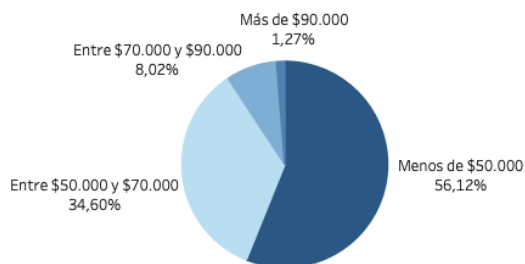


Figura 11: Disposición a pagar de los encuestados por un curso de 8 hrs.
[Fuente: Elaboración propia]

Además, se les preguntó a los encuestados qué tan atractivas (o interesantes) les parecían ciertos tipos de actividades, en este caso la principal diferenciación entre cada tipo era la duración:

Tipo	Nada o poco atractiva	Indiferente	Atractiva o muy atractiva	Promedio
Charlas (1 sesión)	20,68%	28,27%	51,01%	3,51
Breves (3 – 5 sesiones)	4,22%	19,83%	75,95%	4,07
Profundización (6 - 12 sesiones)	14,77%	24,89%	60,34%	3,68
Aprendizaje y Acompañamiento (3 – 6 meses)	25,74%	23,63%	50,63%	3,40

Tabla 11: Interés en distintos tipos de actividades.
[Fuente: Elaboración propia]

De la tabla, se observa que la mayoría prefiere las actividades breves, seguidas de las de profundización y en último lugar las de aprendizaje y acompañamiento, una de las hipótesis es que, dado que son más largas, a las personas les resulte menos atractivo (recordando que el horario es el segundo atributo más relevante), además, se observa que la disposición a pagar en general es baja y al ser un curso más largo este debería ser más caro por lo que también pudo haber afectado en el interés.

También, se conocieron las modalidades preferidas de estas actividades, la que más se repitió fue el formato mixto, seguido del sincrónico, presencial y en último lugar asincrónico (ver en el Anexo A los resultados).

Además, se les consultó sobre qué temáticas eran de interés para ellos, esta pregunta era cerrada pero las personas podían agregar más temas. De esta pregunta se obtuvo que la mayoría está interesada en los cursos de desarrollo personal y autoconocimiento, desarrollo profesional, habilidades directivas y de liderazgo y meditación y mindfulness (ver en el Anexo A los resultados).

Finalmente, se hizo un análisis priorizando las preguntas relacionadas con la disposición a pagar¹, temas y tipo de actividad ya que son los principales aspectos que considera la propuesta de valor.

Se observa que al dividir la disposición a pagar en 2 grupos: los que están dispuestos a pagar más de \$70.000 y los que están dispuestos a pagar menos de eso. Se comienzan a ver diferencias en las preferencias de los temas y tipo de actividad. Los que están dispuestos a pagar más están interesados en temas sobre crecimiento personal y autoconocimiento, espiritualidad y desarrollo de la consciencia y meditación y mindfulness. En cambio, el segundo grupo le interesan los temas relacionados al crecimiento personal y autoconocimiento, desarrollo profesional y habilidades directivas y de liderazgo.

Respecto a los tipos de actividad, ambos grupos dejan en último lugar a los programas de acompañamiento y aprendizaje. Sin embargo, el grupo con menor disposición a pagar prefiere cursos de una duración media de entre 3 y 12 sesiones, a diferencia del otro grupo en que prefieren actividades más cortas de entre 1 y 5 sesiones. Además, se puede ver que las personas con mayor disposición a pagar tienen un nivel de interés de participación mayor, independiente del tipo, mayor que el grupo con menor disposición a pagar.

¹ Ver los resultados de este análisis en el Anexo A.

En la misma línea, se analizaron las preferencias de los tipos de actividades por rango etario, para ver si había alguna diferencia entre distintas edades. De esto se obtuvo que las personas mayores de 35 años prefieren cursos de entre 1 y 5 sesiones y son las que menor interés tienen en los programas de aprendizaje y acompañamiento. A diferencia de las personas menores a 36 años que prefieren actividades más largas, siendo las menos atractivas las de una sesión.

En cuanto a los aspectos que más valoran, ambos grupos valoran principalmente la forma y profundidad con la que se abordan los temas. Sin embargo, el grupo con mayor disposición a pagar valora también el tener acceso a las grabaciones, y el desempeño del equipo organizador. En cambio, el otro grupo valora más la confianza y calidad de los profesores, los contenidos y material de apoyo y la cercanía del equipo. Cabe destacar, que estos resultados son más cualitativos ya que el grupo con disposición a pagar alta es de mucho más pequeño que el grupo con baja disposición.

A continuación, se presenta un cuadro resumen con las principales conclusiones:

Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los encuestados son trabajadores independientes y/o dependientes • 78% de los encuestados no conocían a Haize. • Las redes sociales más utilizadas en orden son WhatsApp, Instagram y Facebook. • La disposición a pagar en general es baja: 56% de los encuestados está dispuesto a pagar menos de \$50.000. • Al separar en grupos según disposición a pagar se observa que los criterios que más valoran cambian y las preferencias de tipo de actividad también.
Nivel de interés	<ul style="list-style-type: none"> • El género femenino es el más interés tiene de participar en este tipo de actividades. • No existe diferencia significativa en el nivel de interés que presentan las personas que trabajan apoyando o ayudando personas y las que su trabajo no se relaciona con lo anterior. • Existe una diferencia significativa en el nivel de interés de participar en estos cursos entre edades. Además, las personas más jóvenes prefieren cursos más largos a diferencia de los mayores que prefieren cursos más cortos.
Preferencias	<ul style="list-style-type: none"> • Los aspectos que más valoran las personas de asistir a este tipo de actividades son: profundidad de los temas y la forma de abordarlos, la calidad y confianza que entregan los profesores, el contenido y material de apoyo entregado y la cercanía y respeto del equipo organizador. • Es importante para las personas que el equipo organizador sea cercano y respetuoso, pero no les importa formar una comunidad o cercanía con los demás participantes, tampoco la cantidad de asistentes. • Los aspectos en que más se fijan a la hora de decidir si participar en estas actividades son el tema, horario y precio.
Diseño de actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades favoritas son los cursos breves (entre 3 y 5 sesiones) y las menos preferidas son las de aprendizaje y acompañamiento (pueden durar meses). • La preferencia sobre la modalidad de las actividades es mixta (combinación entre presencial y online) , sincrónico, asincrónicas y presencial en último lugar.

Tabla 12: Resumen principales conclusiones investigación cuantitativa.

[Fuente: Elaboración propia]

8.5. Conclusiones Investigación de Mercados

Dentro de los hallazgos de la investigación de mercados se encuentra que existe una diferencia entre el interés de participar en actividades de desarrollo personal y de habilidades entre el género femenino y masculino (en el Anexo B se puede observar que existe un interés significativamente mayor por parte de las mujeres en base al test de hipótesis). También, se observa que hay diferencia en el interés de participar en este tipo de actividades según el rango etario y que existen diferencias también en sus preferencias ya que las personas mayores de 35 años le parecen más atractivas las actividades más cortas como cursos y charlas, a diferencia de los menores de 36 años que prefieren actividades de más larga duración. Por esto la propuesta de valor debiera ser más acotada ya que probablemente se están considerando etapas o edades que no tienen el suficiente interés de participación o que están interesados en otro tipo de temas.

En línea con lo anterior, también se comprobó que no existen diferencias significativas en el interés de participación de estos cursos entre las personas que trabajan apoyando a otras (profesores, psicólogos, etc.) y las que no. Esta era una de las hipótesis que había surgido en la etapa cualitativa pero que fue testeada de manera cuantitativa con los resultados de la encuesta (ver en el Anexo B el test de hipótesis que se realizó para probar la hipótesis). Esto permite concluir que el tipo de trabajo no es un elemento diferenciador o segmentador en cuanto al nivel de interés por lo que no es necesario solo enfocarse en uno o poner más esfuerzo en atraer a cierto tipo de trabajador.

Cabe destacar que, las personas que asisten a las actividades de acompañamiento y aprendizaje (actividades de mayor duración) tienen un alto nivel de satisfacción, pero hay menos interés por parte de las personas de participar en ellas, probablemente porque presentan el problema de que al ser más largas y necesitar más esfuerzo, el precio a cobrar es más alto por lo que menos gente estará dispuesta a participar de estas ya sea por el precio o disponibilidad, debido a que son atributos muy importantes a la hora de decidir si asistir o no a alguna actividad y a que muchas veces las personas deben priorizar otras actividades.

De la etapa cualitativa se concluye que las personas que participan en este tipo de actividades buscan mejorar en el ámbito personal como, por ejemplo, entender y manejar de mejor forma las situaciones que enfrentan, tener más herramientas para su vida laboral, sentirse bien consigo mismo, entre otras. Sin embargo, no suelen estar buscando en qué cursos o actividades participar, sino que lo hacen cuando les llega un anuncio o noticia que los hace sentirse identificados y querer ser parte. Por esto, se vuelve muy importante ver cómo llegar de mejor forma a estas personas, sin abrumarlas de información.

Como se mencionó en el párrafo anterior, estas personas están interesadas en temas que se relacionan con el crecimiento personal y autoconocimiento, y desarrollo profesional, sin embargo, dejando afuera estos dos temas surgen diferencias entre los gustos de las personas, ya que en el caso de los que le gustan más las actividades cortas estos prefieren temas como espiritualidad y desarrollo de la consciencia, lo que va en línea del propósito de Haize. Por otro lado, las personas que prefieren cursos de entre 3 y 12 sesiones están interesadas en desarrollar habilidades directivas y de liderazgo (al igual que las personas que su trabajo no se relaciona con el cuidado o apoyo de personas).

Por otro lado, lo que más es valorado por las personas son las temáticas y formas de abordar los temas en cada actividad, seguido de los profesores, esto es transversal a todas las personas y tipos de actividades, por lo que es importante visibilizar a los exponentes ya que si bien, las temáticas y

formas de abordar los temas son los aspectos más valorados, estos están completamente relacionados con quiénes son (o que hacen o han hecho) los profesores que imparten los cursos. Además, se observa que no les es tan relevante que las instancias sean cercanas o masivas, sino que les importa la duración de estas el precio, por lo tanto, el tamaño del grupo de participantes no es influyente a la hora de decidir si se asiste o no a esta. Sin embargo, sí es importante que el grupo sea homogéneo en el sentido de que todos vayan con la misma disposición y energía. Por lo mismo, se concluye que si bien es un atributo que a las personas les importa no es algo que destaque entre otros aspectos, por lo que no debería ser considerado dentro de la propuesta de valor.

En cuanto a la modalidad esto es algo complicado ya que, si bien lo presencial permite hacer más cosas prácticas (tipo taller), lo online permite llegar a personas que en lo presencial no hubieran tenido acceso. Además, es importante destacar que las personas no les importa o no valoran tanto como es la organización en sí, si no que se preocupan más de cómo será la actividad y quién la dictará, por lo que se basan mucho en las recomendaciones que le dan cercanos o lo que transmite la organización y profesores.

Finalmente, se observa que hay dos tipos de interesados, los que prefieren los cursos más cortos y los que prefieren actividades más largas, por lo que es importante ver la disposición a pagar de estas. Las personas que tienen mayor disposición a pagar prefieren los cursos breves y charlas, es decir, cursos más cortos, entre 1 y 5 sesiones, y los que tienen menor disposición a pago prefieren las actividades de entre 3 y 12 sesiones, es decir, no tan largos ni tan cortos. Además, se observa que las personas que conocen a Haize tienen una mayor disposición a pagar que los que no conocen a la organización y lo mismo sucede con los que tienen mayor edad.

En conclusión, como el interés en los tipos de actividades varía dependiendo de la edad la propuesta de valor podría acotarse a solo algunas etapas de la vida (edades que tienen mayor interés en este tipo de actividades) y se podría priorizar ciertas temáticas de mayor importancia ya que a pesar de que los gustos son similares entre distintas edades, hay personas que están más enfocadas en el bienestar personal, pero otras más en el desarrollo profesional. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis inicial y resulta adecuado ajustar la propuesta de valor debido a que no existe un segmento apropiado para esta.

9. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA se realiza a partir de un análisis interno de la situación (capítulo 7), del cual se obtienen las fortalezas y debilidades que presenta la organización, y de un análisis externo (capítulo 8), el que permite desarrollar las oportunidades y amenazas presentes. Con este análisis se logran identificar los aspectos a mantener y fortalecer y cuáles mejorar dentro de Haize.

A continuación se muestra la matriz FODA con cada elemento:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Amplia experiencia de las socias fundadoras - Buena calidad de los expositores - Alto nivel de satisfacción de clientes - Personal comprometido 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta amplia pero confusa - Baja retención de clientes - Poca continuidad de algunos exponentes en Haize - Bajo conocimiento sobre RRSS y herramientas tecnológicas
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de nuevas tecnologías - Potencial de diversificar con nuevas ofertas - Creación de potenciales alianzas - Certificar cursos - Facilitar el trabajo a profesores 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la oferta debido a las bajas barreras de entrada - Alta amenaza de sustitutos - Cambio en el interés de los clientes - Baja disposición a pagar - Pérdida de exponentes

Tabla 13: Matriz FODA.
[Fuente: Elaboración propia]

9.1. Fortalezas

Son los aspectos internos de Haize que permiten desarrollar ventajas sobre la competencia y/o entregar valor a los clientes.

Experiencia de las socias fundadoras: como se ha mencionado en secciones anteriores las fundadoras tienen una amplia experiencia acompañando a personas en distintos ámbitos de su vida, por lo que saben como funciona el rubro y conocen a personas de confianza que podrían estar interesadas en asistir o en impartir cursos.

Calidad de los profesores: en línea con lo anterior, las fundadoras tienen un gran capital social lo que les ha permitido contar con una red de exponentes altamente capacitados y formados en los temas que se han impartido, generando confianza en los participantes mejorando la experiencia de estos.

Satisfacción de los clientes: en base a la información obtenida en la sección 7.4. los clientes se sienten cercanos con el equipo de Haize, sintiéndose seguros de participar y preguntar en los cursos. Además, estos se sienten satisfechos con los cursos en los que han participado y con el proceso de inscripción a estos.

Personal comprometido: el equipo organizador de Haize está comprometido con brindar un servicio de calidad para los actuales y potenciales clientes. También, se interesan por las temáticas impartidas por la organización por lo que se sienten aún más motivadas por llevar a cabo un buen funcionamiento y hacer crecer al negocio. Además, existe un apoyo mutuo entre las colaboradoras con el fin de poder aprender y mejorar el trabajo de cada una.

9.2. Oportunidades

Corresponden a los elementos externos que la organización puede aprovechar para mejorar el desempeño de esta.

Uso de tecnología: al ofrecer un servicio online se puede aprovechar la diversidad de herramientas tecnológicas que se han ido desarrollando con el objetivo de mejorar los procesos y la experiencia de los clientes, ofrecer el servicio a una mayor cantidad de personas.

Potencial de diversificación: el servicio de cursos online se puede ir ampliar a otros servicios complementarios para mejorar la experiencia de los clientes como son talleres, coaching e incluso para la experiencia de las personas que desean impartir clases. Hay que destacar que esto debería ser posible una vez que el negocio sea estable.

Posibles alianzas: existe una gran variedad de alianzas con organizaciones, por ejemplo ofrecer estos cursos para los colaboradores de estas o un descuento para los trabajadores, más aún en estos tiempos que se ha visto un aumento de interés y demanda por parte de las empresas. También, se pueden generar alianzas con organizaciones que ofrezcan servicios complementarios o exponentes que sean reconocidos.

Certificación de cursos: en las entrevistas desarrolladas se observó que para algunas personas sería aún más atractiva la oferta si al terminar el curso se diera un reconocimiento o certificado de haber terminado el curso. Incluso existen algunas organizaciones que entregan estas certificaciones.

Facilidades para exponentes: una de los aspectos que más valoran los profesores de Haize es la ayuda que realizan las integrantes del equipo, lo que hace que estos se despreocupen de la gestión necesaria para llevar a cabo el curso, por lo que esto podría potenciarse para atraer a los profesores.

9.3. Debilidades

Son puntos débiles que presenta la organización y que debería mejorar para tener un mejor desempeño.

Oferta amplia: si bien no es una desventaja siempre, en este caso se considera así ya que al estar en una etapa de consolidación esto no permite centrar la oferta en un público específico o sobre un tema en específico lo que provoca que no se estén optimizando los recursos e incluso posible confusión o decepción por parte de participantes y/o profesores.

Baja retención de clientes: como se detalló en el capítulo 2 son pocos los clientes que participan en más de una actividad, lo que hace más difícil completar los cupos de nuevas actividades ya que no existe una fidelización de ellos.

Poca continuidad de los exponentes: en Haize han sido varios los expositores que han impartido cursos, sin embargo, son pocos los que han dictado más de uno lo que no permite construir una relación larga con los participantes, lo cual puede causar confusión para los clientes o poca conexión con la organización.

Bajo conocimiento en manejo de redes sociales: el equipo no tiene experiencia trabajando con redes sociales por lo que no hay continuidad en las publicaciones o publicidad que se realiza. Tampoco se genera una comunicación activa con los potenciales clientes sino que es más reactiva.

Poco conocimiento sobre herramientas tecnológicas: tampoco se tiene conocimiento en este ámbito lo que dificulta brindar a los participantes una mejor experiencia. Si bien las fundadoras tienen ideas para mejorar el servicio (por ejemplo creando una plataforma más íntegra o herramientas complementarias), no se tienen los conocimientos técnicos para llevarlo a cabo.

9.4. Amenazas

A continuación se presentan las posibles amenazas (factores externos, que no puede controlar) que podrían afectar al correcto funcionamiento de la organización.

Bajas barreras de entrada: al no existir demasiadas regulaciones o limitaciones para entrar al mercado, este presenta bajas barreras de entrada por lo que es fácil que entren más competidores aumentando así la oferta de estos cursos haciendo más difícil atraer y fidelizar a clientes.

Alta amenaza de sustitutos: al ofrecer cursos de bienestar donde las personas pueden aprender y desarrollarse, Haize tiene una gran cantidad de sustitutos en cuanto a temáticas o metodologías ya que las personas pueden lograr sentirse mejor de distintas maneras o pueden querer desarrollarse en diferentes ámbitos, por lo que existe un alto nivel de amenaza de servicios sustitutos.

