



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA NUEVO SERVICIO EN MANPOWER:
CAPACITACIÓN DOCENTE EN INGLÉS UTILIZANDO METODOLOGÍA BLENDED

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION
PARA LA GLOBALIZACIÓN

RUBÉN OLIVARES PARDO

PROFESOR GUIA:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

MIEMBROS DE LA COMISION:
ESTEBAN NEUENSCHWANDER CRUZ
FRANCISCO GUTIERREZ MELLA

SANTIAGO DE CHILE
2014

Resumen

El objetivo de este trabajo es desarrollar un plan de negocios para un programa de capacitación docente en inglés utilizando una metodología blended que comprende la realización de clases presenciales en las sedes de Santiago de Manpower Language and Training Center, de ahora en adelante MLTC, y clases dictadas de manera online por profesores nativos desde el extranjero.

El programa de capacitación blended está especialmente dirigido a los profesores básicos que actualmente imparten la asignatura inglés en establecimientos educacionales de la Región Metropolitana. Este segmento de mercado es nuevo para MLTC que tradicionalmente se enfoca en el segmento de asistentes y mandos medios. Tanto el servicio de capacitación como el segmento objetivo propuestos responden a una necesidad detectada en el mercado nacional y que hace referencia a los bajos niveles de preparación que muchos profesores de inglés chilenos presentan en la actualidad y la imperante necesidad de las autoridades educacionales por mejorar los pésimos resultados obtenidos en las pruebas SIMCE de inglés realizadas en el país. El adelantamiento de la enseñanza de inglés en los colegios para el primer ciclo básico (actualmente voluntario) y el aumento de horas semanales de inglés, incrementan la demanda por un mayor número de profesores calificados en el idioma.

En el desarrollo del plan de negocios se detalla y cuantifica el potencial de mercado a nivel nacional así como el mercado objetivo planteado el cual se estima en 840 profesores de inglés de enseñanza básica ejerciendo con niveles de inglés por debajo de lo requerido por el Ministerio de Educación.

Además, se realiza un trabajo de campo, basado en encuestas en el mercado objetivo, para evaluar la propuesta de valor del servicio propuesto en términos de sus atributos, apreciación de la empresa Manpower, nivel de competencia percibida y estimación de la proporción del mercado objetivo que se podría captar.

Se identifica y analiza la competencia directa y potencial, basados en el modelo de las cinco fuerzas de Porter y un análisis FODA, de la industria de capacitación docente y se detalla el modelo de negocios creado bajo la metodología Canvas.

Desde el punto de vista de la componente internacional, se ha definido que la componente online de los cursos de capacitación docente sea dictada por profesores (pedagogos) nativos, localizados en uno o más países extranjeros, lo que le permite al docente chileno acceder a un "inglés global", caracterizado por el acceso a culturas, acentos, estilos y prácticas pedagógicas de distintas partes del mundo. En este trabajo se evaluará la conveniencia de distintos países extranjeros desde los cuales se podrían impartir las clases online utilizando un sistema tecnológico que asegure calidad para la comunicación en línea. El análisis arroja a Nueva Zelanda como el país de mejor atractivo para el inicio de la implementación del plan de negocios.

Finalmente, se evalúa económicamente el modelo de negocios, el cual genera un VAN de \$54,6 millones de pesos, con un Payback de 12 meses, y se analizan los riesgos asociados a variables críticas que demuestran la robustez del modelo de negocios.

Tabla de Contenido

Capítulo 1. Introducción.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Descripción de la Empresa	2
1.2.1 Breve Historia de la Empresa.....	3
1.2.2 Manpower Language and Training Center (MLTC).....	3
1.2.3 Características de la oferta de cursos de inglés impartidos	5
1.2.4 El alumno de inglés Manpower (MLTC)	9
Capítulo 2: Descripción del Marco del Trabajo	14
2.1 Objetivos	14
2.1.1 Objetivo General	14
2.1.2 Objetivos Específicos	14
2.2 Alcance de la Tesis	15
2.3 Resultados Esperados	15
2.4 Metodología	16
Capítulo 3: Análisis del Mercado	16
3.1 Características del Mercado y Clientes Objetivo.....	16
3.1.1 Necesidad y Oportunidad.....	16
3.1.2 Mercado Potencial y Objetivo.....	18
3.1.2.1 Mercado Potencial	18
3.1.2.2 Mercado Objetivo	20
3.2 Descripción del Servicio	23
3.3 Valoración de la Propuesta de Servicio	26
3.3.1 Valorización individual de atributos del curso.....	27
3.3.2 Valorización conjunta de atributos del curso.....	30
3.3.3 Valorización del servicio del plan de negocios	32
3.3.4 Valorización de la oferta de mercado y de Manpower	33
Capítulo 4: Análisis Estratégico de la Industria	34
4.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	34
4.2 Análisis FODA.....	36
Capítulo 5: Análisis de los Mercados Extranjeros	38
5.1 Índices de Atractividad	39
5.1.1 Costo de un profesor nativo	39
5.1.2 Disponibilidad Horaria del Profesor para Impartir Clases Online	42
5.1.3 Distancia Geográfica del País Extranjero Respecto a Chile.....	43
5.1.4 Grado Penetración Internet, Suscripciones y Velocidad Banda Ancha	44
5.1.5 Índice de Atractividad Global.....	45

Capítulo 6. Modelo de Negocios	47
6.1 Segmentos de Mercado	47
6.2 Propuesta de Valor	48
6.3 Canales de Distribución y Comunicaciones	48
6.4 Relación con el Cliente	51
6.5 Fuentes de Ingreso	52
6.6 Recursos Clave.....	52
6.7 Actividades Claves.....	54
6.8 Alianzas o Socios Claves.....	54
6.9 Estructura de Costos.....	55
Capítulo 7. Evaluación Económica y Análisis de Sensibilidad.....	55
7.1 Costos del Servicio	56
7.2 Definición del Precio del Servicio	61
7.3 Ingresos del Modelo.....	62
7.4 Evaluación Económica de Servicio Propuesto	65
7.5 Análisis de Sensibilidad por Variables (Unidimensional).....	67
Capítulo 8. Conclusiones.....	70
Referencias	75
Anexo A. Porcentaje de documentos científicos en inglés en Unión Europea	78
Anexo B. Detalle Facturación de MLTC por tipo de curso y líneas de negocio	78
Anexo C. Cantidad de Alumnos en MLTC por modalidad de curso	79
Anexo D. Detalle de Etapas Metodología de Plan de Negocios.....	79
Anexo E. Proporción alumnos certificados. SIMCE 2012.....	81
Anexo F. Alumnos certificados por tipo de establecimiento. SIMCE 2012	82
Anexo G. Porcentaje de certificados por horas de inglés semanales. SIMCE 2012	82
Anexo H. Proporción certificados según inicio clases de inglés. SIMCE 2012.....	83
Anexo I. Fortalezas y Debilidades de impartir un programa blended	83
Anexo J. Encuesta realizada a profesores de inglés.	84
Anexo K. Listado de establecimientos encuestados para valorización de servicio.	87
Anexo L. Análisis Detallado de las Cinco Fuerzas de Porter.....	87
Anexo M. Modelo de Negocios Canvas para Servicio Blended.....	94
Anexo N. Modelo Lean Canvas a Blended - alternativo al Canvas Tradicional.....	94
Anexo O. Detalle del flujo de caja para el primer año de operación.....	95

Índice de Tablas

Tabla 1. Distribución anual de publicaciones por idioma.....	1
Tabla 2. Número de docentes impartiendo clases de inglés.	19
Tabla 3. Requerimientos nivel de inglés para docentes.	22
Tabla 4. Atributos y niveles definidos para análisis conjunto.....	30
Tabla 5. Salario profesores de primaria en USD y horas de trabajo al año.....	40
Tabla 6. Costo hora de profesores de primaria en USD e índices de atraktividad.	40
Tabla 7. Salario de profesores en USD de acuerdo a experiencia y calificaciones.	41
Tabla 8. Costo hora de profesores en USD e índices de atraktividad respectivos.	41
Tabla 9. Estimación del índice de atraktividad del costo de un profesor nativo.....	41
Tabla 10. Índice de atraktividad de disponibilidad de un profesor nativo.	42
Tabla 11. Diferencias horarias y atraktividad para clases vespertinas y sábados.	43
Tabla 12. Índice de atraktividad geográfico de países evaluados.	44
Tabla 13. Criterios tecnológicos a considerar para uso de internet en clases online.	45
Tabla 14. Índices de atraktividad individuales y global de componente tecnológico.	45
Tabla 15. Índices individuales y global de atraktividad de los países evaluados.....	46
Tabla 16. Costos de plana docente por curso.	56
Tabla 17. Costos Directos curso para estimación de precio.....	62
Tabla 18. Captación esperada de alumnos para propuesta plan de negocios	63
Tabla 19. Fuentes de financiamiento del curso de capacitación	64
Tabla 20. Flujos de Ingresos. Consolidado semestral.....	64
Tabla 21. Flujos de Ingresos. Detalle mensual para el primer año.....	65
Tabla 22. Consolidado anual de flujos de caja plan de negocios.....	66
Tabla 23. Análisis de Sensibilidad para captación de mercado objetivo	68

Tabla 24. Captación de alumnos mínima para VAN Negativo.....	68
Tabla 25. Análisis de Sensibilidad respecto del precio cobrado.....	69

Índice de Figuras

Figura 1. Empresas Independientes que se generan a partir de Manpower Chile.	3
Figura 2. Organigrama Manpower Language and Training Center (MLTC)	4
Figura 3. Cantidad de alumnos por modalidad de cursos 2do Semestre 2013	9
Figura 4. Cantidad de alumnos por modalidad de cursos abiertos año 2013.....	10
Figura 5. Número de alumnos MLTC por horario.	11
Figura 6. Total de alumnos según sexo.....	12
Figura 7. Total de alumnos según origen de la necesidad.	12
Figura 8. Residencia de alumnos MLTC por zona geográfica de la RM.	13
Figura 9. Comunas con mayor presencia de alumnos.	14
Figura 10. Nivel de inglés en docentes en ejercicio.	22
Figura 11. Primeros resultados de encuesta a profesores de inglés.	26
Figura 12. Valoración de componentes individuales curso capacitación docente.	27
Figura 13. Tipo de jornada preferido por los profesores encuestados.	29
Figura 14. Tipo de combinación blended preferida por profesores encuestados.	30
Figura 15. Importancia relativa de atributos en cursos de capacitación.	31
Figura 16. Nivel de oferta percibido en cursos de capacitación docente.....	33
Figura 17. Resumen de las 5 fuerzas de Porter y su tendencia	35
Figura 18. Curva de Producto. Captación de alumnos	63

Capítulo 1. Introducción

1.1 Introducción

El inglés se ha convertido en el idioma más importante del mundo moderno en ámbitos tan diversos como los negocios, la ciencia, la tecnología y la educación.

Inglés es el idioma de los negocios en el mundo. El uso del inglés seguirá creciendo, pasando de ser una habilidad de la elite a una habilidad básica necesaria en toda la fuerza laboral, del mismo modo como sucedió históricamente con el proceso de alfabetización. Incluso con la poderosa China elevándose como la gran potencia mundial, el idioma inglés se mantendrá como el idioma dominante en el mundo. De hecho, China es el país con el mayor número de personas actualmente estudiando inglés, con más de 100.000 profesores nativos enseñando en el país (Forbes, 2012).

Inglés es el idioma de la ciencia. En la base de datos multidisciplinaria producida por el instituto para la información científica de Filadelfia, EE.UU, (ISI, por sus siglas en inglés), conocida como “Web of Science”, en tan solo 20 años, 1980-2000, se incrementó el porcentaje de publicaciones científicas escritas en inglés desde un 85% a un 96%, como se aprecia en la tabla 1 (Bordons, 2004).

	1980	1990	2000
English	84.5%	90.5%	95.9%
French	3.8%	1.9%	1.0%
German	5.1%	2.5%	1.1%
Spanish	0.7%	0.4%	0.3%
Japanese	0.7%	0.5%	0.3%
Total No.Documents	554,598	689,629	956,533

Tabla 1. Distribución anual de publicaciones por idioma.
Fuente: Bordons, 2004

Es más, en los principales países de la Unión Europea, al menos el 90% de los documentos científicos en el año 2002, fueron escritos en el idioma inglés. Ver Anexo A para detalle por país. (Bordons, 2004)

Inglés es el idioma de la tecnología. Actualmente, el 55,5% de los top 10 millones de websites, están en inglés, seguidos a la distancia por el idioma ruso con un 6,2% y alemán con un 5,8%. (w3Techs, 2013).

Inglés es el idioma de mayor impacto en la educación. El surgimiento del inglés como un idioma global ha tenido un considerable impacto en las políticas y prácticas educacionales de la región Asia Pacifico (Nunan, 2012). El rol del inglés es legitimado en continentes tan diversos como África, en donde el rol del inglés se ha legitimado a tal punto que autores lo han considerado como parte de un imperialismo lingüístico (Phillipson, 1995).

Dado este escenario mundial, aprender y dominar el idioma inglés en Chile se ha convertido en un requisito fundamental para aumentar la competitividad del país en el concierto internacional (British Council, 2012).¹

Nadie es ajeno al anhelo explícito del gobierno de Chile de generar un país bilingüe como bien lo señaló el ministro de economía, Pablo Longueira, durante la ceremonia de graduación del Programa Becas de Inglés Corfo 2012 (Gobierno Informa, 2012).

Los fuertes procesos de Internacionalización así como de Globalización de distintas entidades nacionales han generado una necesidad en el gobierno de reforzar los actuales programas de inglés impartidos en los colegios y las universidades y de aumentar el acceso de los particulares a cursos de capacitación por medio de un conjunto de becas y posibilidades de cofinanciamiento establecidas como Becas Corfo y Franquicia Sence con el objeto de hacer de Chile un país desarrollado² (Gobierno Informa, 2012).

El mercado del inglés no se limita solamente al aspecto público o nacional. Del mismo modo que aprender inglés es una necesidad país, éste representa también una gran oportunidad para el desarrollo laboral de distintos agentes dentro del mercado nacional tales como trabajadores, profesionales, docentes y estudiantes.

Actualmente la demanda por cursos orientados a aprender, mejorar o perfeccionar el nivel de inglés por parte de individuos particulares es importante, dando origen a una gran oferta de servicios privados. Las necesidades personales son variadas, dependiendo del segmento de mercado que se esté analizando. Distintas necesidades presentes en el mercado chileno son el desarrollo de carrera profesional con aspiraciones de un mejor empleo o salario, la posibilidad de una promoción interna, la posibilidad de acceder a distintas fuentes de información y tecnologías que están en idioma inglés, la posibilidad de estudiar en el extranjero o simplemente contar con un nivel de inglés adecuado para viajar o comunicarse con alguien de otro país.

Independiente de si las necesidades que llevan a un alumno a estudiar el idioma inglés se alinean con una necesidad país o con una necesidad más bien personal, es claro que la demanda por el idioma inglés da origen a un mercado amplio, con una demanda creciente y sostenida en el tiempo y que, dada la realidad del país, es cada vez menos excluyente y más valorada, generando así un gran potencial para las instituciones educacionales para crecer y mejorar su oferta de servicios.

1.2 Descripción de la Empresa

Manpower Chile es una empresa familiar, que a su vez es una entidad separada de la empresa multinacional Manpower que está ubicada en distintos países del extranjero. En ningún otro lugar del mundo, Manpower ha incursionado en el sector de la educación, salvo en Chile.

¹ Juan José Ugarte Gurruchaga, Jefe División de Educación Superior, Mineduc en seminario British Council, 2012.

² Hernán Cheyre, vicepresidente ejecutivo de Corfo. Información publicada en www.gob.cl, 4 de diciembre 2012.

1.2.1 Breve Historia de la Empresa

Manpower Chile fue fundada en Agosto de 1963, por Don Lukas Bakovic en Santiago, un visionario y reconocido académico que concreta la posibilidad de traer la franquicia Manpower a Chile, con la convicción de transformar a Manpower en la primera empresa proveedora de personal en el mercado nacional.

Respondiendo a los requerimientos de los tiempos, en el año 1968, Manpower Chile crea su Centro de Estudios y su escuela de idiomas, una entidad formadora de secretarías. La calidad y el prestigio es el principal valor agregado de su marca. Desde las primeras promociones, Manpower logra estampar un sello de enseñanza, reconocido y valorado por las empresas y el mercado.

En el año 2007, Manpower - a través de su Centro de Formación Técnica- obtiene el reconocimiento del Ministerio de Educación y reorienta su oferta de carreras hacia el área de Administración. La estructura de Manpower Chile, así como las tres empresas independientes que se generan a partir de ésta, se muestran en la figura 1.



Figura 1. Empresas Independientes que se generan a partir de Manpower Chile.
Fuente: Elaboración propia en base a información de Centro de Estudios Manpower.

Este proyecto de tesis considera el trabajo realizado conjuntamente con el Centro de Estudios Manpower Limitada, cuyo nombre de fantasía, de cara al consumidor, es Manpower Language and Training Center, representado por su Gerente Pamela Vallejos y su equipo. De aquí en adelante, la organización será denominada en su forma abreviada MLTC.

1.2.2 Manpower Language and Training Center (MLTC)

Esta empresa del grupo Manpower Chile se organiza de acuerdo al organigrama presentado en la figura 2.



Figura 2. Organigrama Manpower Language and Training Center (MLTC)

Fuente: Elaboración propia en base a información de MLTC

MLTC tuvo una facturación de 855 millones de pesos durante el año 2012, de los cuales un 36% corresponden a cursos de su modalidad cursos abiertos y un 64% a cursos cerrados. Los cursos de inglés, tanto abiertos como cerrados, dieron cuenta del 81% de la facturación de la empresa (32% y 48% respectivamente), mientras que los cursos de la línea de negocios correspondientes a capacitación registraron el restante 19%.

Dentro de los cursos cerrados, destacaron los cursos de Becas Corfo, que representaron, por si solos, el 32% de la facturación total de la empresa. En los cursos abiertos, la estrella fueron los cursos Mastery que dieron cuenta del 27% del total facturado por MLTC. Un mayor detalle de la facturación de MLTC puede ser visto en Anexo B.

Las líneas de negocio de esta empresa se pueden separar en lo que corresponde al Área de Capacitación y lo que corresponde al Área de Inglés propiamente tal.

En el Área de Capacitación destacan los cursos de Formación y Perfeccionamiento de Competencias, los cuales son cursos o talleres de corta duración, orientados a la integración y actualización de conocimientos, competencias y actitudes personales que puedan satisfacer necesidades específicas en los trabajadores y profesionales del mundo moderno (Manpower, 2013)

Las principales áreas del conocimiento contenidas en estos talleres son:

- Innovación y Emprendimiento
- Comunicación Corporativa y Relacional
- Desarrollo Personal y Calidad de Vida
- Ventas y Servicio al Cliente
- Tecnologías Aplicadas

- Perfeccionamiento y Actualización Laboral

También en el Área de Capacitación se encuentran los cursos de Coaching para el Desarrollo de Habilidades. Estos cursos tienen como objetivo desarrollar un entrenamiento que se focaliza en facilitar competencias para el desempeño personal y profesional con la finalidad de modificar e instalar conductas, competencias y conocimiento (Manpower, 2013). Al igual que los otros cursos de capacitación, estos talleres son de corta duración (no más de 24 horas) y se enfocan en áreas del conocimiento específicos tales como:

- Comunicación para la acción
- Desarrollo de Habilidades para Equipos de Venta
- Formación y Desarrollo de Líderes y Equipos de Trabajo
- Coaching para Emprendedores

El Área de Inglés en su esencia no es más que otra área de capacitación dentro de MLTC que se encuentra enfocada en tan solo un área del conocimiento: el idioma inglés. Debido a su relevancia dentro de MLTC, dado por su mayor número de alumnos y la existencia de cursos más regulares y de mayor duración, el área inglés se separa del área de capacitación para efectos de gestión operativa y comercial.

1.2.3 Características de la oferta de cursos de inglés impartidos

Una de las políticas de la empresa es su foco en la excelencia, la cual hace relación con la calidad entregada en cada uno de sus cursos. Esto ha resultado en un conjunto de características comunes en la mayoría de sus cursos. Estos cursos son en su mayoría cursos presenciales, grupales y dictados por profesores o docentes calificados para enseñar. Los docentes nativos que dictan clases, deben poseer una certificación que les permita enseñar cuando no cuentan con una carrera de pedagogía.

Los cursos del área inglés son impartidos en dos sedes en la Región Metropolitana en la comuna de Santiago. Eventualmente, una sede del Centro de Formación Técnica (CFT), en la comuna de La Florida, podría ser suministrada (en modo de arriendo) a MLTC para impartir cursos de inglés si es que la demanda así lo amerita.

En el área de inglés, la oferta de servicios de la empresa es amplia. Actualmente MLTC ofrece cursos en dos formatos diferentes. Modalidad de cursos abiertos y modalidad de cursos cerrados.

La modalidad de cursos cerrados corresponde a programas de inglés que son especialmente customizados a los requerimientos de algún cliente individual, el cual es generalmente una empresa. Los cursos cerrados tienen una duración, formato,

metodología académica y tamaño definidos por el cliente. Pueden ser impartidos tanto en las sedes de MLTC como en cualquier otro lugar dispuesto por el cliente.

La modalidad de cursos abiertos corresponde a programas de inglés con formatos pre-establecidos por MLTC. También se definen los quórum mínimos y máximos de los cursos, la metodología a utilizar, las sedes, horarios y fechas en las cuales se imparten. En los programas de inglés cerrados, dada su naturaleza de curso customizado a los requerimientos del cliente, MLTC no tiene la posibilidad de innovar. Es por este motivo que el plan de negocios a desarrollar debe ser planteado considerando la modalidad de cursos abiertos, ofrecidos públicamente al mercado.

MLTC ofrece seis modalidades generales de cursos abiertos con formatos preestablecidos. Las principales modalidades de cursos abiertos son:

Curso Mastery in Business English

Contempla 610 horas cronológicas con la obtención de la Certificación Internacional TOEIC de forma gratuita. Son cursos grupales de un máximo de 15 alumnos por curso disponibles en tres tipos de jornadas: Diurno, Vespertino y una jornada vespertina más corta que incluye el día sábado.

Las 610 horas son divididas en tres semestres de 203 horas para los alumnos vespertinos y dos semestres de 305 horas para los alumnos en jornada diurna.

Es un curso 100% presencial, de largo aliento, orientado a trabajadores administrativos, asistentes y mandos medios que buscan una mejor oportunidad de trabajo.

Este curso está disponible para los niveles de inglés elemental, pre-intermedio e intermedio y tiene una orientación de inglés de negocios o laboral, cubriendo todas las áreas del idioma (lenguaje, gramática, fonética, speaking y listening). Presenta una malla curricular que divide las horas dedicadas a cada uno de estos aspectos del idioma en sus diferentes semestres- como lo haría una carrera universitaria o instituto profesional. Se enfatiza el uso de inglés global por medio de los textos, CD y DVD utilizados en las distintas clases del curso.

Curso Mastery in Communicational Skills

Es un curso similar al Mastery in Business English en cuanto al número de horas impartidas, jornadas disponibles, entrega de inglés global y niveles de inglés ofrecidos al público. Se diferencia de este último principalmente en el tipo de inglés que se imparte y por ende el público o segmento objetivo al cual está dedicado. También distinta es la certificación internacional entregada al alumno de forma gratuita al final de su curso, la cual corresponde a la Certificación PET de la Universidad de Cambridge, que tiene fines académicos, más que el TOEIC cuyos fines están mucho más enfocados en el área laboral.

Si bien existe la oferta de este curso en el horario vespertino, en la realidad, sólo el horario diurno ha tenido buena acogida por parte del mercado. El segmento al que está dirigido es un público joven, entre 18 y 20 años de edad, que toma este curso como una preparación previa a su experiencia universitaria. En ese sentido, el cliente de este curso reconoce la importancia de capacitarse en este idioma pero no tiene un objetivo claro para rentabilizar esta nueva habilidad.

Curso Advanced Business English

Este curso es un programa orientado a quienes poseen un nivel de inglés intermedio y desean alcanzar un nivel avanzado o para los alumnos que finalizaron el curso Mastery y desean continuar hacia un nivel superior de inglés. Contempla 203 horas cronológicas (un tercio del Mastery) con una duración de un semestre al cabo del cual se obtiene la Certificación Internacional TOEIC de forma gratuita.

El curso es 100% presencial, grupal (con un número máximo de 15 alumnos por curso) y sólo se dicta en el horario vespertino, Lunes a Jueves de 19:00 a 22:15 horas. Al igual que los cursos Mastery, cubre todas las áreas del idioma con una subdivisión de las horas (lenguaje, gramática, fonética, speaking y listening).

Algo particular de este curso es que los profesores que imparten language y speaking son nativos, mientras que el profesor que imparte gramática continua siendo un profesor de inglés chileno. Este programa es relativamente nuevo, siendo este el primer año en que se imparte.

La temática del curso se orienta al inglés laboral y de negocios añadiendo el ingrediente de inglés global. El tipo de alumno de este curso es muy similar al alumno del Mastery in Business dado que la mayoría de los alumnos provienen desde ese programa.

Curso Executive English

Este programa consiste de 144 horas cronológicas durante un semestre con clases 100% presenciales por nivel, grupal, con un total de 4 niveles (elemental, pre intermedio, intermedio y avanzado). Se dicta en horario vespertino tres días a la semana, con dos horas y media de clases cada una (lunes, miércoles y viernes, de 19:00 a 21:45 horas)

El programa se enfoca más en inglés laboral y de negocios y no se encuentra dividido por ramos, como en los programas Mastery y Advanced mencionados anteriormente, sino que trabaja con un solo texto que corresponde al libro de lenguaje, del nivel de inglés correspondiente, utilizado en estos programas.

El tipo de alumno que asiste a estos cursos es similar al del Mastery, es decir, mandos medios, asistentes, secretarias y personal administrativo principalmente con la diferencia que genera tener un horario más cómodo y menos intenso que en el Mastery.

En su modalidad weekend, este programa es idéntico en todo salvo que se extiende por dos semestres en lugar de uno, dado que los días sábados se imparte la mitad de las horas semanales del programa normal.

Curso o Programa Niveles - Executive English- 3 horas semanales

Este es un programa de 144 horas cronológicas, dictadas en formatos de 3 horas semanales, por lo cual su duración se extiende a 3 semestres de 48 horas. Este programa se denomina niveles dado que con las 144 horas se puede avanzar un nivel de inglés, por ejemplo, del nivel elemental al nivel pre intermedio pasando por tres subniveles de elemental tales como elemental 1, elemental 2 y elemental 3. Por ende, en cada semestre o bloque de 48 horas se avanza un subnivel.

Las clases son 100% presenciales, con un total de 4 niveles (elemental, pre intermedio, intermedio y avanzado). Se dicta en 5 combinaciones de horarios, aumentando la flexibilidad del alumno para escoger la jornada que mejor le acomode. En este sentido, se ofrecen este tipo de cursos en la mañana de 08:00 a 09:00 horas (previo al horario de trabajo), de 13:30 a 14:30 horas (hora de almuerzo), 18:30 a 21:45 horas durante los viernes y 19:00 a 20:30 durante dos días de la semana (horario vespertino) y 09:30 a 12:45 horas los días sábados (horario weekend).

Esta modalidad de cursos es nueva en MLTC y está enfocado en aquellos estudiantes con baja disponibilidad de tiempo en el día a día y que no tienen grandes presiones por incrementar su nivel de inglés y por ende pueden extender el plazo para mejorar su nivel de inglés. Si bien este programa recoge una necesidad de mercado detectada en los propios consumidores y se alinea con el tipo de oferta predominante en el sector del inglés, esta modalidad de curso es cuestionada desde el punto de vista académico y de avance del alumno en cuanto a su mejoramiento del idioma inglés.

Curso English for TOEIC Certification

Esta modalidad de cursos es la más nueva en MLTC de modo que todavía no se ha impartido, pese a que se ofrece públicamente en el sitio web de la empresa.

El programa está enfocado en aquellos estudiantes cuyo objetivo es mejorar su inglés con la finalidad de incrementar su puntaje en la prueba TOEIC de modo de certificar su nivel de inglés laboral para optar a mejores posibilidades laborales o para optar a ciertos beneficios que consideran la prueba TOEIC como un indicador adecuado y confiable del nivel de inglés del alumno, como por ejemplo las Becas Corfo.

Es un programa de 200 horas cronológicas, dictadas en formatos de 12 horas semanales, cuatro días a la semana, con un semestre de duración. Los cursos son 100% presenciales, grupales y vespertinos con un horario que va de lunes a jueves de 19:00 a 20:30.