Cambio en el interés de los clientes: el interés de participar en este tipo de cursos puede cambiar dependiendo del momento que esté viviendo la persona, de sus prioridades o disponibilidad. Además, puede existir un cansancio en cuanto a la modalidad online o también de participar en distintas actividades.

Baja disposición a pagar: en base a la encuesta realizada se pudo observar que en general se tiene baja disposición a pagar por estos cursos, lo que puede provocar que el negocio se estanque debido a la dificultad de cambiar o aumentar los precios o no satisfaga las expectativas financieras de los expositores.

Pérdida de exponentes: en relación con el punto anterior los profesores que imparten las clases podrían preferir impartir clases de manera independiente pudiendo provocar pérdida de clientes en caso de que estos sean más fieles a profesores que a Haize.

Una vez definidas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se proponen algunas estrategias (Tabla 14) con el fin de potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y disminuir las debilidades y amenazas.

Estrategia FO	Estrategia FA
<ul style="list-style-type: none"> - Simplificar y mejorar la experiencia para los profesores para atraer a los de mejores. - Aprovechar la experiencia de las fundadoras y la satisfacción de los clientes para crear alianzas con profesores, organizaciones y/o influencers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer uso de la experiencia y transmitir a potenciales clientes la alta satisfacción de los clientes actuales, calidad y compromiso del equipo para disminuir que prefieran a Haize frente a la competencia u otro tipo de cursos.
Estrategia DO	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> - Crear alianzas con profesores para retener a más clientes. - Mejorar la experiencia de los profesores para atraerlos a seguir impartiendo cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear promociones y ofertas para atraer clientes que tengan menor disposición a pagar y retenerlos. - Contratar a alguien especializado en RRSS o aprender sobre estrategias con el fin de hacer más atractiva la oferta.

Tabla 14: Estrategias análisis FODA.

[Fuente: Elaboración propia]

10. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Para poder diseñar una estrategia comercial se sigue el proceso de segmentación, targeting y posicionamiento en base a los principales resultados de la investigación de mercado. Además, se revisará el modelo de negocios declarado en la sección 7.3 con el fin de hacer los ajustes correspondientes.

10.1. Segmentación

El proceso de segmentación divide el mercado en distintos grupos de clientes con distintas características. En base a la investigación de mercado se encontraron 2 grupos principales de clientes, mujeres mayores a 35 años y mujeres menores a 36 años. Este último grupo se dividió en 2 grupos diferentes debido a que, a pesar de ser muy parecidos en gustos, algunas características en cuanto a comportamiento son diferentes por lo que la forma de atraerlos o llegar a ellos varía, por lo tanto, también se segmenta en base a su ocupación principal. Finalmente se consideran 3 segmentos de mercados.

Segmento 1 – Mujeres trabajadoras mayores a 35 años: personas de género femenino mayores a 35 años que tienen un alto interés en los cursos breves y charlas de entre 1 y 5 sesiones. Para ellas es muy relevante el tema que se abordará en la actividad, la calidad y la confianza que entregan los profesores. Además de lo anterior, también valoran los contenidos y material de apoyo que se entrega en estas actividades. En cuanto a factores que influyen a la hora de participar les importa mucho el horario y precio de estas, probablemente esto se deba a que en su mayoría son trabajadoras dependientes y/o independientes.

Tienen preferencias por la modalidad sincrónica. Además, les interesan los temas de **crecimiento personal y autoconocimiento, espiritualidad y desarrollo de la consciencia y la meditación y**

mindfulness, temáticas relacionadas con el propósito de Haize y que incluso ya han dictado. En general, les es mucho menos relevante interactuar con los demás participantes y que sea un espacio de confianza, de hecho, es el factor (tamaño del grupo) que menos influye en su toma de decisión de participar. Desean aprender para enfrentar las situaciones de mejor forma, esto a partir del autoconocimiento y desarrollo de la consciencia. En general, declaran que les importan bastante la calidad de los expositores ya que estos temas están llenos de estereotipos por lo que muchas veces las organizaciones y/o personas que dictan este tipo de actividades no son lo que ellas buscan (son poco serios o presentan contenido poco confiable), ni son consecuentes con lo que hacen.

Segmento 2 – Mujeres trabajadoras menores a 36 años: personas trabajadoras menores de 36 años de género femenino que tienen un alto nivel de interés en los cursos de entre 3 y 12 sesiones. Les es muy importante el tema a tratar, valoran la calidad y confianza que entregan los profesores y la cercanía y respeto del equipo organizador. El horario, precio, el tamaño del grupo de participantes y la cantidad de sesiones también son importantes para decidir si participar en este tipo de actividades y son importantes usuarios de las **redes sociales, aunque aún así prefieren ser contactadas vía correo electrónico** para recibir ofertas y novedades.

Prefieren una modalidad mixta y les gustan los temas relacionados con el **crecimiento personal y autoconocimiento, desarrollo profesional y meditación y mindfulness**. En general, están buscando desarrollarse personalmente con el objetivo de manejar de mejor forma sus emociones y también mejorar sus relaciones con los demás ya sea en lo personal o laboral, por lo mismo también les interesa obtener herramientas que le permitan tener un mejor desempeño profesional. Algunas también buscan, en el ámbito personal, conocer otros puntos de vista.

Segmento 3 – Estudiantes mujeres menores a 36 años: personas de género femenino, menores a 36 años que tienen alto interés de cursos de entre 3 y 12 sesiones. Les importa mucho el tema a tratar, horario y precio del curso. Lo que más valoran es que los profesores sean de confianza y calidad, la forma de abordar los temas y la cercanía y respeto del equipo organizador. También son personas que usan bastante las **redes sociales**, e incluso prefieren conocer la oferta de actividades a través de estas.

Prefieren las modalidades presenciales, ya sea totalmente presencial o mixta y tienen una disposición a pagar más baja que los demás segmentos probablemente debido a su ocupación. Además, desean seguir formándose por lo que los temas que más les gustan son los de **crecimiento personal y autoconocimiento, desarrollo profesional y meditación y mindfulness**, al igual que el segmento 2 ya que también buscan poder manejar sus emociones de mejor forma y aprender cosas que les permita mejorar en su carrera profesional, en general buscan vivir una experiencia.

10.2. Targeting

Con el objetivo de seleccionar al segmento objetivo se realizó una matriz de decisión con variables relevantes para la organización y se hizo una evaluación de cada segmento en base a estas. A cada variable se le asignó un peso dependiendo de la relevancia de cada una, donde Alta corresponde a criterios que tienen una alta importancia debido a que son imprescindible para que el negocio funcione y sea atractivo para los clientes. Por otro lado, una relevancia Media significa que son criterios importantes pero que la organización podría variar fácilmente dependiendo de lo que desean los clientes.

En la siguiente tabla se presentan las variables consideradas y la relevancia de cada una. Además, se presenta el peso asignado a cada criterio en base a su relevancia.

Criterio	Relevancia	Ponderador
Nivel de interés promedio del segmento	Alta	16%
Facilidad para alcanzar clientes	Media	12%
Disposición a pagar del segmento	Alta	16%
Retorno por impartir curso	Alta	16%
Nivel de esfuerzo por creación/impartir curso (gestiones, ideas, actividades, etc.)	Media	12%
Alineamiento a propósito de Haize	Alta	16%
Capacidad de impartir cursos sobre temáticas de interés para el segmento	Media	12%

Tabla 15: Variables de decisión con su respectiva relevancia y peso.
[Fuente: Elaboración propia]

Para determinar cuál es el segmento por escoger se evalúa cada criterio del 1 al 3 donde 1 es que el segmento tiene un bajo resultado en ese criterio y 3 es que tiene una alta evaluación. Bajo esto se realiza la matriz de decisión (Tabla 16) y se obtiene como resultado que el segmento a escoger como target es el segmento 1: Mujeres trabajadoras mayores a 35 años. El detalle de cada justificación del valor de la matriz se encuentra en el Anexo D.

Criterios	Ponderación	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
Nivel de interés del segmento	16%	3	2	3
Facilidad para alcanzar clientes	12%	3	3	2
Disposición a pagar del segmento	16%	2	2	1
Retorno por impartir curso	16%	2	3	3
Nivel de esfuerzo por creación/impartir curso (gestiones, ideas, actividades, etc.)	12%	2	1	1
Alineamiento a propósito de Haize	16%	3	2	2
Capacidad de impartir cursos sobre temáticas de interés para el segmento	12%	3	2	2
Total	100%	2,56	2,16	2,04

Tabla 16: Matriz de decisión.
[Fuente: Elaboración propia]

Finalmente, este segmento se define como: *“Mujeres trabajadoras de entre 36 años y 69 años pertenecientes a los segmentos socioeconómicos ABC1abC2, que deseen aprender rápidamente sobre temas que les permitan crecer personalmente, desde el autoconocimiento, espiritualidad y desarrollo de la consciencia.”*

En la figura 12 se puede observar la cantidad de demanda estimada desde el año 2017 (mercado disponible aproximado). De esta, se observa que la demanda estimada durante el año 2020 fue de 19.196 personas y en el año 2021 aumentó a 23.078 personas (variación de 20,22%). Cabe destacar que esta estimación se realizó de manera lineal y en base a cantidad de personas debido a que en general no hay un consumo exacto de cursos que se toman en un año ni un precio establecido, sino que existen ciertas personas que tienen un alto interés, que dependiendo del tema y su situación personal y económica deciden si participar o no en estas, por lo que se debería apuntar a alcanzar cierta cantidad de clientes considerando también factores económicos. En el Anexo E se detallan los cálculos de la estimación.

Bajo esta estimación Haize durante el año 2020 tuvo una penetración del 2,8% (esto considerando solo los clientes² y no ventas). Por otro lado, durante el año 2021 se alcanzaron 122 clientes, obteniendo una penetración del 0,5%, esta disminución podría deberse a diferentes razones como, que se realizaron menos actividades cortas que durante el año 2020, pero más actividades largas (también se impartieron menos actividades en general), por lo que en cuanto a ingresos la diferencia no fue tanta, pero en clientes sí, también podría deberse a temas de disponibilidad y agotamiento. Sin embargo, esta cifra no es representativa ya que durante el año 2021 se realizaron pocos cursos cortos y ninguna charla, por lo que los clientes podrían no pertenecer todos al segmento objetivo escogido, por lo tanto, la cifra obtenida del año 2020 es más representativa y sobre esa se debería apuntar.

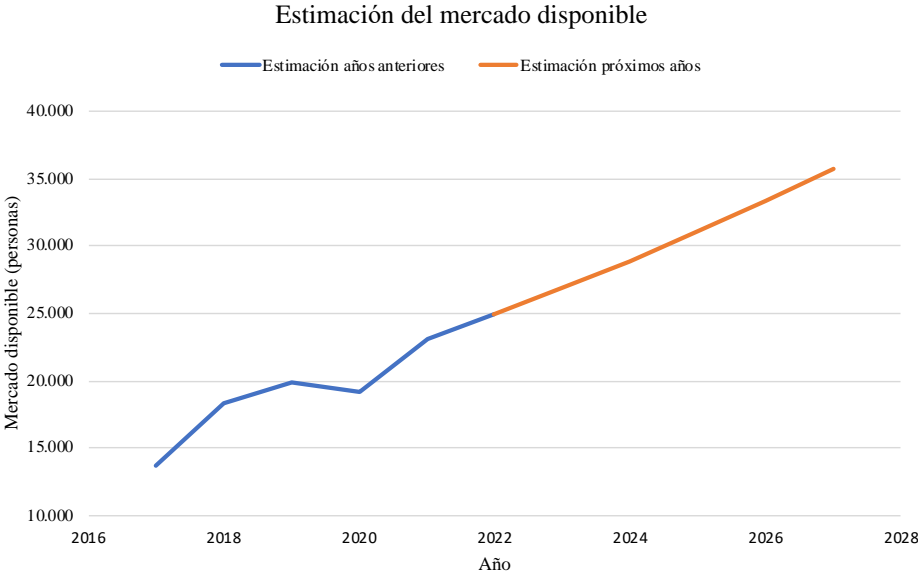


Figura 12: Gráfico de la demanda estimada.
[Fuente: Elaboración propia]

Es por todo lo anterior que se podría considerar una demanda potencial infinita ya que la participación o no en este tipo de actividades depende de muchos factores que pueden cambiar en el tiempo y/o que no se pueden estimar con confianza. Por lo tanto, para efectos de esta memoria se calculará la demanda mínima necesaria para que Haize sea rentable (punto de equilibrio) y alcanzar este número durante el primer año de implementación de la estrategia será una de las metas principales para la organización.

² Durante el año 2020 se alcanzaron 544 clientes en total. El detalle se puede ver en la sección 1.1.

10.3. Posicionamiento

El posicionamiento es cómo los clientes ven o perciben la organización y cómo se diferencia de otras similares. En ese sentido, Haize, debe destacarse por la calidad del servicio y calidez de los profesores/expositores, con el objetivo de que los clientes puedan confiar en lo que es y ofrece la organización. Aspectos que son una fortaleza dentro de la organización, pero que no están siendo conocidos por las personas que no conocen al equipo ni oferta. Por lo tanto, la estrategia principal consiste en:

- Realizar campañas de difusión mejor enfocadas, específicamente dirigidas a personas que pertenecen al segmento objetivo escogido y que no conocen Haize, con la finalidad de darse a conocer como organización.
- En línea con lo anterior, generar lazos con las personas para que confíen en la profesionalidad de Haize y en la calidad y experticia de los profesores, por medio de diversas comunicaciones como, por ejemplo, más información sobre el equipo (quiénes son, qué hacen, experiencia) y oferta (beneficios, tema a tratar, metodología), opiniones y experiencias de exparticipantes, entre otras.
- Mantener un buen servicio de preventa, durante y post actividad con el objetivo de generar cercanía con las personas que han participado de las actividades. Si bien, la cercanía no es algo que se destaque dentro de las encuestas, es una fortaleza de Haize que se podría potenciar ya que el buen servicio también se relaciona con la buena organización de los cursos por lo que podría ayudar a generar confianza, fidelizar a los clientes y diferenciarse de las demás organizaciones. Para mejorar esto también se propone potenciar las encuestas de satisfacción que se realizan actualmente, incentivando a las personas a contestarlas y hacer un mayor y mejor análisis de estas.

En conclusión, se desea lograr que los clientes identifiquen a Haize como una organización confiable que pone en el centro a sus clientes y donde se pueden encontrar cursos cortos y de calidad.

Por lo tanto, Haize estaría participando en el mercado de cursos de bienestar y entretenimiento, a través de la elección de ofrecer solo cursos breves de autoconocimiento, espiritualidad y desarrollo de la consciencia, que son los de mayor interés para el target. Si bien, generalmente se recomienda diversificar para no depender de solo un tipo de servicio, se recomienda comenzar enfocándose solo en estos tipos de actividades para que la organización se pueda establecer de buena manera. A pesar de lo anterior, sí existe un pequeño nivel de diversificación ya que se abordarán diferentes temas.

Además, se deben potenciar y generar alianzas estratégicas con los distintos profesores que dictarán los cursos ya que ellos pueden dar a conocer a Haize a sus propios clientes y así atraer más personas. A cambio, Haize también debe proporcionarles a los profesores una buena experiencia, en el sentido de ser un apoyo en la creación, preparación e implementación del curso, simplificando el proceso y brindando un buen soporte.

10.4. Rediseño del modelo de negocios

A continuación, se presenta el modelo de negocios final. Este modelo es similar al presentado en la sección 7.3. pero tiene pequeños ajustes relacionados con el segmento de clientes, propuesta de valor, fuentes de ingresos y asociaciones claves.

Segmento de clientes: como se planteó en la sección 10.2. el segmento de clientes son mujeres trabajadoras entre 36 y 69 años de los segmentos ABC1abC2 que les guste estar en constante aprendizaje y que estén interesadas en el autoconocimiento, espiritualidad y desarrollo de la consciencia.

Propuesta de valor: *“Cursos breves de entre 1 y 5 sesiones de autoconocimiento, desarrollo de la consciencia y meditación en un formato sincrónico, simple y con profesores experimentados y formados en el tema, donde puedan aprender, reflexionar y compartir con los demás.”*

Las **personas interesadas en estos cursos desean desarrollarse personalmente, en cuanto a cómo manejar las emociones o situaciones que enfrentan**, es decir, buscan entender ciertos aspectos de la vida que les inquieta. Por lo que esperan que, al participar en estas actividades, puedan conocerse y entenderse mejor, relacionarse con personas similares a ellas o con el mismo propósito y que exista una buena relación calidad/precio. En general, **tienen que realizar distintas cosas en su vida por lo que no siempre tienen la disponibilidad** para participar en todos los cursos que ellas quisieran y por lo mismo tampoco desean participar en cursos que dictan contenidos que podrían haber aprendido por sí solas en sus casas. Creen que son **temas complicados**, en que **existen prejuicios** debido a que hay muchas personas que imparten cursos con material poco fiable, lo que desprestigia este tipo de actividades y provoca una desconfianza en algunas organizaciones.

Por lo anterior se proponen ofrecer **cursos online sincrónicos** de distinta duración (entre 1 y 5 sesiones, dependiendo del tema) en el que se introduzca a **temas como espiritualidad y desarrollo de la consciencia, autoconocimiento y meditación** para que las personas logren sus objetivos por medio de la reflexión y el aprendizaje. Estos cursos van acompañados de **material extra y acceso a las grabaciones** para que los participantes puedan verlo cuando deseen y las veces que quieran.

El objetivo de estos cursos es **entregarles valor a los clientes a través del acceso a un servicio confiable con contenidos fiables y profesores de calidad**, gracias a su formación y experiencia, todo a un **precio accesible** para ellos. Estos cursos tratan temas de alto interés para ellos ya que les **permiten desarrollarse personalmente** por lo que podrán compartir, explorar y aprender sobre sí mismos, sus relaciones con los demás y con el mundo.

Cabe destacar que esta propuesta es mucho más acotada que la anterior, en cuanto a temas y segmentos, pero mantiene el propósito de Haize que es conectar a las personas y ayudarlas a explorar su consciencia. Esta se realizó a partir del modelo Value Proposition Canvas de Alexander Osterwalder [28] con lo recopilado durante las entrevistas e información de la encuesta, ver en el Anexo F más detalles del análisis.