Es importante señalar que las estructuras de estas seis modalidades de cursos o programas han sido adaptadas de modo tal de favorecer la convalidación entre las distintas modalidades y que en consecuencia, un alumno que estudió en un curso de Niveles pueda pasar a un curso Executive o viceversa, o pasar de un curso Executive a un Mastery sin mayores inconvenientes dado que los programas son convalidables.

1.2.4 El alumno de inglés Manpower (MLTC)

Se puede observar de la figura 3 que la mayoría de los actuales alumnos de inglés de MLTC están en la modalidad de cursos cerrados mientras que alrededor de un 24%, del total de 934 alumnos, está inscrito en cursos abiertos.

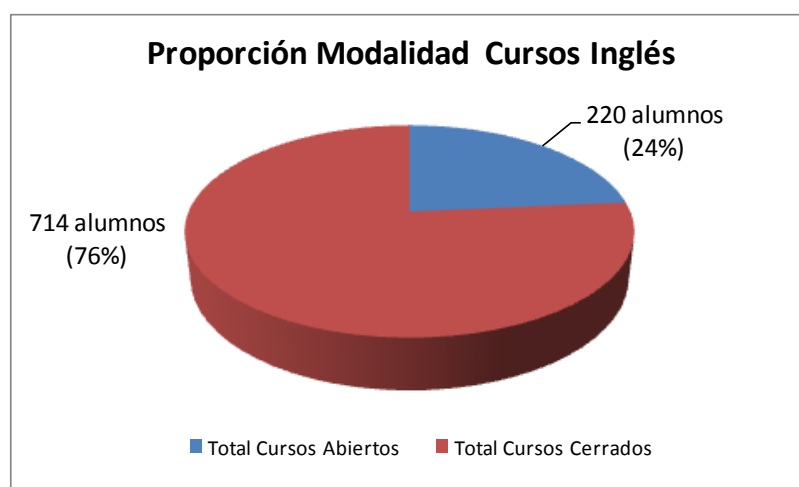


Figura 3. Cantidad de alumnos por modalidad de cursos 2do Semestre 2013
Fuente: Elaboración propia en base a información de MLTC

Las proporciones mostradas en la figura 3 son altamente influenciadas por la alta cantidad de alumnos provenientes de Becas Corfo (647 alumnos, de acuerdo a lo informado por la empresa), quienes son parte de la modalidad de cursos cerrados, que por sí solo representan el 70% del total de alumnos de MLTC. Para mayor información de la cantidad de alumnos en cursos cerrados, ver Anexo C.

Actualmente, si consideramos sólo los alumnos de programas abiertos, la cantidad de alumnos presente en MLTC es de 220 alumnos (contabilizados durante el 2^{do} semestre). La distribución de los alumnos entre las distintas modalidades de cursos abiertos se presenta en la figura 4.

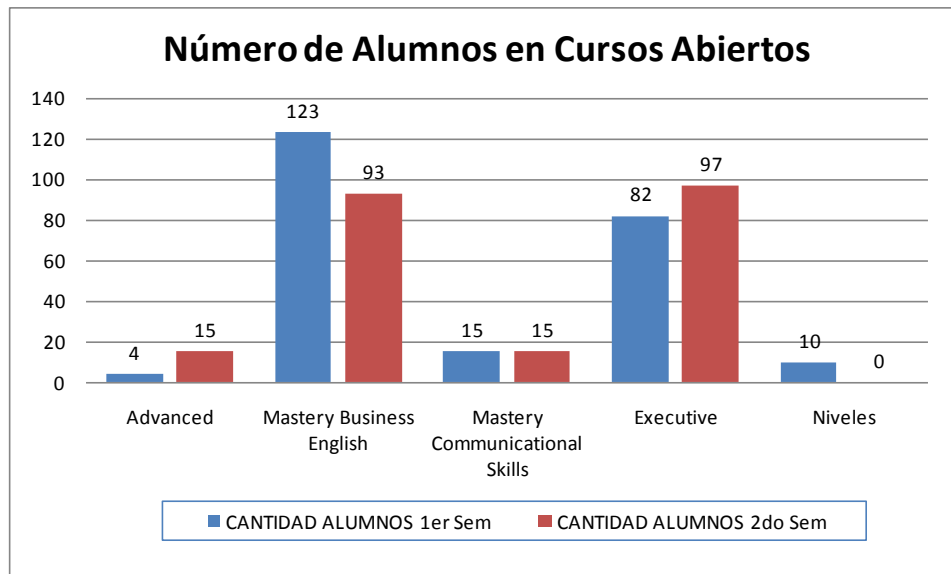


Figura 4. Cantidad de alumnos por modalidad de cursos abiertos año 2013
Fuente: Elaboración propia en base a información de MLTC

Del gráfico anterior se desprende la clara preferencia de los actuales clientes de MLTC por los cursos con orientación al inglés de negocios y laboral así como también por los cursos de mayor duración como el Mastery y el Executive.

El curso Mastery in Business English (MBE) ha sido el curso estrella tradicional de la empresa. Sin embargo, se observa que las nuevas modalidades de cursos han ido ganando terreno a pesar de ser cursos nuevos que no han sido promocionados a través del tiempo, sino que han surgido de la necesidad de mercado manifestada desde los propios alumnos.

Llama poderosamente la atención el caso de la Modalidad Executive, una modalidad nueva que ha sido acogida de tan buena manera que en su primer año de existencia ya daba cuentas del 35% de los alumnos de la empresa en cursos de inglés abiertos.

En el segundo semestre, la modalidad Executive pasa a ser el curso abierto con mayor demanda, reflejando la necesidad de los alumnos por cursos menos demandantes que un Mastery (30% menos carga horaria por semestre) pero aún sigue siendo exigente si consideramos que toma 2,5 horas por tres días a la semana.

Al comparar la modalidad Executive respecto de la modalidad Niveles vemos una gran diferencia en la demanda por estos dos cursos durante el primer semestre (10 alumnos para niveles (4%) y 82 alumnos (35%) para Executive). Al considerar que la modalidad Niveles representa un tercio de las horas dictadas por semestre en una modalidad Executive y que durante el segundo semestre su demanda se redujo a cero, los datos indican que existe mercado para un curso menos intenso que el Mastery pero aún con un nivel de intensidad suficiente para avanzar en el manejo de un idioma.

Al analizar los alumnos desde el punto de vista de los horarios, se puede apreciar que son los cursos dictados en jornadas vespertinas aquellos que concitan una mayor demanda, seguidos por los cursos diurnos y finalmente los cursos impartidos los días sábados. La figura 5 muestra esta tendencia.

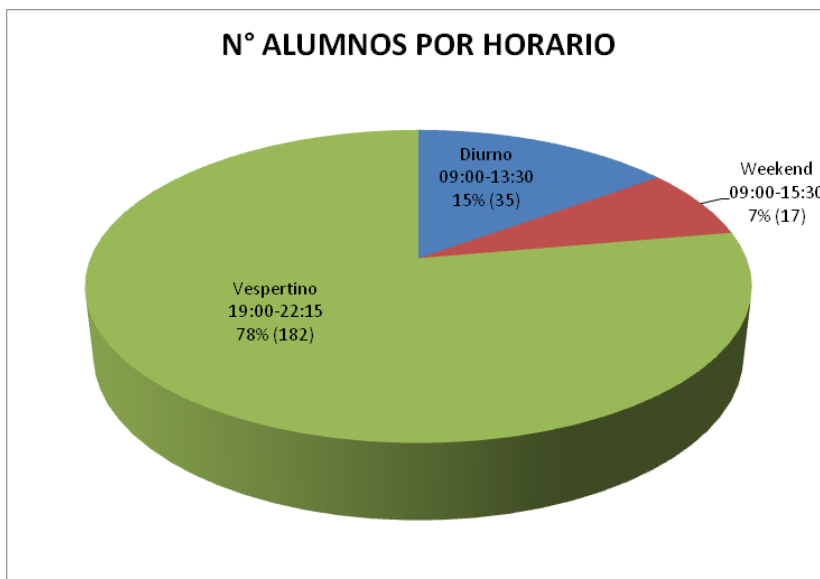


Figura 5. Número de alumnos MLTC por horario.
Fuente: MLTC

En los términos presentados en las figuras 4 y 5, más la información recopilada en entrevistas realizadas a distintas áreas de MLTC, es posible apreciar una clara segmentación de los actuales alumnos de la empresa.

Al hacer una descripción general de los segmentos del mercado a los cuales MLTC satisface en la actualidad, dos grupos predominantes destacan.

a) Los mandos medios, asistentes y trabajadores administrativos que toman cursos generalmente vespertinos y cuyo objetivos se enfocan más en obtener un nivel de inglés que les permita optar a mejores posibilidades de trabajo y/o contar con una certificación que les permita ascender en su empresa o cumplir con los requerimientos que su actual empleador necesita (capacitación). Este segmento presenta también una mayor preferencia por el inglés de negocios y representa alrededor del 90% del total de los alumnos de MLTC.

b) Estudiantes universitarios en su mayoría que toman un curso diurno y cuyas necesidades son más bien diversas sin un objetivo tan claro como en el segmento anterior. Sus necesidades van desde aprender inglés para estudiar en el extranjero, una necesidad por hacer algo valioso con su tiempo a la espera de optar por una carrera universitaria deseada o solo un simple interés en el idioma. Este segmento representa alrededor del 10% del total de los alumnos de MLTC.

Al caracterizar a los alumnos por género, de acuerdo a la figura 6, se aprecia que los alumnos de MLTC son en su mayoría mujeres, lo cual refuerza la presencia de las secretarías y asistentes administrativos como uno de los principales mercados que son atraídos hacia Manpower.

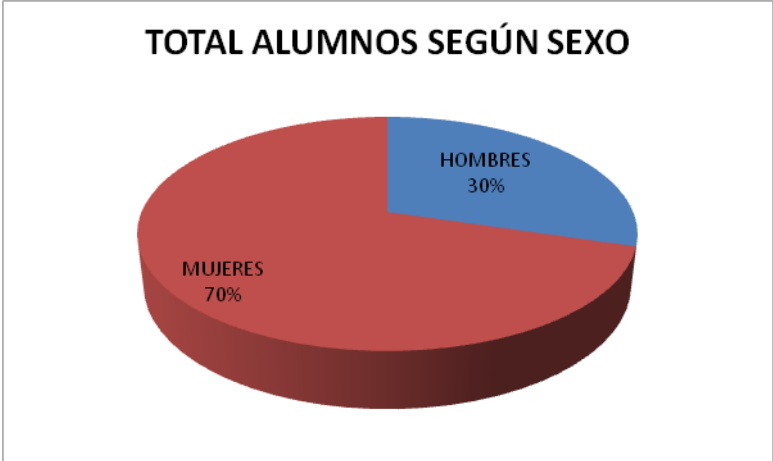


Figura 6. Total de alumnos según sexo.
Fuente: MLTC

Al diferenciar por los alumnos que estudian en estas modalidades de cursos abiertos de forma particular o financiados por su empresa, la figura 7 muestra un predominio por parte de los alumnos particulares, quienes representan el 73% de los alumnos inscritos en cursos abiertos.

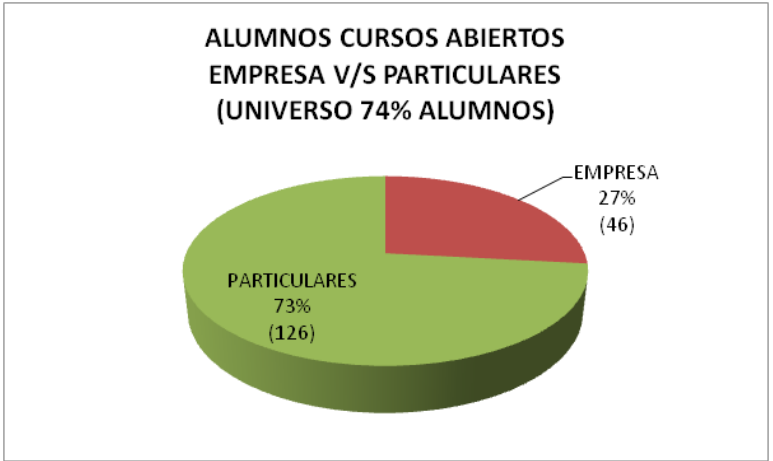


Figura 7. Total de alumnos según origen de la necesidad.
Fuente: MLTC

Entre los alumnos particulares que asisten a MLTC, se aprecia una amplia dispersión en términos del sector de la Región Metropolitana (RM) en el cual viven estos alumnos. La figura 8, detalla los sectores de residencia de los alumnos particulares de Manpower, en donde destacan los sectores oriente y poniente de la región, con un 29% y 28% respectivamente, seguidos por la sector céntrico con un 18%. No se aprecia una gran concentración de los alumnos particulares en alguna zona particular de la capital. De este modo el sector que más contribuye es el sector oriente con 29%, menos de un tercio y el sector que menos lo hace es el sector norte con un 10%.

Dada la baja concentración geográfica de los alumnos de MLTC, se puede deducir que el factor ingreso no es relevante a la hora de estudiar inglés si es que consideramos la alta correlación existente entre la distribución del ingreso de una persona y el sector geográfico en el cual vive.

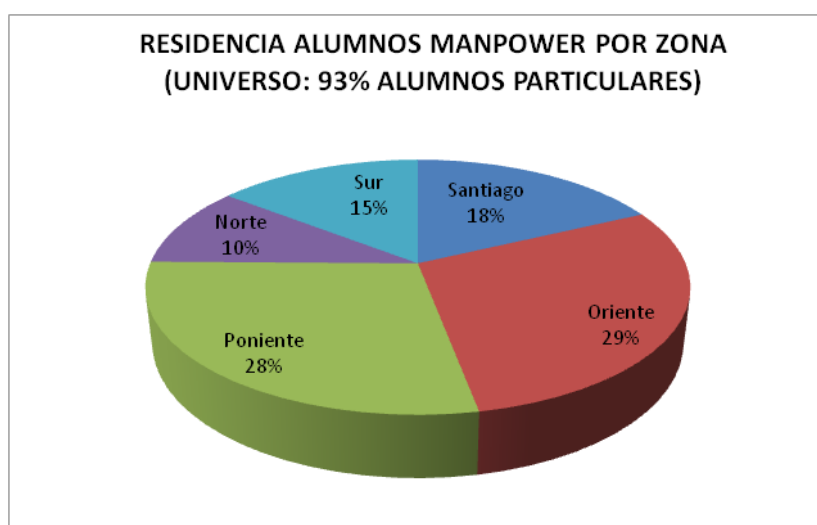


Figura 8. Residencia de alumnos MLTC por zona geográfica de la RM.
Fuente: MLTC

Al detallar aún más la segmentación geográfica de los alumnos particulares, se aprecia que las comunas que más contribuyen al número de alumnos de MLTC son Santiago (18%), Maipú (10%), Providencia (9%) y Ñuñoa (9%) como lo muestra la figura 9. Sin embargo, también existe una alta presencia de alumnos entre las distintas comunas de la Región Metropolitana.