Canales: los medios principales serán redes sociales, el sitio web y el correo electrónico.

El sitio web quedará como principal medio de venta y donde las personas podrán conocer en profundidad a la organización (al equipo organizador, profesores, oferta, precios, etc.).

El correo electrónico será el principal medio de difusión de novedades y oferta para los que se hayan suscrito y para los exparticipantes.

Finalmente, se deberá potenciar Facebook e Instagram como medio principal de difusión, publicidad y atracción de nuevos clientes, por lo que se debe poner especial énfasis en el contenido y personas a las que se dirigirá, ya que, si bien eran medios utilizados anteriormente, no existía una estrategia comunicacional.

Además, estos 3 canales deben ser un medio de comunicación en caso de dudas o comentarios.

Relaciones con clientes: existen dos formas de relacionarse con los clientes. La primera es asistencia personal, vía correo electrónico, página web y/o redes sociales, donde los clientes pueden realizar sus consultas o comentar sus inquietudes al equipo de Haize. Por otro lado, se encuentra el servicio automático, el cual corresponde al sitio web donde pueden cotizar y comprar las actividades sin necesidad de contactarse con una persona.

Fuente de ingresos: en este caso como la oferta se acotó, las fuentes de ingresos corresponden a los cursos que variarán de precio dependiendo de la cantidad de sesiones que estén tengan.

Actividades claves: las actividades necesarias para llevar a cabo un curso serán similares a las mencionadas en el punto 7.3. donde se declara que las actividades claves son: el diseño del curso con la persona que lo impartirá, creación del material para difusión, la activación de la venta del curso en el sitio web y el envío del enlace de acceso vía correo electrónico y del material de apoyo.

Recursos claves: los recursos se pueden agrupar en 2 categorías: los recursos intangibles, como son el sitio web (hosting y dominio), las plataformas de pago y la aplicación donde se desarrollarán los cursos; y los recursos humanos, los cuales corresponden a la diseñadora gráfica, personal de administración y mantención de página web y los profesores.

Asociaciones claves: la principal asociación son los profesores, ya que son las personas que imparten los cursos y definen mayoritariamente los temas y la forma de abordarlos. Además, se propone que estos sean fijos en el sentido de que siempre sean los mismos los que hagan los diversos cursos. Esto tiene como objetivo que los participantes sientan una mayor conexión con estos, y los vean como parte importante de Haize y del tema en cuestión, ya que esto podría ayudar a fidelizar a los clientes, por ejemplo, si les gusta un expositor en específico sepan que estará en Haize constantemente o que, si no conocían al exponente y les gusta, tengan la seguridad de que en Haize se seguirán dictando cursos con esta persona. Entonces, se podría partir con cierta cantidad de profesores, por ejemplo 2, y a medida que se vayan teniendo más clientes se pueden ir incluyendo nuevos.

En este sentido Haize ha funcionado de esta manera durante el año 2021 (de forma casual) sin embargo durante el año 2020 se dictaron actividades con una gran variedad de profesores, lo cual podría confundir a los potenciales o actuales clientes pensando en que las personas que dictaron alguna actividad durante el año 2020 volverán a hacerlo, pero esto no se puede asegurar. Por lo que tener a profesores definidos permitirá mantener a los clientes y la confianza y darles mayor protagonismo a los profesores en Haize y sus canales.

Estructura de costos: los costos fijos para Haize son la manutención de la página web (hosting, dominio, actualización), la aplicación en que se dictan los cursos, el pago de correos electrónicos institucionales y el pago a las trabajadoras a través de boleta de honorarios. Por otro lado, los costos variables corresponden a gastos en publicidad en Facebook, Instagram y Google Ads (que se

mencionará más adelante); el pago a los profesores, correspondiente al 50% de los ingresos por ventas; las comisiones por venta para la encargada de estas (6%) más \$50.000 por curso; y el pago a las moderadoras de \$15.000 por sesión.

10.5. Marketing Mix

En esta sección se presentan los 4 componentes del marketing táctico: el servicio, el precio, la plaza (canales de venta) y la publicidad y promoción. Estos se desarrollan en base a la estrategia propuesta, información recopilada durante la investigación de mercados y las capacidades de la organización.

10.5.1. Servicio

El servicio de Haize consistirá en la realización de cursos de entre 1 y 5 sesiones sobre los temas preferidos del segmento objetivo, los cuales son:

- Autoconocimiento y crecimiento personal
- Meditación y mindfulness
- Espiritualidad y desarrollo de la consciencia

La duración de estos variará dependiendo del tema, probablemente los cursos más cortos serán de meditación y mindfulness, dada la naturaleza de estos, en donde cada clase no necesariamente tiene que estar relacionada con la anterior, a diferencia de los demás temas en los que al impartir una clase más larga se puede profundizar más en este, entregándole mayor información o material al participante.

También, es importante considerar en qué momentos del año pueden impartirse los diversos temas, debido a que como se vio en las entrevistas, hay momentos del año en que los participantes tienen menos tiempo o energías de participar en este tipo de actividades, por lo que se recomienda ofrecer las actividades más largas y que requieren mayor esfuerzo a principio de año (primer semestre) y actividades más cortas y de distensión o relajación (como la meditación y mindfulness) en el segundo semestre. En línea con lo anterior, también se puede ofrecer cada actividad en 2 fechas diferentes para que las personas que se inscriban decidan la fecha que más les acomode o, en caso de que el curso tenga una alta demanda, se pueda repetir en otra fecha con las personas que no pudieron asistir la primera vez.

Se recomienda que los cursos sigan teniendo una modalidad sincrónica, que sean grabados y con material complementario. Esto último es relevante dado que es uno de los aspectos que el segmento objetivo más valora, más aún pensando en que la mayoría son personas trabajadoras con poca disponibilidad. Además, en base a las encuestas de satisfacción, se obtuvo que varios participantes valoraban tener el material antes de la actividad y material extra, por lo que es un factor diferenciador. En este sentido se recomienda que esto sea transmitido al momento de ofrecer la actividad, como beneficios de participar en el curso (actualmente esto es desconocido por las personas que revisan la oferta), obviamente esto debe considerarse solo para los cursos que apliquen ya que pueden existir clases que no incluya material extra pero sí material de apoyo.

Además, es relevante entregar información sobre los profesores que impartirán la actividad, esto ya se hace de forma breve, pero se recomienda darle mayor protagonismo en el sitio web y redes

sociales para que las personas puedan conocer mejor su experiencia y sobre los cursos que han impartidos para así poder generar una mayor conexión y confianza entre estos y los clientes.

En cuanto al tamaño del grupo de participantes este se podría ampliar dado que según los resultados de la encuesta, este es el atributo menos relevante, por lo que se recomienda aumentar los cupos máximos de 23 personas a 100 aproximadamente, para poder seguir teniendo espacios de interacción entre participantes y así poder diferenciarse de la competencia. Además, de fijar una cantidad mínima para que se imparta la actividad³.

A modo de conclusión, la oferta actual se debería acotar a 3 temáticas y a cursos de menor duración, en donde la estrategia consistiría en agregarle valor a la clase con material extra, posibilidad de poder acceder a la clase de manera sincrónica e interactuar con profesores experimentados y demás participantes, todo de una manera simple y rápida. Esto debe ir acompañado de una mayor visualización de estos beneficios en redes sociales y sitio web, además de un buen soporte para poder brindar una buena y rápida atención al cliente con el objetivo de transmitir confianza y profesionalismo. En este sentido, las encuestas de satisfacción deben potenciarse para poder obtener suficiente información para seguir mejorando.

10.5.2. Precio

Para definir los precios a cobrar se utilizará una estrategia que considera costos, precios de la competencia y disposición a pagar del segmento objetivo, es decir, la estrategia está enfocada principalmente en la fijación de precios mediante márgenes, pero considerando también los precios de la competencia y la disposición a pagar de los potenciales clientes.

En cuanto a la competencia se toma como principal referente a la organización Talleres de Bolsillo investigada en la sección 8.1. debido a que es la que ofrece el servicio más similar al que se propone en esta memoria. Los precios de Talleres de Bolsillo varían según la cantidad de sesiones y exponentes y se encuentran entre un rango de \$12.000 y \$55.000 dependiendo del curso.

Por otro lado, en base a los resultados de la encuesta realizada, se observa que la mayoría de las personas están dispuestas a pagar por un curso de 8 horas. (4 sesiones de 2 horas cada una) menos de \$50.000 y un tercio de las personas entre \$50.000 y \$70.000. Si estos números se pasan a horas se obtiene que la mayoría esta dispuesta a pagar \$6.250 por hora y un tercio de las personas está dispuesta a pagar entre \$6.250 y \$8.750 por hora. Entonces, si esto se extrapola a las diferentes actividades declaradas en el punto anterior la disposición a pagar quedaría:

Sesiones	1	2	3	4	5
Disposición a pagar	\$12.500	\$25.000	\$37.500	\$50.000	\$62.500

Tabla 17: Estimación de la disposición a pagar del segmento escogido.

[Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta]

En base a esta información, se plantea un modelo para calcular los precios de los cursos (especificado en el Anexo G) que considere los costos fijos y variables (que son principalmente comisiones por venta) y distintos márgenes para cada duración, debido a que dependiendo de estos los costos, esfuerzos y demanda deberían variar. Estos márgenes se definieron de forma que los

³ Se recomienda como mínimo 30 personas para cursos de 1 sesión, 27 para los de 2 sesiones, 25 para los de 3 sesiones, 23 para los de 4 sesiones y 25 para los de 5 sesiones. Se escogen estos valores ya que se consideran alcanzables bajo lo obtenido durante el año 2020.

precios resultantes fueran cercanos a los precios de la competencia y la disposición a pagar declarada por el segmento objetivo.

Finalmente se establecen los siguientes precios para cada curso:

Sesiones	1	2	3	4	5
Precio final	\$15.500	\$37.000	\$43.000	\$51.000	\$64.000

Tabla 18: Precio final establecido para cada curso.

[Fuente: Elaboración propia. El detalle se presenta en el Anexo G]

10.5.3. Plaza

La plaza en este caso corresponde a los canales por los cuales se venderán los cursos, los cuales son el sitio web y correo electrónico. Este último es un medio de comunicación pero la transacción se realiza vía PayPal o transferencia y en el caso del sitio web se presentan distintos medios de pago como son Transbank, MercadoPago, PayPal y transferencia. En general, todas estos medios de pago cobran comisiones, menos la transferencia, por lo que sacar alguna no disminuirá demasiado los costos ya que si la persona no puede comprar por una lo hará por otra. Tampoco se puede dejar solo la opción de transferencias (que efectivamente permitiría disminuir costos) debido a que esta no facilita el trabajo para los clientes, ya que requiere más pasos para realizar la transacción y es más limitada debido a que no permite pagar con tarjetas de crédito.

Por lo tanto, se recomienda mejorar el sitio web haciéndolo más atractivo y simple de navegar, en el sentido de que el proceso de compra sea sencillo y amigable, así las personas encontrarán rápidamente los cursos ofrecidos, la información de estos, y al equipo detrás. Esto ayudará a que las personas confíen más en el trabajo de la organización.

Además, con el fin de aumentar la tasa de conversión se puede agregar la opción de chatear con alguien del equipo para resolver rápidamente las dudas, visibilizar facilidades de pago (descuentos, métodos de pago, gift cards) y/o agregar comentarios sobre la experiencia de exparticipantes para que las personas puedan conocer de una forma más “tangible” los beneficios de participar en estos cursos y de comprar en Haize.

Por otro lado, a los clientes y personas registradas en el sitio web se les puede incentivar a participar de los cursos enviándoles información mediante correos electrónicos (este es el principal medio por el cual el target desea conocer la oferta). En este sentido, se recomienda no enviar correos a todas las personas debido a que algunos podrían aburrirse de recibir tanta información, por lo que se deben realizar campañas dirigidas a ciertos tipos de personas dependiendo de la actividad que se quiera ofrecer, diferenciando en base a los intereses declarados u observados, a través de, por ejemplo, las encuestas de satisfacción o los cuestionarios de inscripción. En línea con lo anterior, los mensajes de los correos también deben estar bien pensados, siendo cercanos, informativos y no tan largos.

Entonces, la principal estrategia es potenciar estos 2 canales, principalmente porque el proceso de inscripción no requiere mayores ajustes debido a que, en base a opiniones de exparticipantes, el

proceso es fácil y expedito. Sin embargo, aún se requiere llegar a más personas por lo que se debe aumentar el tráfico que se genera hacia el sitio web, esto mediante publicidad y anuncios que permitan dirigir mayor cantidad de personas directamente a este. Esto servirá principalmente para atraer a los que aún no conocen Haize (ya que los que conocen a la organización pueden ser contactados a través de correo electrónico) para que no solo conozcan a la organización sino que también que participen de los cursos ofrecidos.

10.5.4. Publicidad y Promoción

Debido a que la organización presenta un presupuesto acotado (dado que no está generando utilidades positivas) se deben mejorar los anuncios, con el objetivo de que sean eficientes para alcanzar más ventas. Es por esto que primero se debe crear un plan que permita atraer clientes cuidando el presupuesto.

Como la organización ya realiza publicidad en redes sociales, existe una disposición a gastar en esto, sin embargo, se debe mejorar la forma en que se realiza ya que no está generando resultados positivos. Es por esto, que para comenzar, se recomienda acotar el público al cual se está dirigiendo estos anuncios, no solo al segmento escogido sino que a las personas que pertenecen a este segmento y han interactuado con la organización, eso debido a que alguien que interactúa con el sitio y redes sociales de Haize es más probable que compre que una persona que no conoce a la organización. De esta forma se podrá aprovechar mejor el presupuesto y ver el desempeño de las campañas y a medida que estas vayan dando mejores resultados se puede ir aumentando o variando el público objetivo, como por ejemplo a personas que no conocen a la organización, personas interesadas en este tipo de actividades o personas similares a las que han comprado, etc., siempre pensando en alcanzar el segmento objetivo escogido.

Uno de los mejores medios para lograr esto es el administrador de anuncios de Facebook (actualmente llamado Meta) que permite manejar anuncios que pueden ser publicados en Instagram y Facebook al mismo tiempo, por lo que le ahorraría tiempo a la organización. Se recomienda realizar un contenido publicitario diferenciado para personas que conocen Haize y las que no, en el sentido de que la publicidad que se dirija para personas que ya conocen a la organización tenga como principal propósito incentivar su compra mostrándoles los cursos disponibles en el momento y promociones. Por otro lado, para las personas que no conocen a Haize, se les debería mostrar publicidad para que conozcan a la organización, quiénes son, qué hacen y los beneficios que presentan, esto se puede lograr a través de campañas que muestren testimonios de exparticipantes, información sobre los profesores, el equipo y su experiencia. También pueden tener publicidad compartida que incentive a comprar a ambos grupos como por ejemplo campañas que visibilicen la forma de trabajar o de realizar los cursos como por ejemplo la modalidad de estos, las facilidades de pago, promociones, etc.

Este medio de publicidad permite dirigir campañas a diversos públicos definidos por uno en base a características demográficas, intereses, nivel de interacción con la organización e incluso personas similares a los propios clientes por lo que es una excelente herramienta para atraer más público de manera más eficiente.

Cabe destacar que no es necesario realizar campañas para todos los grupos mencionados anteriormente ya que el presupuesto es acotado, pero es importante conocer todas las posibilidades

que se presentan y qué contenidos diseñar para cada uno con el fin de poder priorizar y obtener mejores resultados.

Además, se recomienda el uso de Google Ads, una plataforma creada por Google que permite crear publicidad y llegar a personas en base a búsquedas, sitios web o videos de YouTube relacionados con las palabras que uno desee. Este es un medio complementario al de Facebook debido a que permite la publicidad en distintas páginas web yendo más allá de las redes sociales, por lo que se puede atraer público desde sitios web, que hablen de los temas de interés (autoconocimiento, meditación y espiritualidad), y/o desde la búsqueda de Google que realizan las personas. A diferencia de Facebook, Google Ads cobra en base a los clic que recibe la campaña por lo que la publicidad que se realice por este medio debe dirigirse hacia la página web. La estrategia de implementación de este medio debe ser similar a la de Facebook, es decir, comenzar con un subsegmento (público acotado) que tenga mayores probabilidades de conversión para ir evaluando los resultados y dependiendo de estos ir ampliando al público.

Respecto al tiempo y periodicidad que se debería realizar la publicidad, esta dependerá del tipo de anuncio debido a que los anuncios que buscan dar a conocer Haize pueden hacerse constantemente o cuando se tenga presupuesto disponible para esto, en cambio, los anuncios que tienen como objetivo aumentar las ventas obviamente deben hacerse en el momento en que se empieza a ofrecer el curso (durante el período de inscripción). Sin embargo, en un principio se recomienda hacerlo una o dos semanas antes de cerrar el curso para poder escoger un presupuesto que permita alcanzar el cupo mínimo de los participantes, esto pensando en que ya se habrán vendido algunos cupos. Además, en periodos que exista presupuesto y que no hayan inscripciones abiertas se deberían enfocar en la publicidad pensada para dar a conocer a Haize y así captar a más clientes potenciales.

También, como se mencionó en la sección anterior se deben hacer campañas vía correo electrónico presentando la oferta a ciertos clientes según sus gustos y no a toda la base de datos ya que algunos podrían sentirse abrumados de información o simplemente no estar interesados, así se podrán disminuir las probabilidades de que los correos lleguen a las bandejas de spam y aumentar la tasa de apertura. Para conocer los intereses de las personas que se hayan suscrito al sitio web o hayan participado de las actividades se recomienda:

- Agregar a las encuestas de satisfacción la pregunta sobre el interés en las temáticas y si les gustaría recibir información.
- Clasificar los cursos dentro de las 3 temáticas para que cuando la persona se inscriba saber inmediatamente el interés.
- Ajustar el formulario de suscripción, disponible en el sitio web, para que las personas seleccionen sobre qué temas les gustaría recibir información.

También es importante darse el tiempo de crear suficiente material de calidad para la publicidad, que si bien ya se realiza y hay personas encargadas de eso, se debe crear contenido diferente para cada propósito, por ejemplo, para dar a conocer a Haize se recomienda publicitar videos breves de los profesores y de testimonios de exparticipantes, en caso de querer aumentar las ventas se pueden publicitar videos en que los profesores hablen del curso o del mismo material que se publica en redes sociales sobre el curso.