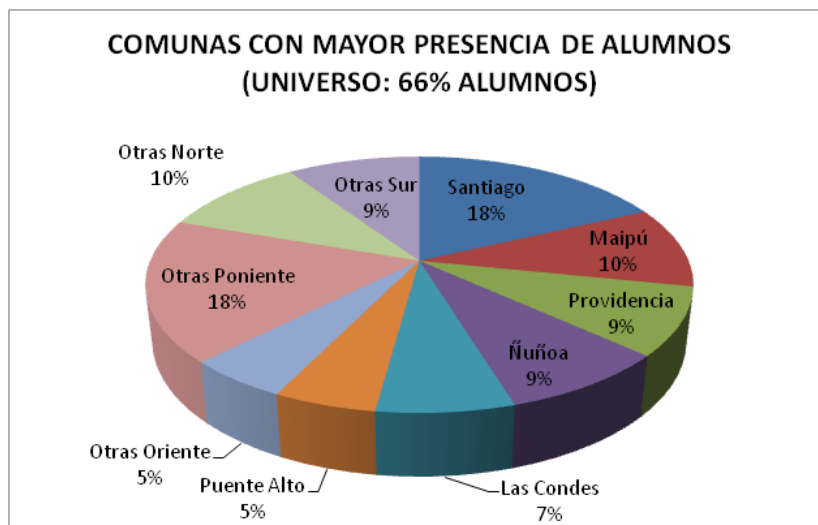


Figura 9. Comunas con mayor presencia de alumnos.
Fuente: MLTC

Capítulo 2: Descripción del Marco del Trabajo

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

El objetivo general de este trabajo de tesis es desarrollar un plan de negocios para la incorporación de un programa de capacitación docente con metodología blended, orientado a un segmento de mercado nuevo para Manpower (MLTC). Este segmento corresponde al de los profesores básicos o docentes que actualmente imparten la asignatura inglés en los establecimientos educacionales, sin descartar a docentes que ya tengan su mención o título en inglés pero requieran de capacitación para impartir sus clases en el ciclo básico.

2.1.2 Objetivos Específicos

Los principales objetivos específicos de este trabajo de tesis son:

- Validar la existencia del mercado para la oportunidad detectada y el nivel de competencia a enfrentar en la industria.
- Identificar la conveniencia de países angloparlantes como posibles proveedores de profesores nativos.
- Identificar y analizar los desafíos estratégicos presentes en la propuesta de valor.

- Determinar la viabilidad económica del proyecto de acuerdo a los flujos de caja relevantes.

2.2 Alcance de la Tesis

Después de varias reuniones realizadas con Manpower durante las primeras semanas de Octubre, fue consensuado con la empresa limitar el alcance del trabajo a la evaluación de un solo producto dados los tiempos de trabajo disponibles.

Pese a discusiones y la consideración preliminar de alternativas, el interés de MLTC es explorar la acogida de un programa de capacitación que utilice una metodología blended en un segmento nuevo para la empresa como es el caso del segmento de los profesores de inglés. De todas maneras, el desarrollo de este plan de negocios permitirá a la empresa abordar nuevas alternativas de diferenciación como por ejemplo la introducción de la metodología blended a los cursos tradicionales de inglés para profesionales.

2.3 Resultados Esperados

Como producto final del trabajo de tesis se espera obtener:

- Caracterización de la oferta actual de cursos de inglés ofrecidos por Manpower (MLTC) de modo de entregar los antecedentes que permitan evaluar un eventual caso base de la empresa y trazar las líneas en cuanto a las capacidades organizacionales que la empresa ha desarrollado en su historia.
- Estimación del tamaño de mercado potencial para la nueva propuesta.
- Acotación del mercado potencial a modo de cuantificar el tamaño de mercado objetivo al cual la empresa podría acceder con su nuevo programa de capacitación docente con metodología blended.
- Valoración por parte del cliente objetivo a la propuesta de capacitación planteada y estimación de la porción del mercado objetivo factible de captar.
- Análisis de la competencia que permita establecer y definir los riesgos reales y potenciales asociados al nuevo mercado objetivo y su ambiente competitivo.
- Definición del o los países extranjeros desde donde se dictarían las clases online de acuerdo a criterios de calidad y conveniencia determinados por MLTC.
- Creación del modelo de negocios que permita posicionar la nueva modalidad de enseñanza de un modo adecuado en el mercado objetivo.
- Estimación del costo del nuevo programa con metodología blended orientado a la capacitación de profesores.

- Estimación del Precio y demanda en el tiempo para el nuevo servicio de la empresa.
- Evaluación y análisis financiero del nuevo programa de inglés, calculando VAN, TIR y Payback.
- Análisis de sensibilidad y riesgos del nuevo programa de inglés propuesto.

2.4 Metodología

Se procederá con una metodología estándar para plan de negocios cuyas etapas se especifican en detalle en Anexo D.

Capítulo 3: Análisis del Mercado

3.1 Características del Mercado y Clientes Objetivo

3.1.1 Necesidad y Oportunidad

No se necesita investigar mucho para darse cuenta de los grandes problemas del mercado nacional cuando nos referimos al nivel de inglés en el país. Según un estudio elaborado por la Universidad de Cambridge, apenas el 3% de los chilenos adultos es capaz de entender un programa de televisión en inglés. Otro test aplicado por la misma institución a 11 mil alumnos de 8° Básico y IV Medio en nuestro país, evidenció que sólo un 5% de los jóvenes posee un manejo "intermedio" del inglés (De Améstica, 2013).

Estos resultados no son muy distintos si comparamos respecto de los obtenidos en la prueba SIMCE aplicada en 2010 y 2012. En su versión 2010, el SIMCE dio cuenta que tan sólo un 11% de los estudiantes evaluados logra certificarse en el Nivel A2, según el Marco Común Europeo para el Aprendizaje de Idiomas, CEFR (Resultados SIMCE, 2010). En su versión 2012, la proporción de alumnos certificados ascendió al 18%, lo que equivale a un aumento de 9.200 alumnos. Es decir, el 82% de los 186 mil estudiantes de III Medio que rindieron la última prueba tiene un nivel inferior al Nivel A2, lo que implica que no son capaces de comprender oraciones y expresiones utilizadas frecuentemente, relacionadas con áreas de relevancia inmediata como por ejemplo, información personal y familiar muy básica, compras, geografía local y trabajo. Un detalle de la proporción por niveles CEFR se muestra en el Anexo E.

Si se considera el tipo de establecimiento educacional, la proporción de alumnos certificados con los niveles A2 y B1 en colegios particulares es de un 81% (similar al resultado nacional), mientras que en el caso de los colegios municipales esta proporción no supera el 7% lo cual genera importantes oportunidades de mejora en el sector público. Ver anexo F.

Los resultados del SIMCE 2012 también entregaron otro resultado importante que indica que mientras más horas de inglés se dicten a la semana, mejores son los resultados obtenidos. El número de alumnos certificados que tienen 4 horas de inglés a la semana o más, es más de seis veces mayor que el número de alumnos certificados con tres horas o menos de inglés a la semana. Ver Anexo G.

También se desprende que mientras más temprano se empiece a impartir la asignatura de inglés, mejores son los resultados obtenidos por los alumnos. De este modo, un alumno que inicia sus clases de inglés durante la Educación Parvularia o durante su primer ciclo básico (1° a 4° Básico) tiene más del triple de posibilidades de obtener un nivel A2 o B1 al término de su enseñanza media que el alumno que comienza sus clases de inglés a partir de 5° a 8° básico, y más de seis veces que alguien que comienza a estudiar inglés desde la enseñanza media. Ver Anexo H.

La solución al problema de los bajos de niveles de inglés presentados por los estudiantes, quienes serán los futuros profesionales y trabajadores chilenos, parece obvia: Aumentar las horas de clases de inglés impartidas en los colegios y adelantar la enseñanza del idioma al ciclo básico de enseñanza.

En el año 2011, el Mineduc aumentó de 2 a 3 las horas de enseñanza de inglés en los niveles de 5° y 6° básico, quedando 3 horas obligatorias para toda la educación básica. Posteriormente, en 2012, se comenzó a incentivar que los colegios municipales y particulares subvencionados adelanten la enseñanza del inglés, comenzado en los cursos de 1° a 4° básico, con la entrega de textos escolares gratuitos a todos los establecimientos del país. Actualmente, la obligatoriedad de impartir cursos de inglés es a partir de 5° año básico dejando la educación de idiomas para el tramo de 1° a 4° básico a libre elección del colegio (De Améstica, 2013).

Entre los años 2012 y 2013, el número de establecimientos educacionales que optaron por adelantar las clases de inglés e impartirlas desde 1° básico se duplicó. En 2012, se llegó a 1.730 colegios (817 municipales y 913 particulares subvencionados) y el año 2013 se llegó a 4.308 establecimientos (2.280 municipales y 2.028 particulares subvencionados) de acuerdo a lo indicado por la Jefa de la Unidad de Currículum y Evaluación del Mineduc, Loreto Fontaine.

El gobierno y los colegios han ido gradualmente adoptando medidas tendientes a elevar el nivel de inglés de los alumnos chilenos, sin embargo existen limitaciones en el sistema difíciles de solucionar. Uno de los principales problemas para optar por la obligatoriedad de los colegios en su primer ciclo básico está en la disponibilidad de profesionales capacitados que puedan impartir este ramo.

En palabras de la propia Jefa de Unidad de Currículum y Evaluación del Mineduc, Loreto Fontaine: "En Chile no hay suficientes profesores de Inglés de Básica que puedan cumplir con la demanda requerida". Del mismo modo, la presidenta de la Asociación de Profesores de Inglés en Chile, Mary Jane Abrahams, ha señalado: "El Gobierno debe capacitar y perfeccionar la calidad del idioma de los profesores en ejercicio y revisar y modificar las mallas curriculares de las universidades que hoy imparten la carrera de Pedagogía en Inglés". Similar ha sido la opinión del ex ministro

de Educación, Sergio Bitar: "Hacer de Chile un país bilingüe pasa por perfeccionar el manejo del idioma de los profesores. Estoy convencido que no se trata de más horas de clases, sino de buenas horas de clases. Los profesores tienen que hacer un esfuerzo por tener una mejor formación" (De Améstica, 2013).

Este escenario de escasez de profesores de educación básica que puedan enseñar inglés, el insuficiente nivel de los actuales profesores de inglés y la falta de oportunidades en la capacitación docente es parte de la realidad chilena (Seminario British Council, 2012).

Esta necesidad detectada eventualmente incentivará al gobierno a impulsar las demandas particulares en los establecimientos educacionales con una mayor inyección recursos para la capacitación de profesores. Adicionalmente, Manpower toma la oportunidad que detecta en el mercado (incluyendo al gobierno) para satisfacer una necesidad interna de diferenciarse con un producto novedoso para la empresa que a su vez es altamente distinto de los productos que actualmente existen en el mercado en la industria de la capacitación docente (Ver capítulo 4). En vista de estos objetivos, se realiza una validación de mercado corroborando la existencia de estas oportunidades para Manpower.

3.1.2 Mercado Potencial y Objetivo

3.1.2.1 Mercado Potencial

El mercado de la capacitación docente en el idioma inglés es una de las alternativas de crecimiento que más llaman la atención a Manpower. Sin poseer mayor experiencia en la capacitación de profesores, MLTC, postuló y se adjudicó una licitación realizada por el Mineduc para impartir un curso cerrado de capacitación docente durante el año 2014, dando cuenta del alto interés estratégico de la empresa en abarcar este segmento de mercado.

El curso adjudicado es un programa de capacitación en inglés para aproximadamente 30 docentes, separados en dos grupos de 15 personas, que le permitirá a MLTC perfeccionar su oferta académica de cara a este segmento de mercado.

En variadas entrevistas y reuniones realizadas con el área gerencial de MLTC, su área académica y comercial, Manpower ha manifestado el interés de la empresa por establecer un curso abierto orientado al segmento de docentes que pueda incorporar tecnología y el intercambio idiomático y de prácticas pedagógicas con docentes nativos.

En el marco del modelo de negocios propuesto para Manpower (MLTC), el Mercado Potencial del nuevo servicio propuesto lo conforman todos los profesores de inglés que se encuentran impartiendo este curso, dado que, eventualmente, cualquier profesor de inglés, tenga la mención en inglés o no, podría interesarse en mejorar sus habilidades en el idioma o en el ámbito de cómo enseñarla en el ciclo básico de la educación.

De acuerdo con la información entregada en su sitio web por Seminarium Certificación, representante oficial de Educational Testing Service (TOEIC Chile), se cuantifica en cerca de nueve mil los profesores de inglés trabajando en colegios municipales y particulares subvencionados en Chile (TOEIC, 2012).

Esto concuerda con las estadísticas obtenidas desde el Sistema de Idoneidad Docente, SIDOC, expuestas durante el seminario: “La formación de docentes de inglés en Chile. El desafío de la calidad y la pertinencia: ¿Qué aspectos críticos deben ser cautelados?”, organizado por British Council en marzo del año 2012, que estima el número de docentes impartiendo clases de inglés en un total de 9.056 personas a fines del año 2011. Esta información se presenta a continuación en la tabla 2.

Región	Docentes de Enseñanza General Básica (no se conoce especialidad)	Docentes de Enseñanza Media, con especialidad en inglés	Docentes de Enseñanza Media, con otra especialidad	Educadores de párvulos	Educadores diferenciales	Otros profesionales	Personas sin título	Total
1	17	157	19	6	0	1	0	200
2	55	184	21	8	0	11	16	295
3	42	85	12	5	0	9	2	155
4	101	301	26	11	0	6	13	458
5	191	523	80	25	0	33	81	933
6	137	185	29	13	1	14	32	411
7	197	255	31	10	1	8	14	511
8	326	591	80	27	0	25	42	1091
9	258	226	38	16	0	9	14	561
10	159	188	25	13	0	22	90	497
11	19	38	5	3	0	1	3	69
12	29	64	10	2	0		2	107
RM	847	1676	313	139	7	114	330	3426
14	66	95	12	12	0	9	21	215
15	8	103	12	4	0	0	0	127
TOTAL	2447	4671	713	294	9	262	660	9056

Tabla 2. Número de docentes impartiendo clases de inglés.
Fuente: SIDOC, 2011

De esta tabla, se desprende que el Mercado Potencial, al cual Manpower podría eventualmente acceder, ascendió el año 2011 a los 9.056 docentes.