Finalmente, se propone ofrecer ciertos descuentos para incentivar la compra:

- **Descuento en la primera compra:** este beneficio buscaría incentivar a que las personas prueben el servicio, especialmente a aquellas que estén dudando ya sea por precio o por incertidumbre. En caso de implementarlo se recomienda hacerlo por temporadas para que las personas sepan que es por tiempo limitado, les parezca más atractivo y utilicen el descuento.
- **Descuento por recomendación:** como se vio en la etapa de investigación de mercados, muchas personas se atrevían a participar en estos cursos debido a que conocían a personas que los impartían o que lo habían realizado y se los habían recomendado, por lo que la compra se basa mucho en el boca a boca o recomendaciones. Es por lo anterior que se propone ofrecer un descuento a clientes que traigan a un cliente nuevo, es decir, un programa de referidos en que cuando un cliente haga que un cercano o conocido participe en un curso de Haize por primera vez se le ofrezca un descuento en el próximo curso que tome.
- **Descuento por toma de más de un curso:** en el caso de que una persona esté interesada en dos o más cursos que se dicten en un periodo cercano o en el mismo mes, se puede hacer un descuento por la compra de más de uno. En este sentido, al igual que como se vio en el benchmarking, se podrían impartir cursos que podrían ser complementarios o que estén relacionados para incentivar a las personas a participar de más de uno y pagar un precio menor.

11. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Con el fin de poder evaluar la estrategia se realiza un plan de implementación con actividades, objetivos, indicadores y sus respectivas metas para monitorear el desarrollo de esta.

Se espera comenzar a implementar la estrategia dentro de los siguientes dos meses. Este plan se divide en 6 etapas, las cuales son independientes y pueden realizarse en diferente orden. Estas son:

- 1) Se deben implementar mejoras en el sitio web para hacerlo más atractivo y amigable. Esto a partir de:
 - Una página (vista) con el currículum de los principales profesores que imparten e impartirán clases en Haize.
 - Ajustar el formulario de suscripción al sitio web, agregándole la pregunta sobre qué temáticas le gustaría recibir información.
 - Agregar al home opiniones de exparticipantes sobre su experiencia y las promociones que estén vigentes en el momento (específicamente el descuento por recomendación).

Se estima que para realizar estos cambios se necesitarán 4 semanas aproximadamente.

- 2) Definición de términos y condiciones de las promociones a ofrecer como son requisitos, plazos de vigencia, entre otras.
- 3) Ajustar las encuestas de satisfacción agregando una pregunta sobre si el participante desea seguir queriendo recibir informaciones al correo sobre cursos relacionados con el que tomó. Esto último para evitar caer en listas de correo no deseado o abrumar a los clientes y tener actualizada la lista de contactos, para así mejorar indicadores como la tasa de clicks en los correos electrónicos abiertos.

- 4) Creación e implementación de publicidad para darse a conocer: se generará contenido enfocado en dar a conocer a Haize, sobre qué hace, quiénes son los profesores, experiencia de exparticipantes y cursos dictados. Este contenido será difundido mediante redes sociales y sitios web y estará constantemente publicitándose (1 campaña por mes), sin embargo, dado que la organización no posee utilidades para invertir grandes sumas de dinero el contenido a difundir siempre será el mismo (se diseñarán 2 o 3 campañas y se irán alternando mes a mes), variando poco según el público objetivo al que esté dirigido.

Se medirá el resultado de este contenido a través del aumento de seguidores en redes sociales y los registros en el sitio web. Se plantea como objetivo alcanzar 4.645 seguidores en Instagram en un año.

- 5) Creación e implementación de publicidad para aumentar ventas:

- Creación de contenido sobre los cursos a realizar, este se hace para cada curso por lo que se crea una vez planificado este. Se utilizará el mismo material gráfico para redes sociales y para campañas de correo electrónico.
- Para difundir cada actividad y dar a conocer las promociones se enviarán correos electrónicos a las personas que hayan declarado querer recibir novedades en el registro del sitio web. Se enviarán 2 correos por curso, uno al iniciar el proceso de venta y uno de recordatorio días antes de cerrar las inscripciones.
- En redes sociales, se difundirá la actividad en el perfil de la organización y cuando quede una semana antes de que cierren las inscripciones del curso se hará publicidad pagada. Inicialmente esta publicidad estará dirigida a clientes actuales y potenciales clientes (en el marco de este plan inicial, potenciales clientes se considera a las personas que han tenido alguna interacción con los canales de Haize pero que no han comprado o que tienen un perfil similar a los clientes actuales).
- Para medir si las campañas están aumentando las ventas se medirá la tasa de conversión, es decir, la cantidad de personas que compran vs la cantidad de personas que visitaron la página web sobre el curso.

- 6) Es importante planificar la cantidad de cursos que debe realizar la organización durante un año. Durante los dos años de funcionamiento esto se ha intentado planificar, pero siempre en el corto plazo, por lo que para efectos de este trabajo esta estimación se hará en base a la capacidad que tuvo Haize durante el año 2020.

En el año 2020 se realizaron 22 cursos en 10 meses (promedio 2,2 por mes), de estos 8 fueron de 1 sesión, 3 de 2 sesiones, 8 de 3 sesiones, 2 de 4 sesiones y 1 de 5 sesiones. Se decide aproximar el promedio a 2 cursos por mes, es decir, en un año se deberían hacer 24 cursos en total. Además, se debe decidir la duración de estos cursos, lo cual también se realiza en base a los datos del 2020 (resultados Tabla 19). Cabe destacar que en 2 casos se decidió hacer 1 curso más para alcanzar un total de 24.

Bajo esta planificación, se espera alcanzar 910 ventas durante el primer año, distribuidos en los diferentes tipos de cursos. En base a los supuestos explicados más adelante (punto 12.1) se espera que se realicen 345 compras para cursos de 1 sesión, 155 para cursos de 2 sesiones, 291 para cursos de 3 sesiones, 64 para cursos de 4 sesiones y 55 para cursos de 5 sesiones.

Nº de sesiones	Cantidad de cursos en el año	Variación año 2020
1	8	-
2	4	+1
3	8	-
4	2	-
5	2	+1

Tabla 19: Planificación de cursos a realizar en un año.

[Fuente: Elaboración propia.]

Además de la definición de etapas se definen indicadores con el objetivo de medir el cumplimiento de la estrategia.

Objetivo	Indicador	Meta	Actividades	Frecuencia	Criticidad
Aumentar número de potenciales clientes	Nº de seguidores en Instagram	4.645 seguidores al primer año	Publicidad dirigida una vez al mes en rrss y sitio web	Anual	Media
Aumentar ventas	Tasa de conversión	3% mensual promedio	Publicidad en rrss y promociones dirigida	Mensual	Alta
	Cantidad de clientes	910 clientes al primer año	Creación, planificación y difusión de cursos	Anual	Alta
Medir efectividad de las campañas	Tasa de clicks en correos abiertos	Mayor a 2,5% por campaña de email marketing	Tener actualizada bbdd de clientes con sus intereses	Por campaña	Media
	ROAS (Retorno de la inversión publicitaria)	Mayor a 3 por campaña en redes sociales y sitios web	Hacer seguimiento en Google Ads y Meta Business	Por campaña	Alta

Tabla 20: Indicadores y metas plan de trabajo.

[Fuente: Elaboración propia. En el Anexo H se puede ver la justificación de las metas.]

Finalmente, se presenta una carta gantt a nivel semanal de las principales actividades y sus respectivos plazos.

Actividad	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
Página con CV de profesores	█													
Ajuste formulario de suscripción		█												
Agregar experiencia de los exparticipantes		█												
Definir términos y condiciones de promociones			█											
Ajustar encuestas de satisfacción				█										
Creación de contenido para dar a conocer Haize					█									
Programar cursos del año							█							
Lanzamiento de campañas publicitarias								█						
Comienzo monitoreo indicadores													█	

Tabla 21: Carta gantt principales actividades plan de implementación.

[Fuente: Elaboración propia.]

12. EVALUACIÓN FINANCIERA

Con el objetivo de conocer si la estrategia planteada es factible y efectivamente generará utilidades positivas, se estiman los flujos futuros que tendría Haize bajo esta estrategia. Además, se evalúan distintos escenarios que pueden afectar los resultados.

Para realizar esta estimación se consideraron los siguientes 6 años y se utilizaron supuestos que serán explicados cuando corresponda. Además, se considera que a partir del año 2022 comienza a desarrollarse la estrategia.

12.1. Ingresos

Para calcular los ingresos, se comenzó estimando la demanda necesaria para que el primer año de implementación de la estrategia se llegara al punto de equilibrio, es decir, que los costos sean igual que los ingresos. A partir de los siguientes años se supuso que la demanda iba a aumentar un 5% cada año.

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Mercado Meta	910	954	1.002	1.053	1.105	1.160

Tabla 22: Estimación mercado meta entre 2022 y 2027.

[Fuente: Elaboración propia]

Además, se considera que cada persona participa en solo un curso anualmente, por lo que la cantidad de personas es igual a la demanda que tendrá Haize⁴.

Para calcular los ingresos totales, primero se calcula el porcentaje de la demanda que debería haber en un año en base a los cupos mínimos propuestos y al plan de trabajo. Este porcentaje se calcula multiplicando la cantidad de participantes mínimos de cada tipo de curso por la cantidad de cursos de ese tipo que se realizarán en el año y se divide en la cantidad total de demanda mínima estimada en el año. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Nº Sesiones	Cursos por año	Nº de participantes mínimos	Nº de participantes mínimos en un año	% de participantes bajo el mínimo
1	8	30	240	38%
2	4	27	108	17%
3	8	25	200	32%
4	2	23	46	7%
5	2	20	40	6%

Tabla 23: Distribución de demanda estimada.

[Fuente: Elaboración propia]

Entonces el total de demanda estimada se divide en 5 partes según los porcentajes mostrados en la tabla anterior y cada uno se multiplica por el precio correspondiente, por lo que los ingresos totales son:

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda (ventas totales)	910	954	1.002	1.053	1.105	1.160
Ingresos totales	\$ 30.379.500	\$ 31.800.500	\$ 33.408.500	\$ 35.120.000	\$ 36.839.000	\$ 38.688.500

Tabla 24: Estimación de demanda e ingresos en CLP.

[Fuente: Elaboración propia. El detalle se presenta en el Anexo I]

Cabe destacar que se calculó de esta forma debido a que no existe suficiente información, ni secundaria ni histórica, para calcular una demanda suficientemente exacta, por lo que se supone que la distribución de participación de cada curso será similar a la proporción del caso de asistencia mínima. Además, se debe tener en cuenta que, bajo la estrategia propuesta, donde existe una cantidad mínima para que se dicte el curso y con la estimación de los cursos por año, las ventas

⁴ Se considera 1 curso por persona ya que en el año 2020, se obtuvieron 678 ventas de 544 clientes, dando en promedio 1,3 cursos por persona, lo que se decide aproximar a 1 debido a que la estrategia busca principalmente atraer a más clientes y no necesariamente retener.

mínimas esperadas por año son de 634, por lo que se espera estar siempre sobre ese número. Esto se cree alcanzable debido a que en el primer año de funcionamiento se tuvieron 687 ventas en total pero que se distribuyeron de manera diferente entre los cursos ofrecidos.

12.2. Costos

En esta sección se presentan los costos fijos y variables que tendrá la organización con la estrategia propuesta. Los valores son obtenidos desde la información histórica de Haize y de fuentes secundarias. Esto debido a que también se buscó reducir algunos costos, principalmente en las suscripciones a plataformas, debido a que, en algunos casos, existían planes con valores más reducidos que siguen cumpliendo con lo que necesita Haize.

12.2.1. Costos variables

Los costos variables son aquellos gastos que dependen de las ventas que tenga la organización. Para el caso de Haize esto corresponde a **comisiones por transacción (venta) que cobran trabajadores, Wix (la plataforma web) y los medios de pago**. Además, este año, **se incluye un pago a las personas que moderan las actividades, el cual consiste en \$15.000 por sesión** por lo que también correspondería a un costo variable ya que varía dependiendo de las actividades que se realicen en el año. El pago de estas personas, para efectos de esta memoria, se considerará la cantidad de cursos estimada en la Tabla 19 y se multiplicará por la cantidad de sesiones de cada una, obteniendo un total de 58 sesiones en el año, lo que en total se traduce en un costo anual de \$870.000.

En cuanto a los demás colaboradores, **los profesores ganan 50% de los ingresos por curso** (esto se mantiene igual para que siga siendo beneficioso y atractivo trabajar en Haize) y **la persona encargada de ventas cobra un 6% de los ingresos más \$50.000 por curso** por la administración de este y por atender y comunicarse con los clientes.

Respecto a los **medios de pago**, existen 2 que cobran comisión: **Transbank (2,4%) y MercadoPago (2,95%)**. Para efectos del cálculo se tomará el promedio de ambas comisiones: 2,68%. Para los casos de transferencia y PayPal estos no cobran comisión, solo el caso de PayPal cobra por transferir lo depositado en la cuenta hacia la cuenta bancaria, pero es un valor despreciable por lo que no se considerará⁵. Por otro lado, **el hosting (Wix) cobra 2,5% por venta**.

Por lo tanto, se genera un costo de 61,18% por venta.

Ítem	Comisión por transacción
Wix	2,50%
Medios de pago	2,68%
Profesores	50,00%
Encargada de ventas	6,00%
Total comisiones	61,18%

Ítem	Costos extras
Moderadora	\$15.000 por sesión
Encargada de ventas	\$50.000 por curso

Tabla 25: Comisiones por transacción más otros costos variables.
[Fuente: Elaboración propia en base a datos de la organización]

⁵ \$800 CLP por traspaso (esta se podría hacer pocas veces al año para que el costo sea despreciable)

Finalmente, los costos variables de los años estimados quedarían (considerando las comisiones por transacción/venta más la comisión por curso):

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Costos Variables	\$ 20.654.659	\$ 21.523.956	\$ 22.507.650	\$ 23.554.660	\$ 24.606.258	\$ 25.737.690

Tabla 26: Costos variables.
[Fuente: Elaboración propia]

12.2.2. Costos fijos

Los costos fijos son los gastos que tiene la organización independientemente de la cantidad de ventas que esta tenga. En el caso de Haize este tipo de costos corresponde a suscripciones a plataformas digitales, que permiten el funcionamiento y venta de los cursos, pago de cuentas de correo institucionales, gastos financieros y pagos de honorarios a trabajadores y gastos en marketing.

Como se ha mencionado en secciones anteriores las suscripciones son a las plataformas de Wix, Zoom y SurveyMonkey. Cabe destacar que se revisaron los planes actuales a cada una de las plataformas mencionados y se concluyó que algunos atributos de estos eran innecesarios (debido a que no se utilizan) por lo que se decidió disminuir costos contratando un plan que se ajuste mejor a los que necesita Haize. Los costos son los siguientes⁶:

Suscripciones	CLP mensual
Wix	\$ 56.100
Zoom	\$ 17.000
SurveyMonkey	\$ 13.000
Total	\$ 86.100

Tabla 27: Costos de planes de plataformas digitales.
[Fuente: Sitios web oficiales [29][30][31]]

Además, se pagan honorarios a diferentes personas de la organización, una de ellas es un contador externo que se encarga de elaborar las facturas y generar los reportes financieros necesarios para cumplir con la ley. También, se incluye a una diseñadora gráfica, que se encarga de crear el material gráfico para la difusión y venta de los cursos y para el sitio web, y una asistente de tecnología que está encargada de mantener y actualizar el sitio web cuando sea necesario. Los pagos mensuales promedio son los siguientes:

Personas	CLP mensual
Contador	\$70.000
Diseñadora gráfica	\$245.000
Asistente tecnológica	\$90.000
Total	\$ 405.000

Tabla 28: Honorarios mensuales promedio.
[Fuente: Elaboración propia en base a datos de la organización]

⁶ Los costos que están en dólares fueron pasados a pesos chilenos con un cambio de \$850.

Cabe destacar que las fundadoras, no planean tener un sueldo por su gestión dentro de los años que se están evaluando, sino que sus ingresos serían las utilidades que se generaran, obviamente en caso de ser positivas.

Por otro lado, la organización también tiene gastos financieros asociadas a sus cuentas bancarias (promedio mensual de \$27.000) y cobros por el mantenimiento de 4 licencias de cuentas de correos institucionales que en total suman USD \$28 mensuales.

Otros gastos fijos	CLP mensual
Gastos Financieros	\$ 27.000
Cuentas de correo institucionales	\$ 23.800
Total	\$ 50.800

Tabla 29: Otros gastos fijos mensuales.

[Fuente: Elaboración propia en base a datos de la organización]

Finalmente, para llevar a cabo la estrategia planteada y poder atraer más clientes se incluirá un costo de publicidad y marketing, principalmente para hacer campañas de difusión y de conversiones y realizar promociones. Se propone comenzar con un presupuesto mensual de \$250.000 debido a que se necesita una alta inversión para poder captar a la cantidad de clientes esperados. Además, se considera que, durante el periodo de evaluación, no es necesario contratar a alguien para realizar esta actividad ya que con el personal actual es suficiente, pero no se descarta que en un futuro se contrate a una persona enfocada solamente en el marketing (crear campañas y contenido para ello).

Actualmente, Haize no tiene un presupuesto para realizar publicidad pero se ha gastado en esto sin tener grandes resultados, debido a que el público objetivo de estas campañas son muy amplios y poco dirigidos, además de no tener el objetivo de aumentar las conversiones sino que simplemente aparecer más en redes sociales, por lo que se espera que, teniendo un presupuesto exclusivo para esto, seleccionando a un público específico para cada anuncio y teniendo un propósito claro de esto, se podrán atraer a las suficientes personas.

Además, se espera que a partir del año 2024 este monto mensual aumente 10% cada año, para aumentar la publicidad en redes sociales y promociones. Cabe destacar que las promociones no se harán con periodicidad para que sean más atractivas para los potenciales clientes por lo que no se necesita un presupuesto exclusivo para este.

Entonces, los gastos asociados son:

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Gasto mensual en Marketing	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 275.000	\$ 302.500	\$ 332.750	\$ 366.025

Tabla 30: Estimación de gastos mensuales de cada año para marketing.

[Fuente: Elaboración propia]

También, se considera como inversión la actualización del sitio web. Esta requiere tiempo para llevarla a cabo, pero no son grandes cambios, por lo tanto, no requiere demasiado conocimiento ya que la plataforma Wix está diseñada para que cualquier persona pueda crear y diseñar su sitio web por lo que se estima un monto de \$200.000 para llevar a cabo esta actualización. Cabe destacar que, en el caso del flujo de caja, este se considera como un costo en vez de una inversión ya que es un gasto operacional por lo que está afecto a impuestos.

Finalmente, los costos fijos totales de los años estimados serían los siguientes:

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Costos Fijos	\$ 9.702.800	\$ 9.502.800	\$ 9.802.800	\$ 10.132.800	\$ 10.495.800	\$ 10.895.100

Tabla 31: Estimación costos fijos totales.
[Fuente: Elaboración propia]

12.3. Estado de Resultado y Flujo de Caja

Luego de estimar costos, ingresos e inversión necesaria se procede a calcular el estado de resultado para el primer año, en el cual se debería alcanzar el punto de equilibrio.

Resultado operacional	\$ 346.041
Ingresos por ventas	\$ 30.379.500
1 sesión	\$ 5.347.500
2 sesiones	\$ 5.735.000
3 sesiones	\$ 12.513.000
4 sesiones	\$ 3.264.000
5 sesiones	\$ 3.520.000
Costos de ventas	-\$ 20.654.659
Pago profesores	-\$ 15.189.750
Comisiones personal	-\$ 3.892.770
Comisión Wix	-\$ 759.488
Comisión medios de pago	-\$ 812.652
Margen de ventas	\$ 9.724.841
Gastos fijos	-\$ 9.378.800
Sueldos	-\$ 4.860.000
Suscripción Zoom	-\$ 204.000
Suscripción Wix	-\$ 673.200
Arreglo página web	-\$ 200.000
Plataforma de encuestas	-\$ 156.000
Gasto mensual en Marketing	-\$ 3.000.000
Cuentas de correo institucionales	-\$ 285.600
Resultado no operacional	-\$ 324.000
Gastos Financieros	-\$ 324.000
Resultado antes de impuestos	\$ 22.041
Impuesto a la renta	-\$ 5.951
Resultado del ejercicio	\$ 16.090

Tabla 32: Estado de resultados año 1.
[Fuente: Elaboración propia]

Además, se presentan los flujos de caja con el fin de poder realizar una evaluación financiera más detallada. Cabe destacar que cuando la utilidad antes de impuestos (UAI) sea mayor a \$0, se aplica el impuesto de primera categoría correspondiente al 27%.

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos totales	\$ 30.379.500	\$ 31.800.500	\$ 33.408.500	\$ 35.120.000	\$ 36.839.000	\$ 38.688.500
Costos Variables	-\$ 20.654.659	-\$ 21.523.956	-\$ 22.507.650	-\$ 23.554.660	-\$ 24.606.258	-\$ 25.737.690
Costos Fijos	-\$ 9.702.800	-\$ 9.502.800	-\$ 9.802.800	-\$ 10.132.800	-\$ 10.495.800	-\$ 10.895.100
UAI	\$ 22.041	\$ 773.744	\$ 1.098.050	\$ 1.432.540	\$ 1.736.942	\$ 2.055.710
Impuestos	-\$ 5.951	-\$ 208.911	-\$ 296.474	-\$ 386.786	-\$ 468.974	-\$ 555.042
UDI	\$ 16.090	\$ 564.833	\$ 801.577	\$ 1.045.754	\$ 1.267.967	\$ 1.500.668

Tabla 33: Flujos de caja años 2022 – 2027.
[Fuente: Elaboración propia]

12.4. Análisis

Para saber si la estrategia es viable económicamente se analizará el valor presente neto (VAN) y se realizará un análisis de sensibilidad, principalmente debido a que dependiendo del contexto del momento las estimaciones podrían variar. Esto ayudará a enfrentar de mejor forma posibles situaciones que podrían suceder y afectar la estrategia propuesta.

12.4.1. Tasa de descuento

Para poder determinar si es conveniente realizar la estrategia se debe calcular una tasa de descuento para poder evaluar el proyecto con los indicadores VAN y TIR. Por lo tanto, se usará el método de CAPM para obtenerla:

$$E(r) = r_f + \beta \cdot (E(r_m) - r_f) + RP$$

Donde RP es el riesgo país, el cual debe ser agregado a la ecuación debido a que se utilizará un β obtenido de compañías estadounidenses por lo que la fórmula debe ser ajustada.

La tasa libre de riesgo (r_f) utilizada se obtiene del retorno de los bonos soberanos de Chile con madurez a 10 años [33], el retorno del mercado ($E(r_m)$), se calcula como el promedio del retorno anual de los últimos 20 años del índice IPSA [34], el riesgo país corresponde a la diferencia entre el retorno del bono soberano chileno y el bono soberano estadounidense (madurez 10 años) [35]. Finalmente, el beta se calcula como el promedio entre los betas de los mercados de educación, entretenimiento y recreación publicados por Aswath Damodaran, experto en evaluación y finanzas corporativas [36].

Tasa libre de riesgo	2,80%
Promedio betas – β	0,97
Retorno del mercado	8,13%
Bono del tesoro	1,33%
Riesgo país	1,47%

Tasa de descuento esperada	9,42%
-----------------------------------	--------------

Tabla 34: Valores usados para calcular tasa de descuento y resultado final.
[Fuente: Elaboración propia y [33][34][35][36]]

12.4.2. Valor Presente Neto

En base a los flujos de la Tabla 33 y utilizando la tasa de descuento calculada, se obtiene un valor presente neto de \$3.510.330 lo que al ser mayor que \$0 se concluye que convendría realizar la estrategia debido a que tendría un impacto positivo.

A pesar de estos resultados positivos es importante considerar que esto viene de la implementación y cumplimiento de las métricas planteadas en el capítulo anterior, por lo que en caso de que esto no se cumpliera los beneficios serán menores que lo esperado. Cabe destacar que hay 3 métricas sumamente importante de seguir ya que en caso de no cumplirse podrían poner en riesgo el negocio, haciéndolo no viable, como son la cantidad de ventas el primer año de implementación, la tasa de conversión y ROAS. Estos dos últimos se consideran críticos debido a que si tienen un bajo nivel de cumplimiento significa que la publicidad en que se está invirtiendo no está siendo eficiente ni rentable por lo que se está incurriendo en pérdidas. Por lo tanto, a continuación, se presenta un análisis de sensibilidad para conocer en qué escenarios conviene seguir con la estrategia.

12.4.3. Análisis de sensibilidad

Se decide evaluar distintos escenarios en base a la variación en la demanda y ver la sensibilidad de los costos fijos frente a estas variaciones. Se realiza este análisis ya que se necesita conocer cómo afecta el aumento de la demanda en los flujos anuales. Se evalúan dos escenarios más y se comparan con el presentado 12.1. Cabe destacar que en los tres escenarios se considera que el primer año se alcanza el punto de equilibrio por lo que el flujo del año 1 es igual en los tres casos.

En el escenario inicial se presenta un aumento de demanda del 5% anual, quedando con los siguientes costos fijos.

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda total	910	954	1.002	1.053	1.105	1.160
Costos Fijos	\$ 9.702.800	\$ 9.502.800	\$ 9.802.800	\$ 10.132.800	\$ 10.495.800	\$ 10.895.100
Variación CF	-	-2%	3%	3%	4%	4%

Tabla 35: Análisis de sensibilidad escenario 1.

[Fuente: Elaboración propia]

Se observa que la variación de los costos fijos a medida que aumenta la demanda varía poco año a año, pero de una manera cercana al crecimiento de la demanda.

En el segundo escenario se considera un aumento de la demanda del 10% anual, lo que hace cambiar levemente los costos fijos, debido a que para atraer a la demanda estimada se necesitará invertir más en marketing, específicamente se tendrá que aumentar la inversión mensual de marketing 10% cada año⁷. Se observa que en promedio la variación de los costos es de 3% aproximadamente en comparación al primer escenario, lo que es bueno para Haize ya que un aumento levemente mayor de la demanda haría variar poco sus costos fijos pudiendo obtener más beneficios sin tener que incurrir en grandes gastos.

⁷ Recordar que en el primer escenario la inversión en marketing comienza a crecer 10% la inversión mensual a partir del tercer año.

Además, en la Tabla 36 también se puede observar que la variación año a año de los costos fijos es bastante menor a la variación de la demanda, lo que implica que el crecimiento de la demanda no es igual al crecimiento de los costos, permitiendo tener un margen mayor a medida que aumenta la demanda.

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda total	910	1.000	1.100	1.211	1.331	1.463
Costos Fijos	\$ 9.702.800	\$ 9.802.800	\$ 10.132.800	\$ 10.495.800	\$ 10.895.100	\$ 11.334.330
Variación CF	-	1%	3%	4%	4%	4%
Variación Escenario 1	3,16%	3,37%	3,58%	3,80%	4,03%	3,16%

Tabla 36: Análisis de sensibilidad escenario 2.
[Fuente: Elaboración propia]

Si se evalúa un escenario aún más optimista, con un crecimiento de la demanda de 20% anual, sucede algo similar, la variación anual de los costos fijos es menor que el crecimiento de la demanda, lo que nos permite concluir que el aumento de la demanda no es dependiente de los costos fijos, por lo que, a medida que más se logre crecer mayores utilidades se generarán.

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda total	910	1.090	1.310	1.571	1.884	2.263
Costos Fijos	\$ 9.702.800	\$ 10.102.800	\$ 10.822.800	\$ 11.686.800	\$ 12.723.600	\$ 13.967.760
Variación CF	-	4%	7%	8%	9%	10%

Tabla 37: Análisis de sensibilidad escenario 3.
[Fuente: Elaboración propia]

Si bien, en este último escenario, se incurre en mayores costos en comparación al primer escenario debido a que se aumenta el presupuesto mensual de marketing en un 20% al año, se obtienen más ingresos por lo que los flujos futuros crecen considerablemente entre un escenario y otro (el detalle de los flujos se puede ver en el Anexo J), lo que se traduce en que en un valor presente neto mayor.

Escenario	VAN
Aumento demanda anual 5%	\$ 3.510.330
Aumento demanda anual 10%	\$ 7.736.905
Aumento demanda anual 20%	\$ 16.925.035

Tabla 38: VAN distintos escenarios.
[Fuente: Elaboración propia]

Finalmente, es importante destacar que solo se analizan los costos fijos debido a que se quiere ver qué tan dependientes son de los ingresos, ya que si son muy dependientes será difícil generar mayores utilidades. Tampoco se analizan los costos variables, ya que se sabe que estos son dependientes de la cantidad vendida y que se mueven en proporciones similares a las de los ingresos.

12.5. Conclusiones evaluación financiera

De la evaluación se desprende que si se alcanza el punto de equilibrio durante el primer año, el negocio es rentable y que tiene un potencial de crecimiento beneficioso. Sin embargo, tiene cierto riesgo debido a que depende mucho de la cantidad de ventas que se tengan, siendo necesario que, en los primeros años a partir del año 2022, se pueda alcanzar una alta cantidad de ventas de cursos.

Si bien, el escenario esperado pareciera ser realista (debido a las ventas del 2020), se debe tener en cuenta el alcance y eficiencia que va teniendo la estrategia, ya que si no logra llegar al punto de equilibrio durante el primer año será difícil hacer crecer el negocio. Cabe destacar que para la evaluación se consideró un porcentaje de ventas para cada uno de los cursos, por lo que la variación de esto también podría afectar las utilidades y por lo mismo se recomienda ir monitoreando el nivel de ventas en base al plan de implementación, con el fin de ver si la estrategia va teniendo los resultados esperados y también incluir la posibilidad de aumentar la capacidad (recordar que se consideró la realización de 2 cursos por mes) y/o hacer los cursos más rentables (de mayor duración).

Finalmente, se recomienda ir evaluando el presupuesto de marketing debido a que, en la evaluación, se supuso que siempre este irá creciendo, sin embargo, esto puede no ser necesario cuando la organización logre establecerse.

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

El objetivo de este trabajo fue diseñar una estrategia comercial para que Haize pueda obtener utilidades positivas y atraer clientes de una manera atractiva. Como primeros hallazgos se obtuvo que el mercado en que estaba Haize era competitivo y fácil de entrar, dadas sus bajas barreras, pocas regulaciones, aumento de demanda, competencia y recursos necesarios, por lo que existe un espacio en el que se podría desarrollar, más aún en Chile y Latinoamérica donde se ha visto un mayor crecimiento en el último tiempo. Cabe destacar que esta información era solo preliminar debido a que existe poca información sobre estos temas, especialmente en esta región.

Por lo anterior, fue relevante profundizar con los actores presentes en el rubro como son competencia, clientes y potenciales clientes e incluso las mismas personas que imparten este tipo de actividades. Sin embargo, primero se debió analizar con las fundadoras cuál era el propósito de la organización y su propuesta de valor actual con el fin de ver si efectivamente esta resulta atractiva para los actores mencionados y es competitiva. De esta investigación se concluyó que existen personas interesadas en este tipo de actividades, pero que el interés va cambiando dependiendo de la edad y del género, probablemente por las preocupaciones y estilos de vida que tiene cada uno, por lo mismo se torna relevante enfocarse en un segmento específico para satisfacer las necesidades e intereses de estos, dejando de lado la propuesta de valor inicial que buscaba satisfacer a todas las personas que estuvieran en distintas etapas de la vida y con diferentes intereses. Esto principalmente porque, a pesar de que el rubro ha tenido un crecimiento, los temas abordados por Haize son de nicho por lo que se hace aún más complicado para la organización ofrecerlos. Además, otros hallazgos relevantes transversales a todas las edades y géneros fueron que la mayoría de las personas participa en algún curso ya sea porque un cercano se lo recomendó, le gusta el exponente o conoce a alguien del equipo y en general no están buscando participar en algún curso de un tema en específico sino que deciden participar cuando les aparece un aviso o les llega un correo y sienten que les podría servir. Por lo que la forma de llegar a ellos es muy importante y es donde más se debe poner esfuerzo junto con el diseño de los cursos para poder ofrecer temas que sigan siendo del interés de las personas.

Luego, en base a esta misma investigación, se definen 3 segmentos de mercados, los cuales se diferencian principalmente por la preferencia en cuanto a duración de los cursos y temas, edad, ocupación y valoración. Finalmente, se escoge el segmento de personas de género femenino trabajadoras de entre 36 y 69 años que deseen aprender sobre temas que les permitan crecer personalmente, desde el autoconocimiento, espiritualidad y desarrollo de la consciencia, debido a que es el segmento que más se parece a los clientes actuales de Haize, los temas de interés para ellas han sido dictados en la organización y varios de los aspectos que más valoran son fortalezas de Haize. A partir de esto se define la estrategia de posicionamiento la cual busca posicionar a Haize como una organización de confianza, con foco en sus clientes, pudiendo encontrar cursos cortos con profesores de calidad.

Como segunda etapa del diseño de esta estrategia se define el marketing mix donde se concluye que el principal servicio que ofrecerá Haize son cursos de entre 1 y 5 sesiones de temas como meditación y mindfulness, espiritualidad y desarrollo de la consciencia y autoconocimiento y crecimiento personal. El precio de estos cursos variará entre \$15.500 y \$64.000 dependiendo de la cantidad de sesiones y se seguirá vendiendo a través del sitio web y correo electrónico, potenciando estos canales a través de una mayor visibilidad de los beneficios de participar en los cursos y de la experiencia y experticia de los exponentes. Finalmente, se define la estrategia de publicidad potenciando las redes sociales y dirigiendo los anuncios a segmentos específicos, diferenciando

entre publicidad para darse a conocer y para aumentar las ventas (aumentar la tasa de conversión). Además, se proponen estrategias de promoción como descuento por primera compra y/o descuento por referidos o por comprar más de un curso.

Por último, se realizó un plan de implementación de la estrategia propuesta donde se establecieron actividades, métricas y metas. De esta se concluye que la organización debe enfocarse el primer año en hacer una correcta planificación de los cursos y alcanzar la meta de clientes para el primer año, es decir, realizar 24 cursos con 910 ventas en total para alcanzar el punto de equilibrio y comenzar a obtener utilidades positivas los siguientes años. Esto es relevante ya que, si Haize logra alcanzar esas ventas, la estrategia será efectiva y la organización comenzará a establecerse. Además, se hizo un análisis financiero para ver los ingresos estimados y los costos en que incurriría la organización y se concluyó que si comienza a aumentar la demanda luego del primer año Haize obtendrá utilidades positivas y que estas irán aumentando a medida que aumente la demanda debido a que el margen será mayor.

Bajo el trabajo realizado, se recomienda optimizar constantemente los costos para no estar haciendo gastos innecesarios (como ha ocurrido en algunos momentos) y que las socias fundadoras vayan evaluando la estrategia diseñada a partir de las métricas y metas planteadas con el objetivo de tomar acción frente a los resultados que se vayan obteniendo, poniendo foco en el seguimiento de la planificación de cursos y en la cantidad de clientes e ingresos obtenidos, ya que el servicio ofrecido es más sensible a estos factores, siendo congruente con la experiencia que ha tenido la organización.

En línea con lo anterior, la conclusión más importante es que para que el negocio sea rentable se deben alcanzar 910 ventas en total, lo que se traduce en \$30.379.500 de ingresos, por lo que Haize debe actuar siempre pensando en llegar a ese objetivo ya que, en caso de que el escenario sea peor, se recomienda no seguir con el negocio debido a la dificultad que este presenta en cuanto a atracción de clientes y beneficios económicos. Además, se debe generar una programación de los cursos ya que esto permitirá darle estructura y orden a la organización, lo que era una de las dificultades que tenía Haize.

Se cree que la estrategia tendrá buenos resultados dado que se está acotando bastante el mercado pudiendo conocer de mejor forma a los potenciales clientes, sus gustos y así llegar de mejor forma a ellos. Por lo que, se recomienda comenzar enfocándose en la atracción de clientes pertenecientes a la Región Metropolitana debido a que la mayoría de las personas encuestadas y entrevistadas pertenecían a esta región por lo que podría facilitar el proceso y así poco a poco ir aumentando su alcance para poder tener los recursos y conocimientos necesarios para ampliarse. En este sentido, si la organización quisiera ampliar su oferta de cursos y/u ofrecer servicios a empresas, se debe realizar la misma investigación enfocada en esos mercados, para poder crear una estrategia que se adapte a cada uno de estos. También, en caso de que lo hiciera se recomienda hacerlo cuando la organización ya esté bien establecida, con la estrategia propuesta funcionando y con resultados positivos para enfocarse solo en eso y no incurrir en grandes pérdidas.