Como se ha mencionado en el punto anterior, el número de colegios que voluntariamente adelantó su enseñanza de inglés al ciclo básico creció en el último año en un promedio de 149%, entre los colegios municipales y particular subvencionados, por lo que el número de docentes de enseñanza general básica necesarios para impartir inglés en el ciclo básico debiese haber crecido en proporciones similares entre los años 2012 y 2013 para suplir la creciente demanda.

Aplicando este factor de actualización a la base de docentes de enseñanza general básica existentes a fines del año 2011(2.447 docentes), el número de este tipo de docentes se incrementa a 6.093 docentes el año 2013, con lo cual se estima que el número total de docentes impartiendo la asignatura de inglés en Chile al año 2013 es de aproximadamente 12.702 profesores.

Sin embargo, esta cuantificación debe ser refinada de modo de cuantificar el Mercado Objetivo al cual MLTC puede realmente acceder dadas sus restricciones físicas, administrativas y alineamiento estratégico (Targeting).

3.1.2.2 Mercado Objetivo

Para los efectos de la capacitación y programas de inglés, MLTC actualmente sólo cuenta con sedes localizadas en la Región Metropolitana. Debido a esto, el mercado al cuál Manpower podría enfocar su estrategia de marketing (targeting) se localiza en la capital, con lo que en la práctica su mercado se reduce a un número de 3.426 docentes, al año 2011. Del mismo modo que en el punto anterior, si actualizamos el número de profesores de educación general básica, de acuerdo al crecimiento de colegios que adelantaron el ciclo de enseñanza del inglés entre 2012 y 2013 (149%), el número de profesores básicos de inglés en la Región Metropolitana se incrementa a 2.109 mientras que se considera que el número de profesores no básicos se mantuvo en 2.579. Con estos resultados, el número de docentes ejerciendo en la Región Metropolitana al año 2013 se eleva a la cantidad de 4.688 docentes.

A partir de estos números, se aprecia la existencia de distintos grupos o segmentos que podrían ser definidos como Mercado Objetivo de este plan de negocios. El grupo más grande corresponde al de los docentes de enseñanza general básica con 2.109 profesores, seguido por el grupo de profesores de enseñanza media con especialidad en inglés con 1.676 docentes y finalmente un grupo de 903 profesores disperso entre docentes de enseñanza media con especialidad distinta de inglés, educadores de párvulo, diferenciales, otros profesionales y personas sin título que imparten la asignatura de inglés sin ser profesores de inglés propiamente tal.

El grupo de 1.676 docentes de inglés de enseñanza media presenta un bajo interés para la propuesta de plan de negocios dado que ya poseen una especialización en el idioma, son un grupo menor que el de los profesores de educación básica y no se aprecia que sea un grupo que pueda aumentar en el tiempo como si lo podría hacer el segmento de docentes básicos.

El grupo de 903 profesores señalados, corresponde a un grupo de docentes y/o profesionales heterogéneo, con capacidades y habilidades pedagógicas dispares que harían extremadamente difícil para Manpower generar un programa académico que permitiese capacitar a estos alumnos de manera adecuada y significativa para su mejora en el idioma inglés y habilidades pedagógicas. Además, es muy probable que en términos psicográficos, existan diferencias importantes que dificulten la implementación de un posible plan de marketing. Conjuntamente, es el grupo de menor tamaño y con bajas posibilidades de crecer en el futuro.

Dados estos antecedentes, seleccionar como mercado objetivo el segmento de los profesores de educación básica parece ser la mejor alternativa a la luz de las tendencias apreciadas en el mercado estudiado. Este grupo de docentes es el mayor de los tres grupos o posibles Mercados Objetivos mencionados, representando el 45% del total de docentes impartiendo clases de inglés en la Región Metropolitana. Totaliza 2.109 docentes de colegios municipales y particular subvencionados al año 2013.

Seleccionar a los profesores de inglés impartiendo clases en enseñanza básica evita problemas en cuanto a la generación de un programa académico adecuado a sus necesidades pedagógicas de inglés, aumentando las posibilidades de generar un plan de capacitación de alta calidad que permita posicionar a MLTC como líder en la capacitación docente de este segmento y la posibilidad de generar un plan de marketing más efectivo para un segmento mucho más homogéneo.

Importante es considerar que captar una cantidad de alumnos del tamaño de este mercado objetivo, 2.109 docentes, le significaría a Manpower más que duplicar su tamaño actual, si consideramos alumnos en programas abiertos y cerrados (incluyendo alumnos de Becas Corfo), y casi elevar en diez veces su tamaño si sólo consideramos la cantidad de alumnos inscritos en cursos abiertos (modalidad que pretende ser introducida en este nuevo servicio).

Adicionalmente, a partir de los datos recolectados del Mineduc, se estima que el mercado de los profesores básicos tiene un potencial de crecimiento en la Región Metropolitana de 297 docentes adicionales. Esto se debe a que se estima que alrededor de un 87,7% de los colegios ha adelantado voluntariamente la enseñanza de idioma inglés a su primer ciclo básico, pero aún queda un 12,3% de colegios que podrían impartir inglés en el primer ciclo en un futuro de modo voluntario o forzado por políticas de gobierno más estrictas al respecto.

Si bien el impacto de enfocarse en este segmento o mercado objetivo es tremendo para una organización como MLTC, sería ingenuo considerar que el 100% de este mercado puede ser captado, por muy eficiente que sea el plan de marketing y la novedad o valor del servicio a brindar. En este sentido existe un gran número de factores y variables que influyen en la posible captación de este mercado objetivo tales como la competencia, la efectividad del plan de marketing, la valoración que el cliente objetivo hace del nuevo programa y sus necesidades personales y/o profesionales por capacitarse y pagar por ese servicio.

Respecto de este último punto, el Ministerio de Educación –a través del Programa Inglés Abre Puertas- ha definido, como meta ideal, los niveles de inglés que considera necesarios para estudiantes y para los docentes de inglés en Chile. Estos niveles están alineados a estándares internacionales definidos y desarrollados por la Common European Framework of Reference (CEFR). Estos requerimientos son presentados en la tabla 3.

TABLA DE EQUIVALENCIAS		
GRUPO	CEFR	ALTE LEVEL
	A1	Breakthrough Level
Estudiantes de 8° Básico	A2	Level 1
Estudiantes de 4° Medio	B1	Level 2
Docentes de inglés	B2	Level 3
	C1	Level 4
	C2	Level 5

Tabla 3. Requerimientos nivel de inglés para docentes.
Fuente: Mineduc

Una evaluación aplicada por el Mineduc a 2.758 docentes de inglés en ejercicio mostró que un 34% de ellos no cuenta con un nivel B2, según el CEFR, el mínimo requerido para hacer clases (Muñoz, 2013). En la figura 10 se presentan los resultados de este estudio.

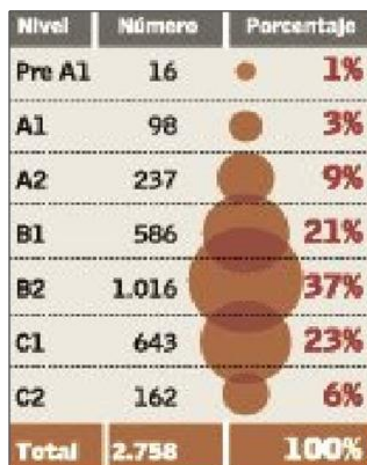


Figura 10. Nivel de inglés en docentes en ejercicio.
Fuente: Mineduc

Si se considera que los profesores de enseñanza básica impartiendo clases de inglés en la RM (2.109 docentes) distribuyen del modo presentado en este estudio, el número de docentes con una seria necesidad de capacitarse y mejorar su nivel de inglés equivale a 717 docentes, lo cual daría cuenta de un mercado objetivo bastante más reducido, pero aún tres veces mayor al número total de alumnos en cursos abiertos en MLTC y con altas probabilidades de estar dispuesto a pagar por capacitarse dado que su actual fuente laboral podría estar en riesgo.

El análisis anterior no considera el cuerpo docente existente en colegios particulares. De una base de datos suministrada por Mineduc, se obtiene que en la Región Metropolitana, al año 2013, existen 1.956 colegios que imparten la enseñanza básica de los cuales 1.701 establecimientos (87%), corresponden a colegios municipales y particular subvencionado mientras que los restantes 255 colegios son particulares pagados, lo que representa el 13% del total.

Los 2.109 docentes de inglés de enseñanza básica estimados anteriormente, representan a un total de 1.491 colegios con lo cual se puede estimar que el número de profesores docentes de enseñanza básica de inglés en colegios particulares es de aproximadamente 361 docentes. Si nuevamente pensamos que estos profesores distribuyen en su dominio de inglés de acuerdo al estudio realizado por Mineduc, mostrado en la figura 10, el 34% de estos 361 profesionales tienen un nivel deficiente lo que equivale a un total de 123 profesores. Al agregar estos 123 profesores de inglés, de colegios particulares, a los 717 profesores de inglés estimados anteriormente para los colegios municipales y particular subvencionado, se llega al total del mercado objetivo para este plan de negocios que equivale a 840 profesores de inglés actualmente impartiendo la enseñanza del idioma en el ciclo básico pero que presentan serias deficiencias en su dominio de inglés. Estos docentes estarían más dispuestos a capacitarse dado que su nivel de inglés no satisface los requerimientos mínimos establecidos por el Ministerio de Educación para dictar clases en establecimientos educacionales lo cual los pone en una posición bastante riesgosa en el sentido que en cualquier momento pueden perder su fuente laboral o ser forzados a mejorar.

3.2 Descripción del Servicio

A partir de las necesidades de mercado detectadas, surge una propuesta de servicio que complementa la estrategia de mercado actual de Manpower (MLTC), abriéndole una ventana de oportunidades de cara al futuro.

De acuerdo a comentarios recogidos durante entrevistas de trabajo con la administración de Manpower, los actuales productos de la empresa son vistos como convencionales sin una mayor diferenciación respecto de las ofertas actuales en el mercado³. La administración de la empresa nota un cierto estado de obsolescencia en las metodologías o programas de inglés que actualmente ofrece al público. MLTC no

³ Reunión sostenida día 8 de Febrero de 2013 en las Oficinas de MLTC.

está haciendo uso de plataformas o tecnologías que hoy por hoy han dado buenos resultados comerciales a otros actores de la industria.

El servicio a evaluar en este plan de negocios considera la capacitación docente para entrenar de manera adecuada a profesores de educación general básica que actualmente están ejerciendo como profesores de inglés, o de los profesores de educación general básica que en un futuro deberán impartir este curso en sus establecimientos educacionales, pero presentan carencias en el idioma y/o en las competencias técnicas y pedagógicas necesarias para impartirlo de manera adecuada.

Durante un seminario llevado a cabo por British Council el año 2012, acerca de la formación de docentes de inglés en Chile, uno de los aspectos críticos o problemáticas identificadas fue la “Tecnofobia Docente”, reflejado en la poca representación del blended learning en las mallas curriculares de los profesores de inglés en Chile, indicando que hay profesores universitarios que no tienen conocimiento o experiencia en este tema que es clave para la futura formación docente.

Con el objeto de modernizar los métodos de enseñanza que actualmente imparte la empresa, la capacitación docente de profesores utilizará una metodología de enseñanza conocida como blended learning en un formato académico similar al del actual programa Executive.

Blended learning, o aprendizaje mixto, fue identificado por la Sociedad Americana para la Capacitación y Desarrollo como una de las 10 mayores tendencias en desarrollo en la industria del conocimiento (Rooney, 2003).

Blended learning ha sido mencionado y usado mayoritariamente en el ámbito de tres definiciones (Graham, Allen, and Ure, 2003). Estas definiciones son:

- Modalidades de enseñanza combinadas
- Métodos de enseñanza combinados
- Combinación entre instrucción online y cara a cara

En el desarrollo de este plan de negocios, se entenderá por blended learning, o curso blended, aquella modalidad que considera la tercera definición presentada, la que a su vez, refleja, de un modo más preciso, el surgimiento histórico de los sistemas de aprendizaje mixto (Graham, 2004).

De acuerdo a esa tercera definición, la modalidad blended, es la combinación de dos métodos de enseñanza históricamente divididos: sistemas de aprendizaje presenciales (o cara a cara) y los sistemas de aprendizaje distribuidos que enfatizan el rol de las tecnologías computacionales (Graham, 2004).

Entre las distintas razones por las cuales un estudiante, profesor o institución de educación podría escoger un método de enseñanza blended por sobre el resto están (Osguthorpe and Graham, 2003):

- Enriquecimiento pedagógico
- Acceso a un conocimiento más diverso
- Interacciones sociales
- Facilidad de revisión
- Rentabilidad (Value for Money)

En Anexo I, se muestra un análisis de las fortalezas y debilidades, desde el punto de vista educacional, de impartir una modalidad blended.

Otro factor importante a favor de esta nueva metodología a aplicar en MLTC es la mayor incorporación de Inglés Global, una característica altamente deseable en la empresa. Inglés Global hace relación con la diversidad de estilos y acentos existentes a la hora de hablar inglés. Especialmente, en los cursos con orientación de negocios, que son a su vez los de mayor demanda en la empresa, la incorporación de inglés global, ha sido altamente valorado por los alumnos quienes entienden y perciben la importancia de poder entender y relacionarse en inglés con personas de distintas culturas e idiomas y no seguir el tradicional enfoque de inglés norteamericano o británico. No hay motivos que hagan de esta característica algo no deseable para el segmento de los profesores, dado que va en la línea del enriquecimiento cultural del docente.

Esta nueva modalidad de enseñanza será utilizada en un programa o curso del estilo Executive, es decir, un programa grupal de 144 horas cronológicas, dictado en horario vespertino, tres días a la semana, con dos horas y media de clases cada una, durante un semestre.

El programa Executive Blended considera impartir al menos un tercio de las clases, que actualmente se imparten “cara a cara” en el programa Executive tradicional, de manera online, con profesores nativos, altamente calificados para la enseñanza de un idioma, ubicados en al menos un país extranjero por definir. Es decir, se pretende dictar 48 horas cronológicas desde el extranjero.