La recomendación final es que no se deje de lado la publicidad ya sea para atraer a nuevos clientes o retenerlos, ya que al ser un servicio 100% online esta será la principal forma de darse a conocer y comunicarse con los potenciales clientes por lo que será uno de los principales recursos para crecer, más aún con las herramientas disponibles hoy en día. Además, no se debe dejar de lado potenciar o visibilizar a los exponentes ya que son fundamentales para el negocio debido a que de ellos depende parte importante del funcionamiento de este como son la definición de los temas, la forma de abordarlos, también imparten los cursos por lo que son la cara visible de Haize y con los

que más se relacionan los clientes. En la misma línea, estar al tanto y conscientes de los intereses de los clientes servirá para ofrecerles temas y contenidos que sigan siendo atractivos para ellos, por lo que también se debe estar constantemente actualizado respecto a la competencia y a los referentes del mundo, debido a que en este ambiente tan cambiante y tecnológico siempre es importante conocer y entender lo que está sucediendo para no quedar atrás y no perder las ventajas competitivas, potenciando así las fortalezas de la organización con el fin de mejorar el servicio y la experiencia del cliente.

14. BIBLIOGRAFÍA

[1] Domínguez, R. C. (Diciembre de 2018). Implementando el coaching educativo en la universidad virtual, una herramienta de desarrollo personal. Innoeduca. International Journal of Technology and Educational Innovation, IV (2), 150-158

[2] Sánchez, M. (26 de Septiembre de 2016). 12 Tipos de coaching. Obtenido desde el sitio web de Classonlive: <https://www.classonlive.com/blog/12-Tipos-de-Coaching-3>

[3] Coaching en Chile. Tipos de coaching. Obtenido desde el sitio web de Coaching en Chile: <https://www.coachingenchile.cl/coaching-faq/tipos-de-coaching/>

[4] Fundación Universia. (12 de Marzo de 2020). 9 tipos de coaching para mejorar tu curriculum. Obtenidos desde sitio web de Universia: <https://www.universia.net/cl/actualidad/empleo/9-tipos-coaching-mejorar-tu-curriculum-1002374.html>

[5] Coaching en Chile. ¿Qué es el coaching ontológico? Obtenido desde el sitio web de Coaching en Chile: <https://www.coachingenchile.cl/coaching-faq/que-es-el-coaching/>

[6] International Coaching Federation. Sobre ICF. Obtenido desde el sitio web de ICF: <https://icfchile.cl/sobre-icf/>

[7] Federación Internacional de Coaching Ontológico Profesional. Nuestra Comunidad. Obtenido desde el sitio web de FICOP: <https://ficop.info/comunidad>

[8] Colombo, D. (25 de Mayo de 2020). La industria del coaching y mentoring seguirá creciendo durante los próximos diez años. Obtenido desde el sitio web de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/351025>

[9] International Coaching Federation. (Septiembre de 2020). ICF Global Coaching Study 2020. Obtenido desde el sitio web de ICF: https://coachingfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf

[10] International Coaching Federation. (Diciembre de 2016). ICF Global Coaching Study 2016. Obtenido desde el sitio web de ICF: https://coachingfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary-2.pdf

[11] Sepúlveda, P. (6 de Noviembre de 2019). ¿Conversemos? Aumenta demanda por coaching en empresas para dialogar con sus trabajadores sobre la crisis social. Obtenido desde el sitio web de La Tercera: <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/conversemos-aumenta-demanda-por-coaching-en-empresas-para-dialogar-con-sus-colaboradores-sobre-la-crisis-social/890139/>

[12] Diario Financiero. (2 de Septiembre de 2020). Pandemia impulsa programas de coaching. Obtenido desde el sitio web del Diario Financiero: <https://www.df.cl/noticias/site/artic/20200901/asocfile/20200901171642/20200902suple.pdf>

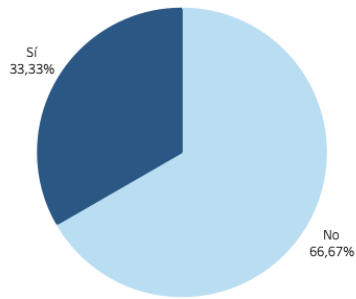
- [13] Lever, G. (Abril 2021). Perspectivas del comercio electrónico. Recuperado desde el sitio web de la Cámara de Comercio de Santiago: <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2021/04/Perspectivas-del-Comercio-Electr%C3%B3nico-George-Lever.pdf>
- [14] Aser sentido Internacional. Nosotros. Obtenido desde el sitio web de la Organización Aser sentido: <https://asersentido.com/nosotros/>
- [15] Grupo Incorpora. Nosotros. Obtenido desde el sitio web del grupo: <https://www.grupoincorpora.cl/person/>
- [16] CasaFen. Quiénes Somos. Obtenido desde el sitio web de CasaFen: <https://www.casafen.cl/quienes-somos/>
- [17] Matriztica. Construyendo Historia. Obtenido desde el sitio web de Matriztica: <https://main.matriztica.org/>
- [18] Talleres de Bolsillo. Inicio. Obtenido desde el sitio web de Talleres de Bolsillo: <https://www.talleresdebolsillo.cl/>
- [19] Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R., Administración Estratégica: Competitividad y Globalización, 11 ed., Cengage Learning, 2015.
- [20] Malhotra, N., Investigación de Mercados, Pearson Educación, 2008.
- [21] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Generación de Modelo de Negocios, Grupo Planeta, 2010.
- [22] Keller, K., Dirección de Marketing, 14 ed., Pearson Educación, 2012.
- [23] Contreras, E., Diez, C. Diseño y Evaluación de Proyectos: Un Enfoque Integrado, 2014.
- [24] Gómez, A. (21 de julio de 2020). Talleres de Bolsillo: digitales, compactos y económicos. Obtenido desde el sitio web de La Tercera: <https://www.latercera.com/culto/2020/07/21/talleres-de-bolsillo-digitales-compactos-y-economicos/>
- [25] Talleres de Bolsillo. Empresas. Obtenido desde el sitio web de Talleres de Bolsillo: <https://www.talleresdebolsillo.cl/empresas>
- [26] Aser sentido. Coaching Organizacional. Obtenido desde el sitio web de Aser sentido: <https://asersentido.com/coaching-organizacional/>
- [27] Gómez, A. (6 de mayo de 2021). Humberto Maturana: “Yo quiero escoger el momento en que voy a morir, no quiero ser una carga ni generar daño”. Obtenido desde el sitio web de La Tercera: <https://www.latercera.com/la-tercera-domingo/noticia/humberto-maturana-yo-quiero-escoger-el-momento-en-que-voy-a-morir-no-quiero-ser-una-carga-ni-generar-dano/N22KX7R7XNAIVP6J4G3AH34P4A/>
- [28] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. Diseñando la Propuesta de Valor, Deusto, 2015.

- [29] WIX. Planes de Negocios e eCommerce. Obtenido desde el sitio web de Wix: <https://www.wix.com/upgrade/website>
- [30] Zoom. Planes. Obtenido desde el sitio web de Zoom: <https://zoom.us/pricing>
- [31] SurveyMonkey. Business Plans. Obtenido desde el sitio web de SurveyMonkey: <https://www.surveymonkey.com/pricing/>
- [32] Servicio de Impuestos Internos (SII). Preguntas Frecuentes. Obtenido desde el sitio web del SII: https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_2875.htm
- [33] Banco Central de Chile. Tasas de Interés. Obtenido desde el sitio web del Banco Central de Chile: https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFechaDiaria=2021&cbFrecuencia=ANNUAL&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=
- [34] Investing. S&P CLX IPSA. Obtenido desde el sitio web Investing.com: <https://www.investing.com/indices/ipsa-historical-data>
- [35] Larraín Vial. Indicadores de Mercado. Obtenido desde el sitio web de Larraín Vial: <https://larrainvial.finmarketslive.cl/www/v2/index.html?mercado=chile>
- [36] Damodaran, Aswath. Betas by Sector (US). Obtenido desde el sitio web de Damodaran Online: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

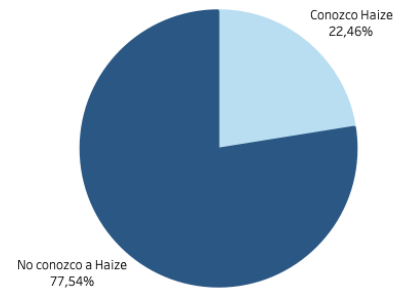
ANEXOS

ANEXO A: Análisis encuesta

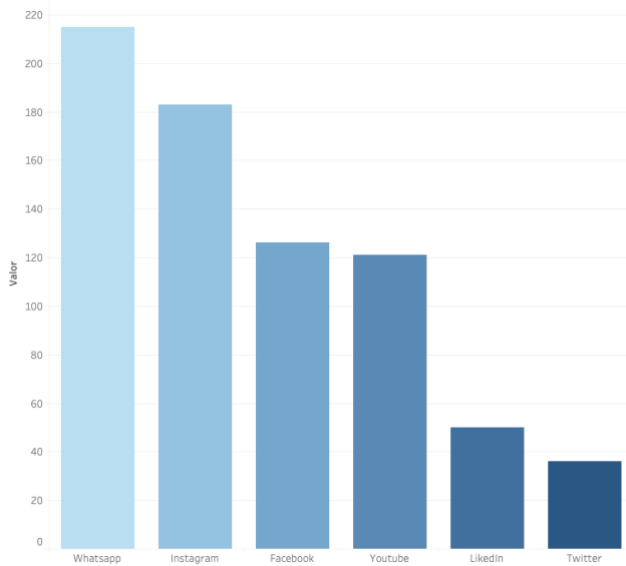
¿Tu ocupación actual incluye el trabajo y apoyo a personas?



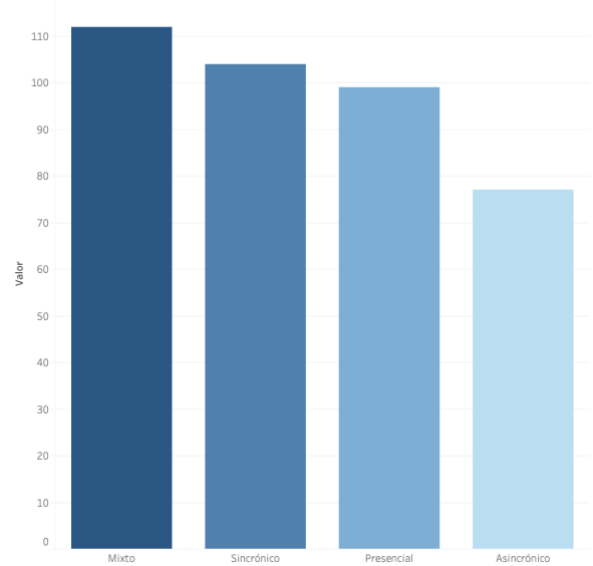
¿Conoce Haize Academia para la Vida?



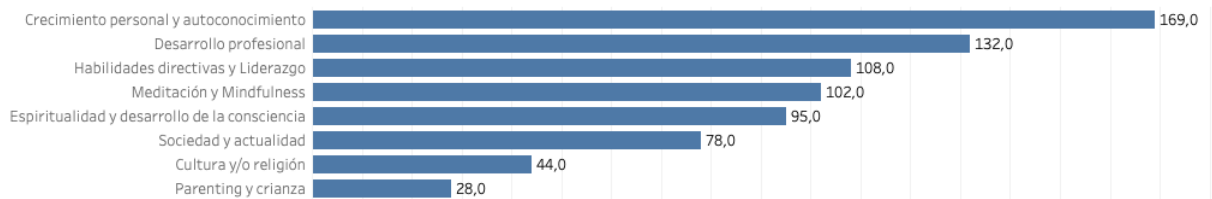
Redes sociales más utilizadas



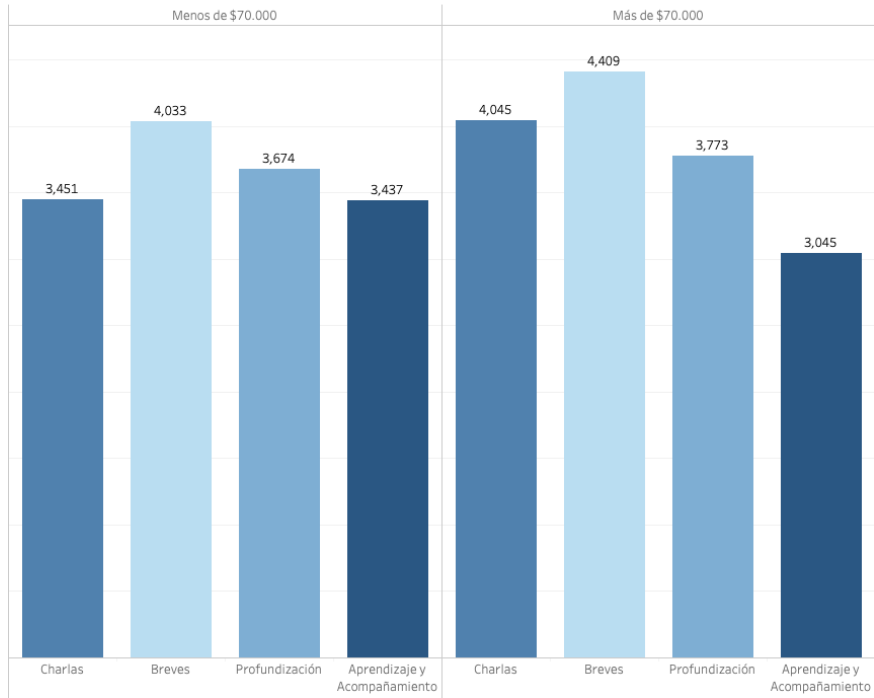
Preferencias de formato/modalidad



Temas



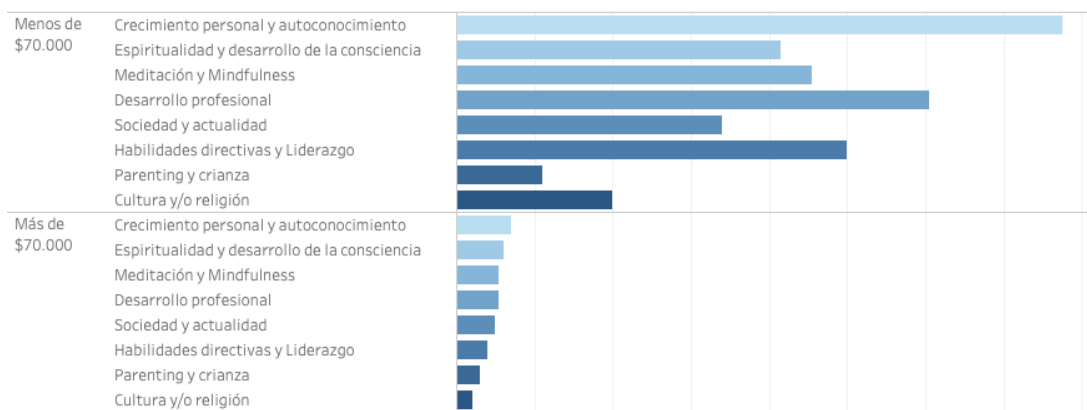
Interés en tipos de actividades según disposición a pagar



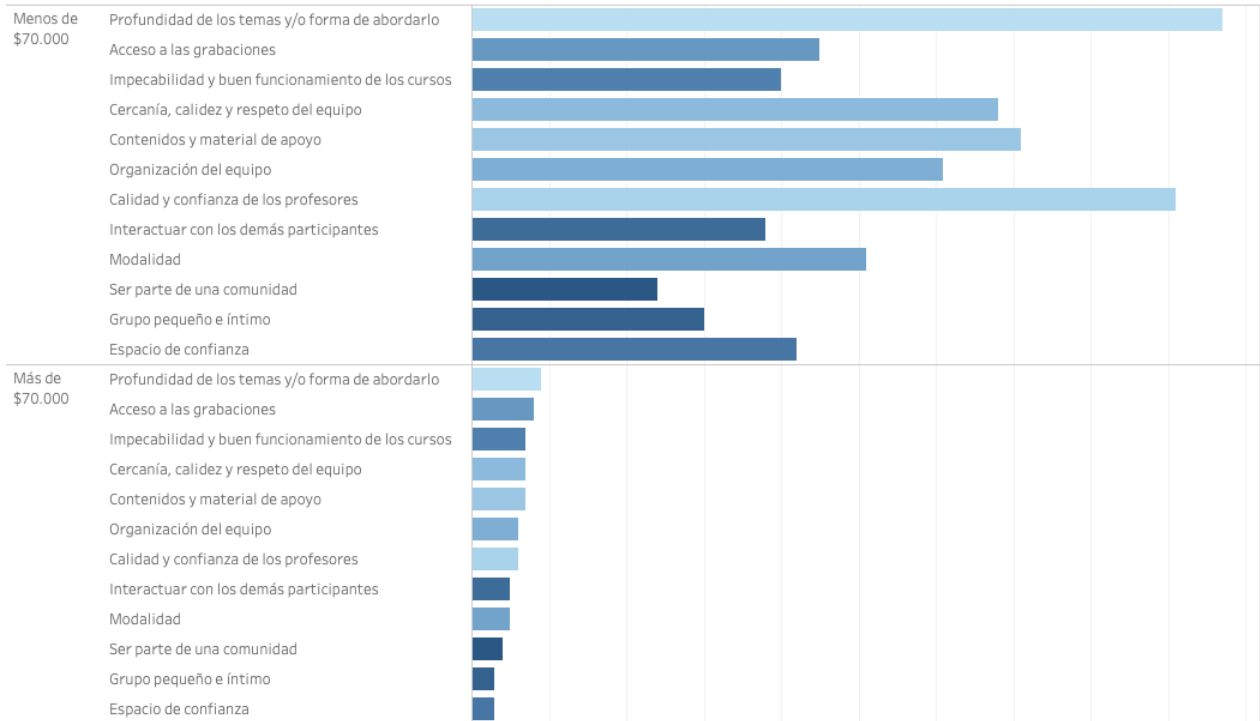
Interés en tipos de actividades según edad

Edad	Breves	Charlas	Profundización	Aprendizaje y Acompañamiento
Menos de 25 años	3,96	3,36	3,85	3,59
Entre 25 y 35 años	4,12	3,38	3,72	3,71
Entre 36 y 49 años	4,02	3,63	3,54	3,15
Más de 50 años	4,21	3,77	3,50	2,98

Interés en temas según disposición a pagar



¿Cuáles son los 3 atributos o características que más valoras a la hora de asistir a este tipo de actividades?



ANEXO B: Test de hipótesis

Test de hipótesis 1 - Género

Hipótesis nula: No existen diferencias en el interés del género femenino y masculino.

$$H_0: \mu_F = \mu_M$$

$$H_A: \mu_F \neq \mu_M$$

Primero se realiza una prueba F para ver si existen diferencias entre las varianzas:

$$H_0: \sigma_F^2 = \sigma_M^2$$

$$H_A: \sigma_F^2 \neq \sigma_M^2$$

Resultados:

	<i>G. Masculino</i>	<i>G. Femenino</i>
Media	7,863636364	8,39189189
Varianza	3,061650993	2,62088619
Observaciones	88	148
Grados de libertad	87	147
F	1,168173956	
P(F<=f) una cola	0,202652157	
Valor crítico para F (una cola)	1,3616309	

Se obtiene que la probabilidad es mayor que el nivel de significancia $\alpha = 0,05$ por lo que no se puede rechazar H_0 . Por lo tanto, se puede ocupar un test de dos muestras suponiendo varianzas iguales.

Resultados:

	<i>G. Masculino</i>	<i>G. Femenino</i>
Media	7,863636364	8,391891892
Varianza	3,061650993	2,620886192
Observaciones	88	148
Varianza agrupada	2,784760285	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	234	
Estadístico t	-2,351615612	
P(T<=t) una cola	0,00976113	
Valor crítico de t (una cola)	1,651391475	
P(T<=t) dos colas	0,019522259	
Valor crítico de t (dos colas)	1,970153643	

Como la probabilidad de dos colas es menor a 0,05 se rechaza H_0 , por lo que sí existen diferencias significativas en el interés que tienen las personas de género masculino y femenino. Además, se puede decir que el género femenino posee un interés significativamente mayor en este tipo de actividades, dada la media obtenida.

Test de hipótesis 2 – Rango etario

Para realizar este test, se dividen las personas en mayores de 35 años y menores de 36 años, para simplificar el análisis y dado los resultados de la encuesta.

Hipótesis nula: No existen diferencias en el interés entre diferentes edades.

$$H_0: \mu_{<36 \text{ años}} = \mu_{>35 \text{ años}}$$

$$H_A: \mu_{<36 \text{ años}} \neq \mu_{>35 \text{ años}}$$

Primero se realiza una prueba F para ver si existen diferencias entre las varianzas:

$$H_0: \sigma_{<36 \text{ años}}^2 = \sigma_{>35 \text{ años}}^2$$

$$H_A: \sigma_{<36 \text{ años}}^2 \neq \sigma_{>35 \text{ años}}^2$$

Resultados:

	<i>Grupo mayor 35 años</i>	<i>Grupo menor a 36 años</i>
Media	8,5	7,97826087
Varianza	2,417525773	3,04331958
Observaciones	98	138
Grados de libertad	97	137
F	0,794371314	
P(F<=f) una cola	0,114276751	
Valor crítico para F (una cola)	0,729964336	

Se obtiene que la probabilidad es mayor que el nivel de significancia $\alpha = 0,05$ por lo que no se puede rechazar H_0 . Por lo tanto, se puede ocupar un test de dos muestras suponiendo varianzas iguales.

Resultados:

	<i>Grupo mayor 35 años</i>	<i>Grupo menor a 36 años</i>
Media	8,5	7,97826087
Varianza	2,417525773	3,043319581
Observaciones	98	138
Varianza agrupada	2,783909327	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	234	
Estadístico t	2,367131837	
P(T<=t) una cola	0,009370722	
Valor crítico de t (una cola)	1,651391475	
P(T<=t) dos colas	0,018741443	
Valor crítico de t (dos colas)	1,970153643	

Como la probabilidad de dos colas es menor a 0,05 se rechaza H_0 , por lo que sí existen diferencias significativas en el interés por grupo etario. Además, se puede decir que el grupo mayor a 35 años posee un interés significativamente mayor en este tipo de actividades, dada la media obtenida.

Test de hipótesis 3 – Trabajo apoyando a personas

Para realizar este test, se dividen las personas en personas que su ocupación está relacionada con el apoyo y/o ayuda a personas (1) y las que no se relacionan (2).

Hipótesis nula: No existen diferencias en el interés entre la ocupación.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_A: \mu_1 \neq \mu_2$$

Primero se realiza una prueba F para ver si existen diferencias entre las varianzas:

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_A: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

Resultados:

	<i>Grupo 1</i>	<i>Grupo 2</i>
Media	8,423076923	8,08227848
Varianza	2,740759241	2,8657986
Observaciones	78	158
Grados de libertad	77	157
F	0,956368408	
P(F<=f) una cola	0,419492654	
Valor crítico para F (una cola)	0,71481331	

Se obtiene que la probabilidad es mayor que el nivel de significancia $\alpha = 0,05$ por lo que no se puede rechazar H_0 . Por lo tanto, se puede ocupar un test de dos muestras suponiendo varianzas iguales.

Resultados:

	<i>Grupo 1</i>	<i>Grupo 2</i>
Media	8,423076923	8,08227848
Varianza	2,740759241	2,8657986
Observaciones	78	158
Varianza agrupada	2,824653168	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	234	
Estadístico t	1,465328105	
P(T<=t) una cola	0,072086883	
Valor crítico de t (una cola)	1,651391475	
P(T<=t) dos colas	0,144173766	
Valor crítico de t (dos colas)	1,970153643	

Como la probabilidad de dos colas es mayor a 0,05 no se puede rechazar H_0 , por lo que no existen diferencias significativas en el interés de participar en este tipo de actividades entre las personas que su ocupación se relaciona con la ayuda y/o apoyo a personas y las personas que su ocupación no se relaciona con esto.

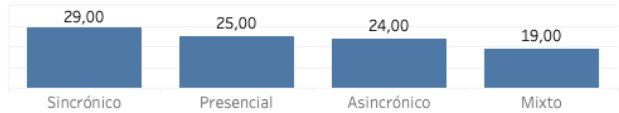
ANEXO C: Resultados segmentación

Segmento 1

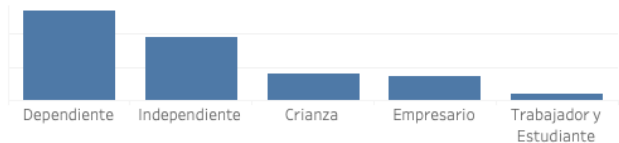
Valor



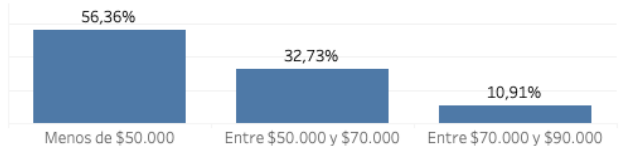
Modalidad



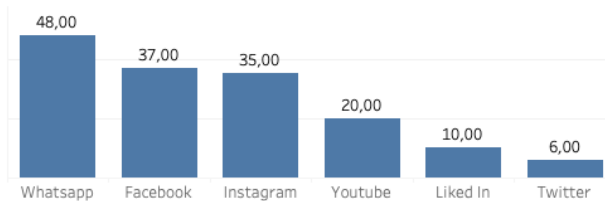
Ocupación



Disposición



RRSS



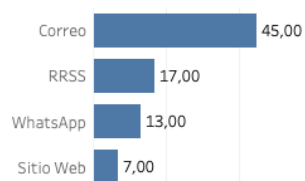
Temas



Importancia

Tema	4,7636
Horario	4,6909
Expositor/a	4,7273
Precio	4,6182
Cantidad de Sesiones	4,1091
Métodos de pago	4,0909
Tamaño del grupo	3,9273

Información

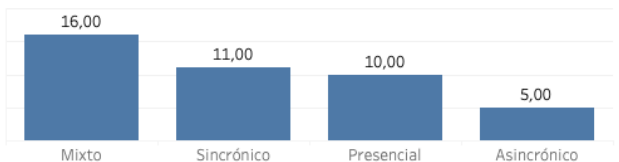


Segmento 2

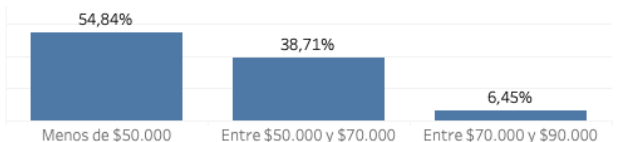
Valor



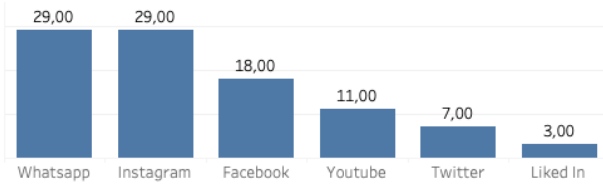
Modalidad



Disposición



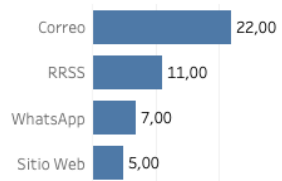
RRSS



Importancia

Tema	4,5484
Horario	4,4516
Precio	4,3871
Tamaño del grupo	4,1935
Cantidad de Sesiones	4,0645
Métodos de pago	3,9032
Expositor/a	3,8065

Información

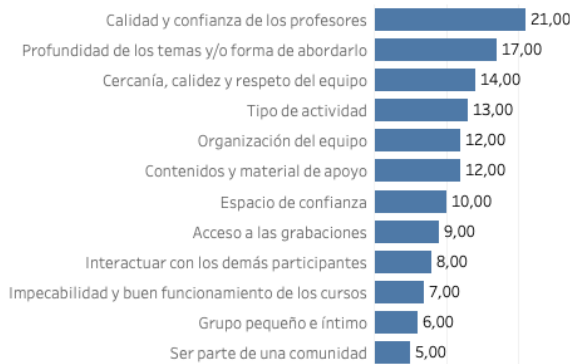


Temas

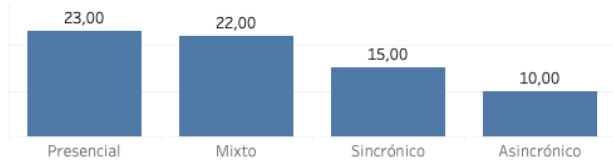


Segmento 3

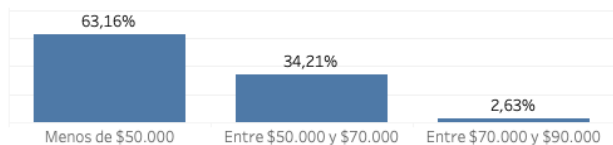
Valor



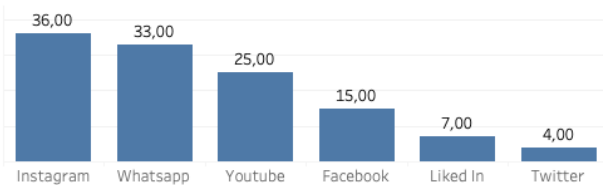
Modalidad



Disposición



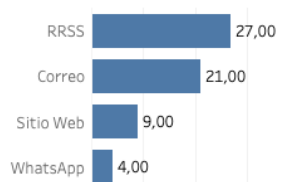
RRSS



Importancia

Tema	4,921
Horario	4,842
Precio	4,763
Expositor/a	4,079
Cantidad de Sesiones	4,000
Métodos de pago	3,816
Tamaño del grupo	3,342

Información



Temas



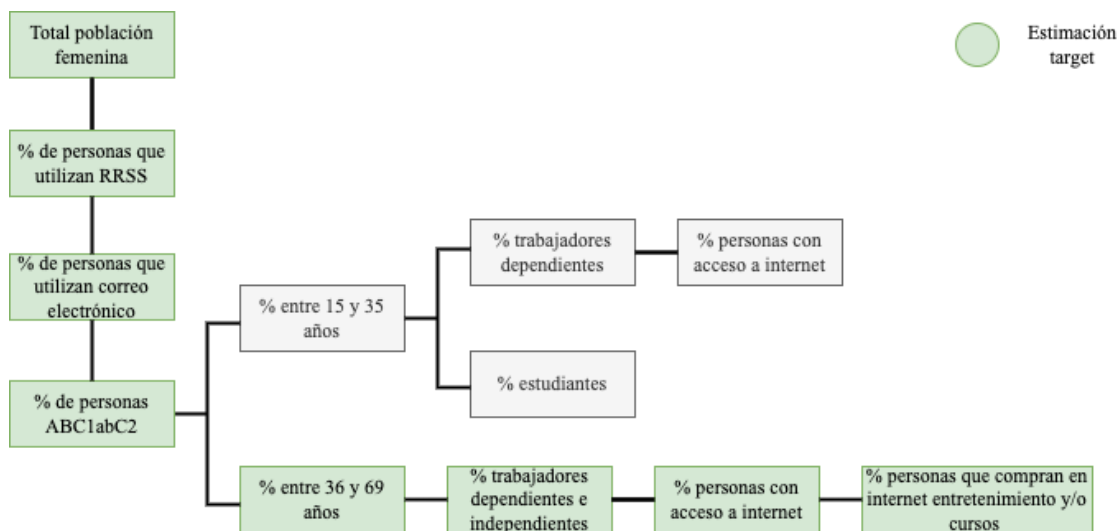
ANEXO D: Matriz de decisión

VARIABLES	Relevancia	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
Nivel de interés promedio del segmento	Alta	8,6	8,2	8,6
Facilidad para alcanzar clientes	Media	Mayor facilidad debido a que los clientes actuales tienen un perfil similar a este segmento y los miembros del equipo también	Mayor facilidad debido a que los clientes actuales tienen un perfil similar a este segmento y los miembros del equipo también	Menor facilidad ya que el equipo conoce poco de este segmento, especialmente cómo llegar a ellos
Disposición a pagar del segmento	Alta	43,64% está dispuesto a pagar entre \$50.000 y \$70.000 por un curso de 8 hrs.	45,16% está dispuesto a pagar entre \$50.000 y \$70.000 por un curso de 8 hrs.	36,84% está dispuesto a pagar entre \$50.000 y \$70.000 por un curso de 8 hrs.
Retorno por impartir curso	Alta	Medio	Alto	Alto
Nivel de esfuerzo por creación/impartir curso (gestiones, ideas, actividades, etc.)	Media	Se requiere menos tiempo para gestionar y crear el curso ya que al ser más corto son menos cosas las que se deben realizar.	Requiere mayor esfuerzo ya que al tener más sesiones se debe planificar más actividades, el proceso es más largo y requiere más tiempo	Requiere mayor esfuerzo ya que al tener más sesiones se debe planificar más actividades, el proceso es más largo y requiere más tiempo
Alineamiento a propósito de Haize	Alta	Muy alineado	Alineado	Alineado
Capacidad de impartir cursos sobre temáticas de interés para el segmento	Media	Ya se han impartido cursos sobre temas de interés de este segmento	Se han impartido algunos de los temas de interés para este segmento pero para otros se tendría que buscar a nuevos exponentes capacitados y profundizar en los requerimientos del segmento	Se han impartido algunos de los temas de interés para este segmento pero para otros se tendría que buscar a nuevos exponentes capacitados y profundizar en los requerimientos del segmento

ANEXO E: Estimación de la demanda disponible

Año	Demanda estimada
2017	13.752
2018	18.358
2019	19.849
2020	19.196
2021	23.078
2022	24.940
2023	26.890
2024	28.933
2025	31.070
2026	33.364
2027	35.766

La demanda se estimó en base a las preferencias y características de las personas que componen el segmento objetivo. A continuación, se presenta un diagrama que estructura el procedimiento:



Primero se comienza estimando el total de población femenina⁸, dado que es el género al cual se decide apuntar. Además, se considera solo el porcentaje de las personas que utilizan redes sociales ya que es uno de los principales canales de difusión que tiene la organización. Este porcentaje corresponde al 83,5% de la población chilena⁹

Luego, se acota al % de personas que utilizan correo electrónico ya que es uno de los principales canales de difusión y venta de la organización y en base a la encuesta realizada se obtuvo que las personas del segmento objetivo prefieren recibir novedades e informaciones por este medio. Para

⁸ Datos obtenidos desde el Banco Mundial (<https://datos.bancomundial.org/pais/chile?view=chart>)

⁹ Digital 2021 Global Overview Report – Informe realizado por We Are Social y Hootsuite (<https://datareportal.com/reports/digital-2021-chile>)

calcular este porcentaje se utilizaron datos de la IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet de la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile publicada en diciembre del 2017, en la cual se declara que el 62,0% de las personas utilizan internet para enviar y/o recibir correos. Cabe destacar que como el porcentaje declarado es del año 2017, se le aplica el mismo crecimiento que tuvieron el uso de redes sociales, la cual aumentó de 72,0% en el año 2017 a 83,5% en el año 2021, teniendo un aumento del 15,97%. Finalmente, se estima que el porcentaje de personas que utilizan internet para enviar y/o recibir correos es del 71,9%.

También se acotó por segmento socioeconómico ya que las personas deben tener los recursos necesarios para poder pagar, esto se calculó utilizando la disposición a pagar de la mayoría de las personas por un curso de 8 hrs., valor promedio de los cursos ofrecidos por Haize durante el año 2020 y el gasto promedio mensual que una persona gasta en recreación y cultura. Esto corresponde al 6,8% según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)¹⁰. Considerando que la mayoría de las personas pagarían menos de \$50.000 por un curso y el promedio del valor de los cursos, del mismo tipo, ofrecidos por la organización fue de \$55.571, se tomó como valor \$50.000 para realizar el siguiente cálculo:

$$\text{Valor curso} = \text{Ingreso} \cdot \text{Gasto medio}$$

$$\Rightarrow \$50.000 = \text{Ingreso} \cdot 6,8\%$$

$$\Rightarrow \text{Ingreso} = \frac{\$50.000}{6,8\%} = \$735.294$$

Por lo tanto, se consideraron los segmentos socioeconómicos que tuvieran un ingreso mayor a ese valor¹¹, los cuales son AB, C1a, C1b y C2 alcanzando un 25,1% (esta aproximación para 2021 se calculó aplicándole la misma variación que hubo entre el año 2017 y 2019, a los resultados del año 2019).