Considerar un tercio del programa dictado desde el extranjero hace sentido con la estructura actual de los cursos del MLTC. De hecho, correspondería a la cantidad de horas de un curso tipo Niveles completamente online más dos cursos Niveles tradicionales, pero cursados en un solo semestre en lugar de tres.

Para lograr la configuración Executive Blended, es necesario contar con un plantel de profesores nativos calificados para que impartan clases a los alumnos chilenos desde el extranjero. El o los países a escoger deben tener altos estándares en la calidad académica de sus profesionales y una alta disponibilidad de éstos de manera de reducir el costo de esta nueva metodología y aumentar así la flexibilidad operativa y de costos para MLTC.

Se podrían evaluar las posibilidades de cofinanciamiento para este nuevo programa a través de fondos públicos otorgados por Mineduc o las Corporaciones Municipales de Educación.

Dependiendo de los resultados de este nuevo programa, Executive Blended para Profesores, la modalidad blended se puede extender a uno o más programas existentes, para los segmentos de mercado actuales.

3.3 Valoración de la Propuesta de Servicio

Para estimar la valoración del nuevo curso de capacitación docente en inglés con metodología blended a ser dictado por Manpower, se realizaron encuestas a profesores de distintas comunas y tipos de establecimiento de la ciudad de Santiago. La encuesta realizada puede verse en Anexo J.

En un comienzo se recurrió a contactos de profesores de inglés y directivos de establecimientos con los que se tenía contacto para que pudiesen distribuir las encuestas entre sus colegas de inglés.

Con el objeto de aumentar y balancear el espectro obtenido de profesores encuestados a partir de los contactos existentes, también se visitaron establecimientos educacionales municipales, particulares subvencionados y particulares pagados en Santiago Centro y San Miguel, que imparten el ciclo de enseñanza básico.

El trabajo de campo mencionado tuvo una respuesta exitosa por parte de 40 profesores de inglés. Los establecimientos educacionales encuestados son mostrados en Anexo F. Al comienzo de la encuesta, se les pidió a los profesores evaluar su propio nivel y habilidad para enseñar inglés entre 1 y 10, donde 10 representa el nivel más alto. Los resultados se muestran en figura 11.

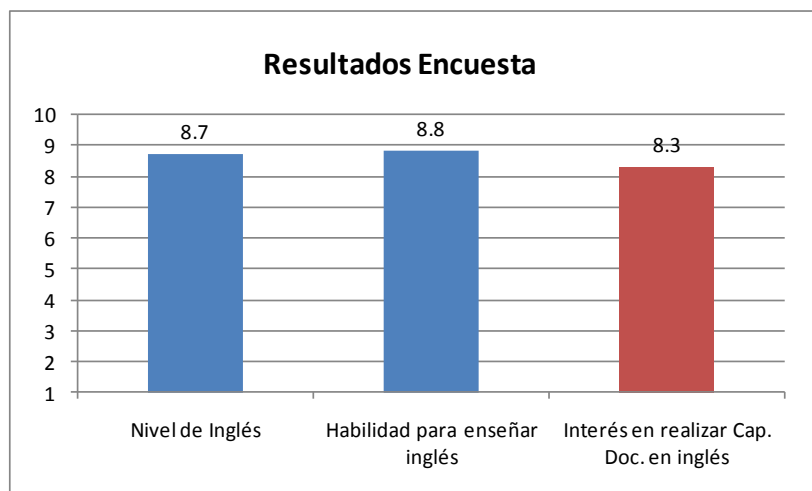


Figura 11. Primeros resultados de encuesta a profesores de inglés.

Se aprecia que, en general, los profesores se autocalifican con un elevado nivel de inglés y una incluso mejor habilidad para enseñarlo a sus alumnos, pese a que los estudios formales del Mineduc, realizados al cuerpo docente, habla de una realidad diferente. Este dato es importante por cuanto da luces de la autoimagen del cliente objetivo del plan de negocios y por tanto tiene un alto valor a la hora de diseñar el mensaje en una campaña de marketing.

Por otra parte, se ve que a pesar de un alto nivel de inglés auto percibido por los profesores encuestados, existe un gran interés en realizar cursos de capacitación especializados en el idioma inglés. Importante es señalar que no se detectaron grandes diferencias, para estos resultados, entre los distintos tipos de establecimientos encuestados.

3.3.1 Valorización individual de atributos del curso

El curso blended de capacitación docente en inglés analizado en este plan de negocios, contiene una variedad de elementos que son nuevos para Manpower, pero dada la experiencia de su administración, se estima que debiesen ser atractivos para el público.

Estos elementos son evaluados individualmente en la segunda parte de las encuestas realizadas y los resultados son mostrados en la figura 12.

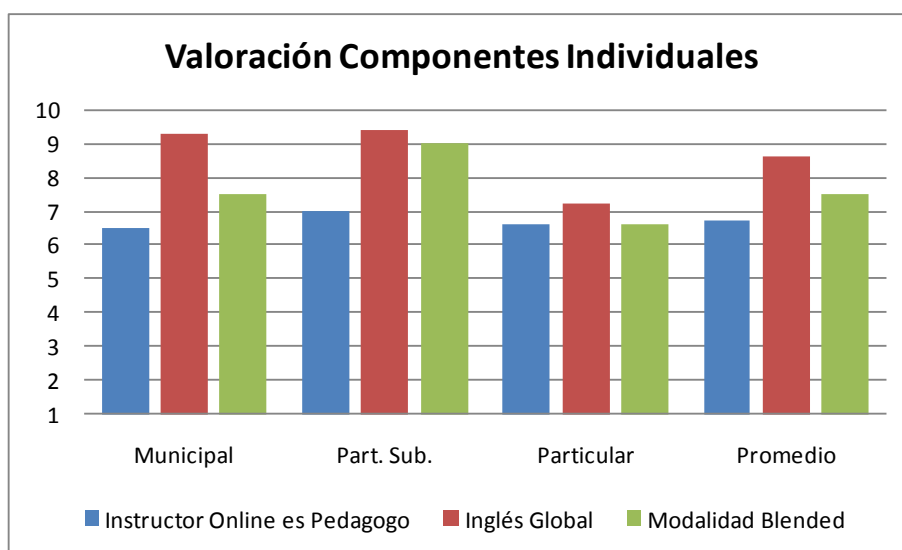


Figura 12. Valoración de componentes individuales curso capacitación docente.

En términos generales se observa una alta valoración de los atributos individuales del curso de capacitación propuesto, en donde todos los atributos son evaluados con una nota mayor a 6,5, independiente del tipo de establecimiento encuestado.

El atributo mejor evaluado es el de inglés global con una nota promedio de 8,6. Este atributo es fuertemente valorado por los profesores de colegios municipales y particulares subvencionados, lo cual coincide en parte con la necesidad establecer contactos con personas de distintas culturas y países, una posibilidad escasa para profesionales en este tipo de establecimientos.

La metodología blended es evaluada con un atractivo promedio de 7,5, siendo mejor evaluada en colegios particulares subvencionados y peor evaluada en colegios particulares. Es importante señalar que dada las limitaciones propias de realizar una encuesta, no fue posible definir a cabalidad una descripción de la metodología blended del curso para ser evaluada por los profesores. Por ende, no fue posible mostrar el enfoque que tiene Manpower en cuanto a fortalecer la componente online del programa, cuya imagen per se no es de las mejores entre los profesores debido a que sus experiencias con cursos 100% online con otras instituciones no han sido de las mejores⁴. De acuerdo con los lineamientos estratégicos de Manpower, llámese visión o misión, ningún curso de capacitación o de inglés puede anteponer una conveniencia económica por sobre la componente de calidad en la enseñanza. Desde este punto de vista, no va con la línea estratégica de la empresa sacrificar calidad por masividad y por ende la componente online del programa de capacitación no debe descuidar la calidad de la enseñanza tanto en sus contenidos como en la rigurosidad y disciplina que debe transmitir al alumno con este tipo de cursos. Todo esto refuerza la idea de que la metodología blended puede ser incluso mayormente valorada por el mercado objetivo una vez les sea transmitido y comunicado a los profesores la metodología y enfoque estratégico de Manpower para entregar, con esta componente del curso, una enseñanza de calidad, guiando al alumno durante su curso online más que dejándolo completamente independiente.

Finalmente se aprecia una valoración alta, respecto de los otros atributos del programa, al hecho de que el instructor online sea un pedagogo. No se presentan grandes diferencias entre los distintos tipos de establecimientos, en donde en todos los casos, se supera la nota 6,5 y en promedio se alcanza una valoración de 6,7.

En cuanto a preguntas de selección de preferencias, se obtienen los siguientes resultados para el tipo de jornada y la combinación para el formato blended preferido por los encuestados.

⁴ De acuerdo a apreciaciones de profesores durante de las encuestas realizadas y el bajo nivel de apreciación mostrado hacia un curso 100% online.

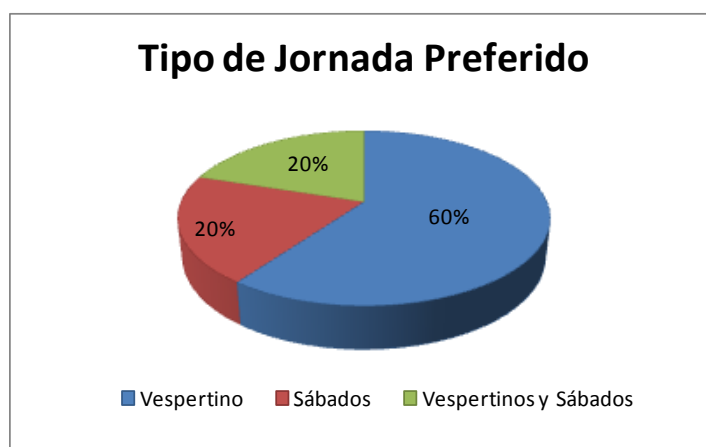


Figura 13. Tipo de jornada preferido por los profesores encuestados.

La figura 13 muestra que la gran mayoría de los profesores encuestados, 60%, prefieren realizar un curso de capacitación en el horario vespertino, un 20% prefiere un curso los días sábados y el restante 20% manifiesta disponibilidad para cualquiera de estos dos formatos. Importante es señalar que no existieron preferencias por el horario diurno, posiblemente porque los profesores encuestados trabajan durante el día. Además, no se notaron grandes diferencias por tipo de establecimiento encuestado.

En cuanto a la modalidad blended, se evaluaron las combinaciones preferidas referentes a la proporción de clases presenciales versus clases online. Los resultados, presentados en la figura 14, muestran que el 60% de los encuestados prefiere una combinación 70% presencial- 30% online (70/30) por sobre una combinación 50/50 o una combinación 30/70, con un 20% y 10% respectivamente. Un 10% señala otra opción de relevancia como el 100% presencial.

Estos resultados confirman parte de la tesis de este estudio en cuanto que una modalidad blended luce más atractiva que una modalidad 100% presencial o 100% online, dado la posibilidad de complementar las fortalezas de estos dos tipos de enseñanza. Además señala una preferencia de la clase presencial por sobre la clase online, lo cual era previsible dado que el mercado objetivo son profesores, que evidentemente valorizan el rol de la personalización en la educación.

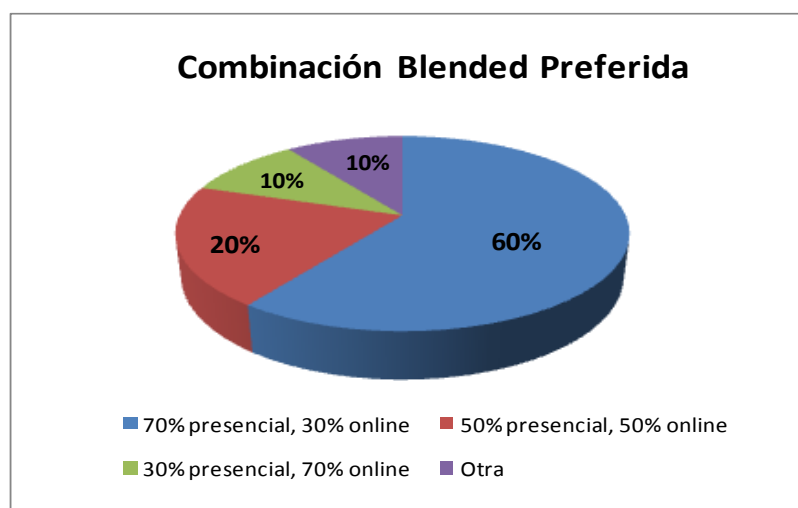


Figura 14. Tipo de combinación blended preferida por profesores encuestados.

3.3.2 Valoración conjunta de atributos del curso

En la encuesta se definen 5 atributos y distintos niveles para estos de modos de evaluar la preferencia conjunta de atributos que caracterizan una oferta particular. Los atributos y niveles utilizados se muestran en la tabla 4.

Atributos	Niveles
Horario	Vespertino , 1 semestre
	Sábados , 2 semestres
Ciclo a Impartir	5°-8° Básico
	1°- 4° Básico
	1°-4° Medio
Rango de Precios	900.000- 1.200.000
	1.200.000- 1.500.000
	1.500.000- 1.800.000
Modalidad Curso	100% presencial
	100% online
	50% presencial, 50% online
	70% presencial, 30% online
Institución	Manpower
	Instituto Chileno Norteamericano
	Instituto Chileno Británico
	UDP

Tabla 4. Atributos y niveles definidos para análisis conjunto.

Al utilizar la técnica de análisis conjunto es posible calcular, por medio de una regresión, la importancia relativa de cada uno de los atributos definidos, así como

percibir las preferencias entre los distintos niveles preferidos. La figura 15 muestra las importancias relativas de los atributos evaluados para cada tipo de establecimiento.