Luego, se acota al porcentaje de mujeres que tienen edad entre 36 y 69 años y que están trabajando de manera dependiente o independiente (información obtenida desde el Banco Mundial). Cabe destacar que para obtener una aproximación de los porcentajes actuales se utilizó la fórmula PRONOSTICO de Excel, la cual utiliza una regresión lineal para obtener los resultados.

Por otro lado, como estas personas prefieren la modalidad sincrónica deben considerarse solo las personas que tienen acceso a internet debido a que deben contar con este para poder participar.

Finalmente, para saber qué porcentaje de estas personas podrían estar interesadas en este tipo de actividades se consideró la información de la IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet sobre qué bienes o servicios compraron por internet las personas. Se consideraron 4 tipos de productos/servicios: películas/música, ticket o reservas para eventos de entretenimiento, cursos de capacitación, libros y/o revistas. Esto debido a que las personas que asisten a este tipo de actividades en general son personas que les gusta estar actualizadas y en constante aprendizaje. Sin embargo, que compren alguno de estos servicios o productos no implica que necesariamente vayan a participar todos de estas actividades, por lo que se considera un promedio de los porcentajes de

¹⁰ <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares>

¹¹ Para esto se consideró la moda de ingresos. Información obtenida desde: <https://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2020/07/Actualizaci%C3%B3n-y-Manual-GSE-AIM-2019-1.pdf>

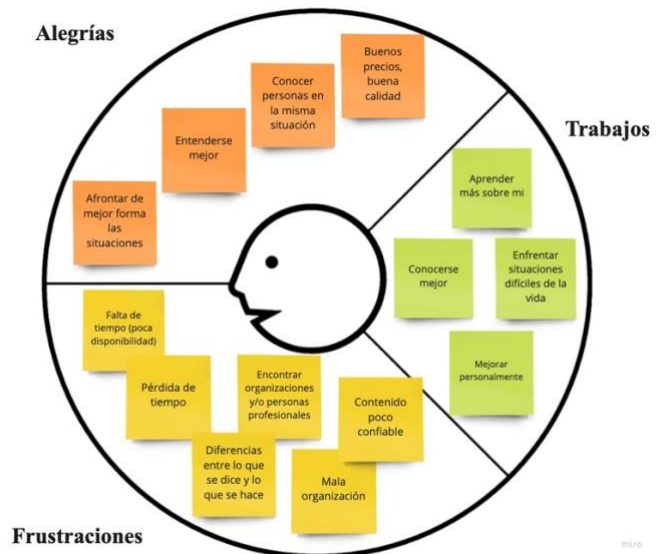
cada uno para obtener un porcentaje de la probable cantidad de personas que participarían en estas actividades.

Actividad	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Películas/música	12%	17%	19%	20%	22%	24%	26%	27%	29%	31%	33%
Tickets/reservas para eventos de entretenimiento	12%	16%	16%	16%	16%	16%	15%	15%	15%	15%	15%
Cursos capacitación	7%	9%	10%	11%	12%	14%	15%	16%	17%	18%	20%
Libros, revistas, periódicos	10%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
Personas que compran entretenimiento	10%	13%	14%	15%	15%	16%	17%	17%	18%	19%	20%

ANEXO F: Value Proposition Canvas

Perfil del cliente: personas que desean desarrollarse personalmente, en cuanto a cómo manejar las emociones o situaciones que enfrentan, a través del autoconocimiento y el aprendizaje. Esperan que participar en estas actividades les permita conocerse mejor, relacionarse con personas similares a ellas o con el mismo propósito y que exista una buena relación calidad/precio. En general, tienen que realizar distintas cosas en su vida por lo que no siempre tienen la disponibilidad para participar en todos los cursos que ellas quisieran y por lo mismo tampoco desean participar en cursos que dictan contenidos que podrían haber aprendido por sí solas en sus casas. Creen que son temas complicados, en que existen prejuicios debido a que hay muchas personas que imparten cursos con material poco fiable, lo que desprestigia este tipo de actividades y provoca una desconfianza en algunas organizaciones.

Mapa de valor: cursos breves sincrónicos de entre 1 y 5 sesiones sobre temas relacionados con el autoconocimiento, espiritualidad y desarrollo de la consciencia. Estos serán dictados por profesores de calidad y confianza debido a su formación y experiencia. Se ofrecerá acceso a las grabaciones y material complementario para que las personas puedan disfrutar del material cuando quieran. Con estos podrán compartir y aprender sobre sí mismos, sus relaciones con los demás y con el mundo.



ANEXO G: Modelo de fijación de precios

En conjunto con la organización se decide utilizar un modelo que permita estimar un precio para cada curso, en el que las principales variables a considerar son los costos fijos, costos variables y demanda. Este se basa en el modelo de fijación de precios mediante márgenes [22], que consiste en el siguiente cálculo:

$$\text{Precio con margen} = \frac{\text{Costo unitario}}{(1 - \text{rentabilidad deseada por las ventas})}$$

Donde:

$$\text{Costo unitario} = \text{Costo variable} + \frac{\text{Costo fijo}}{\text{ventas unitarias}}$$

La desventaja de este es que no se puede conocer con exactitud las ventas esperadas lo que podría tener como consecuencia que el precio establecido no consiga las ventas esperadas y por tanto no tampoco las utilidades esperadas, por esto es importante considerar factores como la demanda actual, el valor percibido y la competencia. Es por lo anterior que se decide estimar una demanda utilizando la información de ventas históricas de la organización como cota inferior (solo considerando los cursos que son similares a los que se busca ofrecer). Por otro lado, el beneficio que tiene usar este modelo es que permite ajustar fácilmente el precio en caso de que ocurran cambios en la demanda, duración de la actividad, costos, etc.

Para realizar este cálculo primero se debieron revisar los costos principales de la organización como son sueldos, gastos financieros, suscripciones a plataformas y comisiones por transacción. No se consideraron gastos que se hayan realizado de manera esporádica debido a que no son propias del negocio, tampoco se consideraron los gastos asociados al dominio ni pagos a anfitrionas debido a que es un cargo que comenzará a funcionar durante el próximo año y varía demasiado dependiendo de las sesiones que se realicen. Cabe destacar que algunas de las suscripciones mencionadas a continuación no son los que se pagan actualmente, sino las que se deberían contratar en base a las necesidades de Haize.

Costos fijos mensuales					
Total honorarios	Cuentas de empresa	Zoom	Wix	SurveyMonkey	CF total mensual
\$405.000	\$23.800	\$17.000	\$56.100	\$13.000	\$514.900

Los costos variables son los siguientes:

Comisiones por transacción (costos variables)			
Sueldos (profes + encargada ventas)	Wix	Promedio medios de pago	Comisión total
56,00%	2,50%	2,68%	61,18%

Además, se incluye el pago por curso a encargada de ventas, este tiene un valor de \$50.000 por curso (independiente de la duración) y se consideran 2 cursos por mes, lo que al mes equivale a \$100.000.

Debido a que los costos variables son comisiones se hace un ajuste a las fórmulas descritas anteriormente:

$$\text{Costo unitario} = \text{Precio con margen} \cdot \text{comisión} + \frac{\text{Costo fijo} + \text{Costo encargada de ventas}}{\text{ventas unitarias}}$$

$$\text{Precio con margen} = \frac{\frac{\text{Costo fijo} + \text{encargada de ventas}}{\text{ventas unitarias}}}{(1 - \text{rentabilidad deseada por las ventas} - \text{comisión})}$$

Estimación ventas mensual					
Sesiones	1	2	3	4	5
Participantes por curso	30	27	25	23	20
Cursos por mes	4	2	2	2	2
Ventas mes	120	54	50	46	40

Como se mencionó anteriormente, la estimación se realizó a partir de la información histórica, donde se observa que mientras menor es el número de sesiones mayor es la cantidad de participantes. Por ejemplo, durante el año 2020 se realizaron 8 charlas que tuvieron un total de 456 ventas, lo que da en promedio 57 ventas por charla, sin embargo, para este caso se consideró una demanda menor para disminuir riesgos, ya que este alto número de ventas se pudo ver afectado por el contexto social. Respecto a los cursos más largos se hizo un análisis similar, pero un poco más optimista (durante el 2020 el promedio por curso de asistentes fue de 22 personas) dado que se espera que con la estrategia planteada se pueda comenzar de a poco a generar más ventas.

Además, se considera la cantidad de cursos por mes pensando en que solo se dictará este tipo de curso en un mes para facilitar el cálculo y este número también es calculado en base a los datos históricos de los cursos realizados durante el año 2020 y 2021.

Para escoger las rentabilidades deseadas, se prueban diferentes valores que permitan no alejarse demasiado de los precios de la competencia (referente Talleres de Bolsillo) ni de la disposición a pagar del segmento objetivo. Cabe destacar que para cada duración se escogió un margen distinto ya que los esfuerzos que se generan van cambiando a medida que aumenta la duración del curso.

Resultados					
Costo fijo/Ventas unitarias	\$4.437	\$9.859	\$10.648	\$11.574	\$13.310
Margen	6%	8%	10%	12%	14%
Precio	\$15.611	\$36.941	\$43.038	\$50.778	\$63.853

Finalmente, se obtienen los precios referenciales que son ajustados para que sean más amigables para los clientes. Es importante mencionar, que actualmente, los exponentes también participan en la decisión del precio y que este también varía dependiendo de lo reconocido/a que sea esta persona, por lo que los precios estimados podrían verse afectados en algunas ocasiones por esto, de todas maneras, se recomienda que el precio que se establezca no sea lejano a los calculados.

ANEXO H: Justificación metas plan de trabajo

Objetivo	Indicador	Meta	Justificación
Aumentar número de potenciales clientes	Nº de seguidores en Instagram	4.645 seguidores al primer año	(1)
	Nº de campañas por mes	1 campaña mensual	(2)
Aumentar ventas	Tasa de conversión	3% mensual	(3)
	Cantidad de clientes	910 clientes al primer año	(4)
Medir efectividad de las campañas	Tasa de clicks en correos abiertos	Mayor a 2,5% por campaña de email marketing	(5)
	ROAS (Retorno de la inversión publicitaria)	Mayor a 3 por campaña en redes sociales y sitios web	(6)

- (1) A febrero del año 2022 Haize tiene 3.379 seguidores en Instagram pero hasta la fecha ha alcanzado 662 clientes, es por lo anterior que, con la regla de tres, se calcula que la cantidad de seguidores mínimos que debe alcanzar la organización para llegar a los 910 clientes aproximadamente deben ser 4.645.
- (2) Se decide realizar una campaña mensual diferente solo enfocada en aumentar el nº de potenciales clientes ya que, además de esta, se realizarán otras para atraer clientes a los cursos que se estén dictando.
- (3) Esta meta se fija en base a los datos históricos del sitio web de Haize donde en promedio se obtiene una tasa de conversión mensual de 2,47% con una desviación estándar de 1,65% por lo que se decide escoger una tasa levemente mayor al promedio dado que con la estrategia se tomarán acciones para aumentar y mantener esta tasa.
- (4) En base a los costos se calculan cuantas ventas se necesitan para llegar al punto de equilibrio al finalizar un año de implementada la estrategia.
- (5) Se define 2,5% como límite inferior dado que según un informe de mailchimp¹², plataforma especializada en email marketing, el rango promedio de tasa de clicks hasta el año 2019 varía entre un 2,4% y un 2,9% según la industria (se consideraron industrias solo relacionadas al rubro en que se encuentra Haize)
- (6) Se define mayor a 3 debido a que en general se define que un ROAS menor a 3:1 se debería reconsiderar la campaña publicitaria¹³.

¹² <https://mailchimp.com/es/resources/email-marketing-benchmarks/>

¹³ <https://www.noticias.ltda/online-marketing/roas-retorno-inversion-publicidad/>

ANEXO I: Estimación de la demanda por duración del curso

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda (total ventas)	910	954	1.002	1.053	1.105	1.160
1 sesión	345	363	381	400	420	441
2 sesiones	155	162	170	179	188	197
3 sesiones	291	305	321	337	354	371
4 sesiones	64	67	70	74	77	81
5 sesiones	55	57	60	63	66	70
Ingresos totales	\$ 30.379.500	\$ 31.800.500	\$ 33.408.500	\$ 35.120.000	\$ 36.839.000	\$ 38.688.500
1 sesión	\$ 5.347.500	\$ 5.626.500	\$ 5.905.500	\$ 6.200.000	\$ 6.510.000	\$ 6.835.500
2 sesiones	\$ 5.735.000	\$ 5.994.000	\$ 6.290.000	\$ 6.623.000	\$ 6.956.000	\$ 7.289.000
3 sesiones	\$ 12.513.000	\$ 13.115.000	\$ 13.803.000	\$ 14.491.000	\$ 15.222.000	\$ 15.953.000
4 sesiones	\$ 3.264.000	\$ 3.417.000	\$ 3.570.000	\$ 3.774.000	\$ 3.927.000	\$ 4.131.000
5 sesiones	\$ 3.520.000	\$ 3.648.000	\$ 3.840.000	\$ 4.032.000	\$ 4.224.000	\$ 4.480.000

Nº Sesiones	Valor curso
1	\$ 15.500
2	\$ 37.000
3	\$ 43.000
4	\$ 51.000
5	\$ 64.000

ANEXO J: Análisis de sensibilidad

Escenario crecimiento 10%

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda total	910	1.000	1.100	1.211	1.331	1.463
1 sesión	345	380	418	460	506	556
2 sesiones	155	170	187	206	226	249
3 sesiones	291	320	352	387	426	468
4 sesiones	64	70	77	85	93	102
5 sesiones	55	60	66	73	80	88
Ingresos totales	\$ 30.379.500	\$ 33.350.000	\$ 36.685.000	\$ 40.400.000	\$ 44.386.000	\$ 48.789.000
1 sesión	\$ 5.347.500	\$ 5.890.000	\$ 6.479.000	\$ 7.130.000	\$ 7.843.000	\$ 8.618.000
2 sesiones	\$ 5.735.000	\$ 6.290.000	\$ 6.919.000	\$ 7.622.000	\$ 8.362.000	\$ 9.213.000
3 sesiones	\$ 12.513.000	\$ 13.760.000	\$ 15.136.000	\$ 16.641.000	\$ 18.318.000	\$ 20.124.000
4 sesiones	\$ 3.264.000	\$ 3.570.000	\$ 3.927.000	\$ 4.335.000	\$ 4.743.000	\$ 5.202.000
5 sesiones	\$ 3.520.000	\$ 3.840.000	\$ 4.224.000	\$ 4.672.000	\$ 5.120.000	\$ 5.632.000

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos totales	\$ 30.379.500	\$ 33.350.000	\$ 36.685.000	\$ 40.400.000	\$ 44.386.000	\$ 48.789.000
Costos Variables	-\$ 20.654.659	-\$ 22.471.863	-\$ 24.512.049	-\$ 26.784.700	-\$ 29.223.136	-\$ 31.916.671
Costos Fijos	-\$ 9.702.800	-\$ 9.802.800	-\$ 10.132.800	-\$ 10.495.800	-\$ 10.895.100	-\$ 11.334.330
UAI	\$ 22.041	\$ 1.075.338	\$ 2.040.151	\$ 3.119.500	\$ 4.267.764	\$ 5.537.999
Impuestos	-\$ 5.951	-\$ 290.341	-\$ 550.841	-\$ 842.265	-\$ 1.152.296	-\$ 1.495.260
UDI	\$ 16.090	\$ 784.996	\$ 1.489.310	\$ 2.277.235	\$ 3.115.468	\$ 4.042.739

Escenario crecimiento 20%

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda total	910	1090	1310	1571	1884	2263
1 sesión	345	415	497	597	716	860
2 sesiones	155	185	223	267	320	385
3 sesiones	291	349	419	503	603	724
4 sesiones	64	76	92	110	132	158
5 sesiones	55	65	79	94	113	136
Ingresos totales	\$ 30.379.500	\$ 36.320.500	\$ 43.719.500	\$ 52.387.500	\$ 62.831.000	\$ 75.469.000
1 sesión	\$ 5.347.500	\$ 6.432.500	\$ 7.703.500	\$ 9.253.500	\$ 11.098.000	\$ 13.330.000
2 sesiones	\$ 5.735.000	\$ 6.845.000	\$ 8.251.000	\$ 9.879.000	\$ 11.840.000	\$ 14.245.000
3 sesiones	\$ 12.513.000	\$ 15.007.000	\$ 18.017.000	\$ 21.629.000	\$ 25.929.000	\$ 31.132.000
4 sesiones	\$ 3.264.000	\$ 3.876.000	\$ 4.692.000	\$ 5.610.000	\$ 6.732.000	\$ 8.058.000
5 sesiones	\$ 3.520.000	\$ 4.160.000	\$ 5.056.000	\$ 6.016.000	\$ 7.232.000	\$ 8.704.000

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos totales	\$ 30.379.500	\$ 36.320.500	\$ 43.719.500	\$ 52.387.500	\$ 62.831.000	\$ 75.469.000
Costos Variables	-\$ 20.654.659	-\$ 24.289.066	-\$ 28.815.404	-\$ 34.118.053	-\$ 40.506.864	-\$ 48.238.161
Costos Fijos	-\$ 9.702.800	-\$ 10.102.800	-\$ 10.822.800	-\$ 11.686.800	-\$ 12.723.600	-\$ 13.967.760
UAI	\$ 22.041	\$ 1.928.634	\$ 4.081.296	\$ 6.582.647	\$ 9.600.536	\$ 13.263.079
Impuestos	-\$ 5.951	-\$ 520.731	-\$ 1.101.950	-\$ 1.777.315	-\$ 2.592.145	-\$ 3.581.031
UDI	\$ 16.090	\$ 1.407.903	\$ 2.979.346	\$ 4.805.332	\$ 7.008.391	\$ 9.682.048