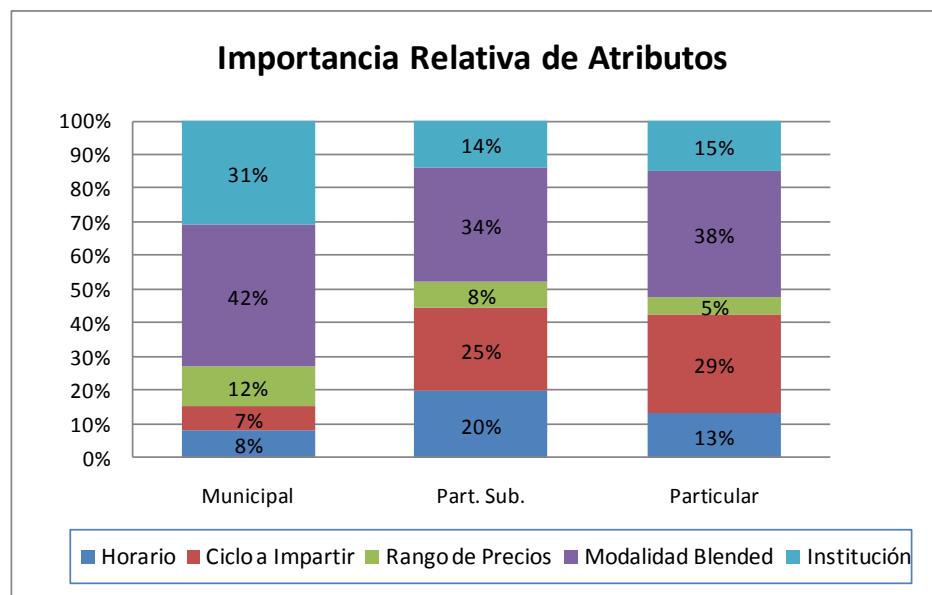


Figura 15. Importancia relativa de atributos en cursos de capacitación.

De los resultados obtenidos, se aprecia que el atributo de mayor importancia para los profesores, independientemente del tipo de establecimiento en el cual enseña, viene dado por la combinación blended definida para el curso. En otras palabras, la elección de una oferta de un curso por sobre otra se explica en un 34% por la modalidad del curso establecida en colegios particular subvencionados, un 38% en colegios particulares y un 42% en colegios municipales.

De los cuatro niveles definidos para la modalidad de curso, el nivel que captó las mayores preferencias fue la modalidad 70% presencial/ 30% online, confirmando los resultados que se obtuvieron al evaluar este atributo de modo individual en el punto anterior (ver figura 14). El segundo nivel en importancia fue la modalidad 100% presencial, reforzando el rol del profesor en aula y la desconfianza y baja valoración existente en los profesores para cursos mayoritariamente online.

La importancia del tipo de ciclo a impartir se incrementa conforme nos desplazamos desde colegios municipales (7%) a colegios particular-subvencionados (25%) y a colegios particulares (29%). Esto hace sentido si se considera que en colegios municipales, los profesores tienden a ser menos especializados en los ciclos que enseñan, por tanto, las ofertas presentan un atractivo similar a los ojos de un profesor municipal dado que este podría estar enseñando en primer ciclo, segundo ciclo o enseñanza media de ser requerido por la dirección del establecimiento. Distinto al caso de los colegios particular subvencionados y mucho menos en colegios particulares, donde un profesor es contratado para enseñar en un determinado ciclo de enseñanza

en el cual se especializa y por ende las ofertas se diferencian unas de otras dependiendo del nivel definido para este atributo.

La institución que imparte el curso de capacitación aparece como un atributo muy importante para profesores de colegios municipales (31%) aunque presenta una menor relevancia para los profesores de colegios particular subvencionados y particulares, 14% y 15% respectivamente, lo cual presenta un desafío importante para Manpower dado que en general es la institución que obtiene la menor atraktividad, salvo en el caso de colegios particulares, donde la menor evaluación es para UDP. Cabe señalar, sin embargo, que las instituciones incluidas en la evaluación conjunta fueron escogidas a propósito debido a su alto reconocimiento público para compararlas con Manpower.

El atributo horario no presenta un alto nivel de importancia. Esto se debe a que los dos niveles definidos para el atributo son atractivos para los profesores y por lo tanto no generan un alto nivel de diferenciación entre las ofertas presentadas para evaluación como si lo hacen los otros atributos incluidos.

Interesante fue constatar con este análisis que el atributo referente al precio de una oferta de capacitación no genera un alto grado de diferenciación entre las ofertas presentadas, siendo el atributo menos relevante en los profesores de colegios particulares y particulares subvencionados. Igualmente interesante es ver que profesores de colegios municipales son más sensibles a la variable precio (12%) que sus pares de colegios particulares subvencionados (8%) y particulares (5%), lo cual podría estar correlacionado con las diferencias en el nivel de remuneraciones percibidos por estos docentes.

3.3.3 Valorización del servicio del plan de negocios

Dentro de las ofertas evaluadas en la última parte de la encuesta, la oferta número 16 reúne los atributos definidos para el servicio de capacitación docente de profesores de inglés utilizando una modalidad blended dictado por Manpower. Esta oferta fue evaluada entre 1 y 10 por los profesores encuestados obteniendo una nota promedio de 5,6.

A partir de la evaluación realizada, es posible estimar la posibilidad o la proporción en la cual esta oferta sería adquirida por parte de este mercado objetivo. Para estos efectos, se define que todos aquellos profesores que evaluaron su posibilidad de compra con un puntaje igual o mayor a seis, adquirirían la propuesta y el resto la desecharían. Con esto, la proporción resultante es de un 50%, dato que es utilizado y sensibilizado posteriormente en la sección correspondiente a la evaluación económica.

Cabe señalar que la definición del corte no varía sustancialmente los resultados adquiridos dado que para una definición más exigente, nota 7 o superior, la proporción que adquiere el producto se reduce a un 40%, mientras que para una nota 5 o superior, la proporción se mantiene en torno a un 50%.

3.3.4 Valorización de la oferta de mercado y de Manpower

Respecto al primer punto, la encuesta realiza dos preguntas orientadas a identificar el grado de conocimiento de la oferta existente de cursos de capacitación para profesores de inglés y de cursos especializados para profesores de educación básica en el idioma en Santiago. Los encuestados evalúan con notas entre 1 y 10, en donde una nota más alta refleja una mayor oferta percibida por los encuestados. Los resultados de estas preguntas se muestran en la figura 16.

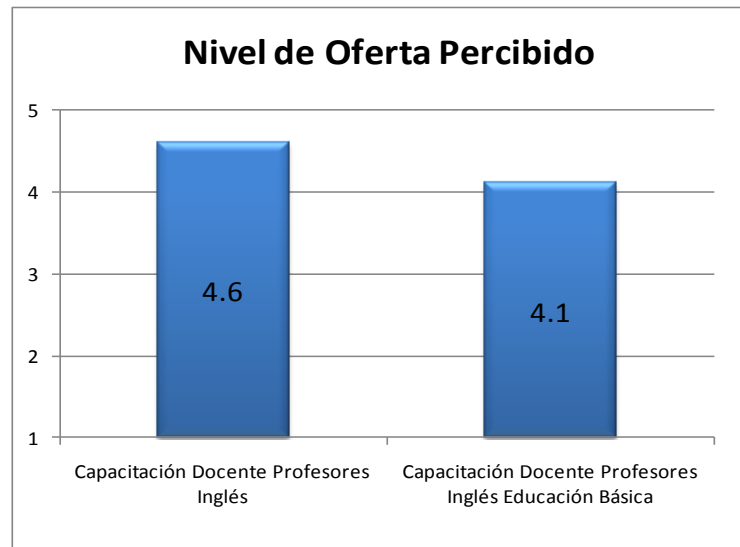


Figura 16. Nivel de oferta percibido en cursos de capacitación docente.

La figura 16, muestra un bajo nivel percibido por los profesores encuestados en cuanto a la oferta existente para cursos de capacitación docente en inglés en Santiago. Este nivel es más bajo si se consideran cursos especializados en el ciclo básico de enseñanza.

Complementariamente, una pregunta abierta realizada en la encuesta pide nombrar instituciones que ofrezcan cursos de capacitación en inglés. En promedio, los encuestados señalan a dos competidores. Los competidores que más se repiten son Instituto Chileno Norteamericano e Instituto Chileno Británico.

Del mismo modo, se les pide a los encuestados evaluar la calidad académica de los cursos Manpower y el nivel de atractividad de un curso de capacitación dictado por la empresa. Ambas preguntas promedian una nota 6,0, sin embargo, un 80% de los encuestados se abstuvo de evaluar estas preguntas argumentando desconocimiento del tema.

Estos indicadores confirman la dominancia a nivel de conciencia (awareness) de dos marcas tradicionales, ligadas a la enseñanza del idioma inglés y el bajo nivel de difusión de otras alternativas existentes. Adicionalmente, éste escenario representa una gran

oportunidad para Manpower de posicionarse fuertemente en el segmento objetivo dado el bajo número de marcas asociadas al servicio de capacitación docente en inglés.

Capítulo 4: Análisis Estratégico de la Industria

En esta sección se estudian los principales factores de competencia e industria que afectan la posición de Manpower en términos de su posibilidad de ser competitivo en su mercado objetivo, la industria de la capacitación docente del idioma inglés.

Para esto, se realiza un análisis externo de la industria desde la perspectiva del modelo de las cinco fuerzas de Porter y posteriormente se realiza un análisis FODA a modo de incluir en el análisis una descripción de las competencias y debilidades que la empresa MLTC posee a la hora de ser competitiva en la industria. Un detalle más fino de cada componente individual del análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede revisar en Anexo L.

4.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter identifica los factores que determinan la estructura de una industria al alterar el poder negociador de distintos agentes dentro de esta (Porter, 1980). Los agentes compiten simultáneamente contrarrestando sus poderes para la obtención de las ganancias que una industria puede generar, de modo que determinan la proporción de ganancias que un actor competitivo dentro de la industria puede llegar a obtener (Carpenter, 2010).

A modo de síntesis, la figura 17 muestra la situación actual y la tendencia a futuro de las cinco fuerzas de Porter para la industria de capacitación docente del idioma inglés.

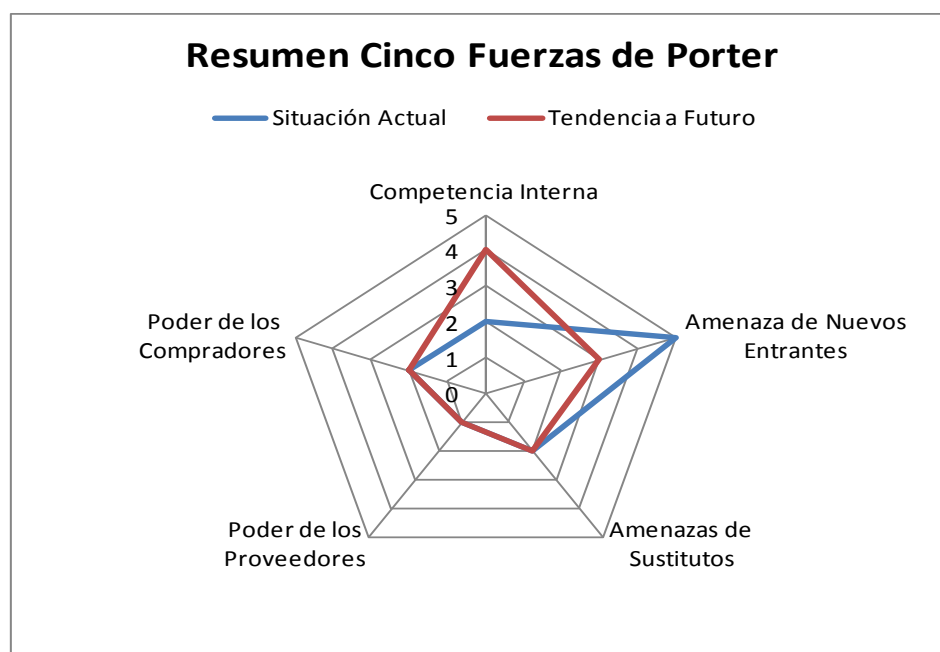


Figura 17. Resumen de las 5 fuerzas de Porter y su tendencia

Se aprecia que no existe una variación relevante en el poder negociador de los proveedores, representados por el cuerpo docente contratado para impartir las clases de capacitación, ni en el poder negociador de los compradores, representados por los profesores (clientes) a los cuales se les vendería el curso de capacitación. Estas fuerzas se debiesen mantener en niveles bajos debido a que no se espera una consolidación (agrupación) de los actores que negocian en la industria sino que se estima que la fragmentación existente en la actualidad y los bajos costos de cambio (switch costs) se mantendrían en el futuro.

La amenaza de sustitutos, representada por las distintas opciones de cursos de inglés existentes, no debiese incrementarse, en parte debido a que algunas opciones de sustitución podrían concretarse, pasando a intensificar la competencia interna. Además, se considera que la amenaza de sustitución actual no satisface la necesidad del profesorado completamente por cuanto un curso de inglés difícilmente puede ser considerado un curso de capacitación docente dado que no presenta una especialización clara, carece de componentes metodológicos y no se enfoca necesariamente en el mercado de los profesores de inglés por lo que no genera planes de marketing ni de posicionamiento estrictamente dirigidos a este segmento.

Los cambios más relevantes se pueden observar en las fuerzas correspondientes a la amenaza de nuevos entrantes y la intensidad de la competencia interna.

Se considera que la amenaza de nuevos entrantes disminuye en la medida que algunos competidores potenciales pasan a ser competidores directos, incorporando a su oferta actual de cursos de inglés cursos de capacitación docente, tal cual lo pretende hacer Manpower en este plan de negocios. Los competidores potenciales podrían replicar parcial o totalmente el modelo de Manpower sin grandes complicaciones, en especial si

es que Manpower no logra posicionarse como un proveedor de excelencia en el mercado de la capacitación docente. Al haber más competidores en el mercado de la capacitación docente, se esperaría una saturación del mercado, el cual crece muy lentamente, lo que desincentivaría la entrada de otros nuevos competidores potenciales, haciendo que esta fuerza disminuya en el futuro.

En otras palabras, al incrementar el número de competidores en el mercado de la capacitación docente, la amenaza pasa a ser una realidad, incrementando importantemente el nivel de competencia interna respecto de lo que actualmente existe. Este fenómeno actuaría como un inhibidor para la entrada de otros nuevos competidores.

Por los motivos mencionados, la competencia interna se estima que aumentará, desde un nivel bajo, caracterizado por no más de tres instituciones con cursos de capacitación con atributos diferenciados de los definidos en este plan de negocios, a uno alto debido a la imitación y/o replica, reduciendo la rentabilidad de la industria, disminuyendo los posibles niveles de captación de alumnos del mercado objetivo y forzando a las instituciones más débiles a abandonar la industria.

4.2 Análisis FODA

El presente análisis FODA tiene por objetivo identificar los factores internos de la empresa en términos de sus fortalezas y debilidades y los factores externos en términos de las oportunidades y amenazas que el nuevo servicio propuesto para Manpower exhibe dentro de la industria analizada.

Fortalezas

- El servicio se posiciona con un servicio diferenciado de las ofertas actuales en atributos que son considerados importantes por los clientes objetivos, tales como horarios, metodología blended e inglés global.
- Organización enfocada y comprometida en la calidad del producto entregado y la obtención de resultados académicos en los alumnos que lo adquieren. Las áreas académicas son tan importantes como las áreas comerciales respecto de la definición de los cursos.
- Alta calidad de los cursos de inglés impartidos, demostrado en la obtención del primer lugar por desempeño en los cursos correspondientes a Becas Corfo en la Región Metropolitana⁵ y un avance históricamente demostrado en el nivel de inglés alcanzado por los alumnos de Manpower al finalizar sus cursos.
- Contactos clave para el reclutamiento y selección de profesionales extranjeros de acuerdo a las necesidades de la empresa.

⁵ Información proporcionada por MLTC en entrevista realizada el 18 de octubre del 2013.

- Empresa está diversificada en varios productos e industrias, lo cual reduce el riesgo inherente de introducir un nuevo servicio.

Oportunidades

- Alto nivel de preocupación de autoridades y organismos de gobierno, especialmente Mineduc, en la problemática del inglés escolar y la necesidad de promover la formación y capacitación de docentes en ejercicio.
- Fuerte tendencia hacia el aumento de las horas de inglés en los colegios y el adelantamiento de la enseñanza de inglés en el primer ciclo dejan al servicio propuesto en una inmejorable posición para captar esa necesidad.
- Escasez de profesores de enseñanza básica con menciones en inglés y de profesores de inglés titulados con habilidades para enseñar en un ciclo para el cual no han sido entrenados.
- Nivel de oferta de cursos de capacitación docente en inglés percibido como insuficiente por parte del mercado de los profesores de inglés. Más baja es la percepción si se consideran cursos especializados por ciclos de enseñanza.
- Competencia actual baja, con tres actores compitiendo con ofertas distintas, dentro de la cual MLTC puede diferenciarse mucho más en miras de lo que el mercado valoriza. Esto también le permite obtener ventajas de ser pionero en la utilización de metodologías blended y tener un componente global que agrega valor a la oferta de capacitación.
- Servicio propuesto no requiere de altos niveles de inversión. Dado que la mayoría de los costos son variables, existen bajas barreras de salida que disminuyen el riesgo de implementar el plan de negocios.
- Las páginas web de varios competidores actuales y potenciales presentan problemas en la entrega de información a los clientes. Muchas veces las páginas web son difíciles de navegar, generando varios links desde un portal a otro, especialmente en el caso de instituciones educativas con departamentos independientes (facultades, centros de capacitación, instituto profesional separado del instituto de inglés). Además, la totalidad de las instituciones presentan información incompleta que fuerza al alumno a contactar a la institución. Al modernizar e independizar su página web del resto del holding, MLTC puede capitalizar esta oportunidad de mercado.

Debilidades

- Manpower no cuenta con experiencia en capacitación docente ni trabajando con el mercado objetivo lo cual dificultaría la operación en un comienzo.

- La marca de la institución está desgastada y presenta un bajo nivel de reconocimiento de la calidad de sus cursos en el mercado objetivo.
- Plan y campañas de marketing deficientes, reforzado por un bajo presupuesto en estas materias que no logran comunicar los logros de la institución ni su calidad académica.
- Manpower no cuenta con experiencia en un curso blended como el propuesto en este plan de negocios y por ende no cuenta con la experiencia de trabajar y coordinar profesores a distancia.

Amenazas

- El nivel de competencia potencial es alto. Existe un alto número de instituciones educacionales relacionadas al inglés y/o la capacitación que podrían entrar a competir con Manpower, reduciendo las ganancias de la industria.
- Existen bajas barreras de entrada para los competidores potenciales, algunos de los cuales ya cuentan con un buen posicionamiento en el mercado objetivo, lo que les facilitaría competir con Manpower.
- Por las razones anteriores, se ve que el modelo de plan de negocios propuesto puede ser replicado en un periodo de tiempo relativamente corto, 2 a 3 años, tiempo en el cual MLTC debe fortalecer su marca y liderazgo, dificultando la imitabilidad y elevando las barreras de entrada, con el objeto de seguir rentabilizando con este producto.

Capítulo 5: Análisis de los Mercados Extranjeros

La componente internacional del plan de negocios contempla la selección de uno o más países desde los cuales profesores nativos puedan dictar clases online a docentes chilenos haciendo uso de internet. Esta parte del curso de capacitación docente es la que hace que la metodología educativa a implementar sea considerada blended.

Tal como se definió en la sección 3.2, el programa de capacitación es un curso semestral de 144 horas cronológicas, de las cuales, aproximadamente el 30% corresponde a clases online. En otras palabras, 44 horas son impartidas desde algún país extranjero a los profesores que se estarían capacitando en Chile haciendo uso de un software que permita la comunicación vía internet.

Para definir desde que país se debiesen reclutar los profesores nativos de la modalidad online del programa, se definen una serie de atributos o criterios que generan distintos índices de atractividad para un listado de países de interés para la empresa.

El nivel de atraktividad de un país por sobre otro está definido por las conveniencias relativas del país en cada uno de los criterios a evaluar y comparar. Estos índices de atraktividad son posteriormente ponderados de acuerdo al nivel de importancia que la característica o atributo tiene para Manpower y la alternativa de servicio propuesta.

Una vez elaborado el índice ponderado de atraktividad, es sencillo elaborar un ranking de los países con mejores perspectivas desde el punto de vista de un reclutamiento de profesores nativos.

5.1 Índices de Atraktividad

Dado el tipo de programa propuesto, la atraktividad de los países extranjeros se evalúa en los siguientes criterios de importancia definidos por la empresa:

- Costo del profesor nativo en el respectivo país
- Disponibilidad horaria del profesorado para impartir las clases online
- Distancia geográfica (huso horario) del país extranjero respecto a Chile
- Grado de penetración, utilización de internet y su velocidad de banda ancha

Estos criterios se evalúan de modo de generar índices de atraktividad para una serie de países pre-seleccionados por la empresa: Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Australia y Nueva Zelanda.

Dichos países fueron seleccionados para su evaluación puesto que el idioma inglés es su lengua nativa, son países cuyo inglés presenta un alto reconocimiento en Chile y su nivel de desarrollo es alto en términos tecnológicos y de calidad educacional, lo cual, junto al hecho de que pertenecen a la OECD, hace de estos países un referente a la hora de establecer políticas públicas educacionales en nuestro país.

5.1.1 Costo de un profesor nativo

Es uno de los criterios de mayor relevancia a la hora de establecer la atraktividad o conveniencia de un país respecto de otro. Define el costo por hora de un profesor nativo en el país evaluado, otorgando un índice de atraktividad con un valor entre 1 y 10, donde un valor más alto representa una mayor conveniencia para la empresa respecto del criterio evaluado. En otras palabras, un país más caro obtiene un índice de atraktividad menor.

Se escoge otorgar una atraktividad mínima (nota 1) al país con el mayor costo por hora del profesor nativo y nota máxima 10 al valor por hora de un docente en Manpower, cuyo valor es de aproximadamente 22 dólares (\$11.000 pesos). Posteriormente, se interpola linealmente los valores para el resto de los países. En el caso que el costo por hora del profesor sea menor a los 22 dólares que Manpower paga a sus profesores, la

nota 10 se designa al país con el menor costo hora, la nota 1 se asigna al país con el costo hora más caro y se interpola linealmente para el resto.

Los salarios correspondientes a profesores de educación primaria, equivalente a profesores de primer ciclo básico de educación en Chile, segmento objetivo de este plan de negocios, se muestran en la tabla 5.

País Evaluado	Salario por estatuto 15 años exp. Cap Mínima	Salario promedio incluy. Bonos y beneficios	Total horas de trabajo al año (clases+ prep)
Estados Unidos	46,130	50,120	1,913
Canadá	56,349	59,283	1,227
Inglaterra	44,269	47,002	1,265
Australia	48,522	49,299	1,202
Nueva Zelanda	41,755	42,216	1,560

Tabla 5. Salario profesores de primaria en USD y horas de trabajo al año.
Fuente: Elaboración propia en base a información de OECD, 2013

En la tabla anterior se presentan los salarios que por estatuto recibe un profesor de primaria con 15 años de experiencia (experiencia promedio del cuerpo docente) y entrenamiento o calificaciones mínimas para ejercer como profesor en el país, es decir, título profesional acorde para enseñar pero sin mayores cursos de profundización o perfeccionamiento. También se presentan los salarios promedio de profesores de primaria que incluyen todos los beneficios y bonos que su sistema educativo les otorga, tales como vacaciones y días de ausencia por enfermedad (sick days), entre otros. El costo por hora de los profesores en cada país así como el respectivo índice de atraktividad se muestra en la tabla 6.

País Evaluado	Salario por estatuto 15 años exp. Cap Mínima	Salario promedio incluy. Bonos y Beneficios	Indice Atraktividad Salario estatuto (1)	Indice Atraktividad Salario completo (2)
Estados Unidos	24.1	26.2	9.2	8.6
Canadá	45.9	48.3	1.0	1.0
Inglaterra	35.0	37.2	5.1	4.8
Australia	40.4	41.0	3.1	3.5
Nueva Zelanda	26.8	27.1	8.2	8.3

Tabla 6. Costo hora de profesores de primaria en USD e índices de atraktividad.
Fuente: Elaboración propia en base a información de OECD, 2013

Importante es señalar que tanto los años de experiencia como el nivel de calificaciones que un profesor posee, le permite optar a un salario más alto, lo cual encarece el costo de un profesor nativo, haciéndolo menos atractivo desde un punto de vista comercial.

En las tabla 7 y 8 se muestran estas diferencias de salario, los costos por hora consiguientes y se generan los índices de atraktividad para reflejar estas diferencias entre los países evaluados.

País Evaluado	Salario por estatuto Min años exp. Cap Mínima	Salario por estatuto Max años exp. Cap Mínima	Salario por estatuto Max años exp. Cap Max
Estados Unidos	37,595	53,180	64,567
Canadá	35,534	56,349	65,220
Inglaterra	30,289	44,269	51,570
Australia	34,610	48,522	51,996
Nueva Zelanda	28,225	41,755	43,901

Tabla 7. Salario de profesores en USD de acuerdo a experiencia y calificaciones.
Fuente: Elaboración propia en base a información de OECD, 2013

País Evaluado	Costo Hora Exp y Cap Mínima (3)	Costo Hora Exp Máx. y Cap Mínima (4)	Costo Hora Exp y Cap Máxima (5)	Indice Atract. (3)	Indice Atract. (4)	Indice Atract. (5)
Estados Unidos	19.7	27.8	33.8	8.7	7.8	6.6
Canadá	28.9	45.9	53.1	1.0	1.0	1.0
Inglaterra	23.9	35.0	40.8	5.1	5.1	4.6
Australia	28.8	40.4	43.2	1.1	3.1	3.9
Nueva Zelanda	18.1	26.8	28.1	10.0	8.2	8.2

Tabla 8. Costo hora de profesores en USD e índices de atraktividad respectivos.
Fuente: Elaboración propia en base a información de OECD, 2013

Una vez establecidos los indicadores de atraktividad de distintas variables y factores que inciden en el costo del profesor extranjero, se procede a determinar un índice total de atraktividad del costo del docente nativo, ponderando los indicadores anteriores de acuerdo a su importancia relativa. Estos resultados se muestran en la tabla 9.

País Evaluado	Indice Atractividad					Indice Total Costo
	Salario Exp prom. estatuto (1)	Salario completo promedio (2)	Costo Hora Exp y Cap Mínima (3)	Costo Hora Exp Máx. y Cap Mín (4)	Costo Hora Exp y Cap Máxima (5)	
Ponderación	60%	10%	10%	10%	10%	100%
Estados Unidos	9.2	8.6	8.7	7.8	6.6	8.7
Canadá	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Inglaterra	5.1	4.8	5.1	5.1	4.6	5.0
Australia	3.1	3.5	1.1	3.1	3.9	3.0
Nueva Zelanda	8.2	8.3	10.0	8.2	8.2	8.4

Tabla 9. Estimación del índice de atraktividad del costo de un profesor nativo.
Fuente: Elaboración propia en base a información de OECD, 2013

Se designó una importancia relativa mayor al primer costo hora de profesor nativo porque representa de mejor manera el tipo de profesor que sería contratado para el servicio propuesto dado que es un profesor con experiencia promedio (15 años) cuyo costo hora es definido por estatuto, lo cual es el salario más realista de considerar.

De los resultados mostrados en la tabla 9, el país que presenta una mayor conveniencia, desde el punto de vista del costo por hora de un profesor nativo, es Estados Unidos, seguido de muy cerca por Nueva Zelanda, luego, más atrás se encuentran Inglaterra, Australia y Canadá.

5.1.2 Disponibilidad Horaria del Profesor para Impartir Clases Online

Dada la baja cantidad de horas a impartir en la modalidad online del programa blended, aproximadamente dos horas a la semana por curso, no se espera que el profesor extranjero considere a MLTC como su principal fuente laboral, sino que como una fuente de ingreso adicional, tal y como lo serían las horas de tutorías (clases particulares) realizadas fuera del horario formal de clases. A partir del modelamiento de la demanda para el programa propuesto, se necesitarán solo un par de profesores extranjeros para satisfacerla por lo que más importante que determinar cuántos profesores están dispuestos a obtener un ingreso adicional, es identificar en qué país un par de profesores nativos, de todo el universo de profesores de un determinado país o ciudad, cuenta con disponibilidad horaria para realizar unas clases extras. En este sentido, el mejor indicador de la disponibilidad horaria de un profesor nativo hace referencia a sus holguras de tiempo durante la semana.

Para elaborar el índice de atractividad se califica al país de menor disponibilidad con una nota 1 y al de mayor disponibilidad con una nota 10. El resto de los países se evalúan realizando una interpolación lineal. Los resultados se muestran en la tabla 10.

País Evaluado	Total horas de trabajo al año (clases+ prep)	Días de clases al año	Horas de trabajo diario	Índice Disponibilidad
Estados Unidos	1,913	180	10.6	1.0
Canadá	1,227	183	6.7	8.8
Inglaterra	1,265	190	6.7	8.9
Australia	1,202	196	6.1	10.0
Nueva Zelanda	1,560	195	8.0	6.2

Tabla 10. Índice de atractividad de disponibilidad de un profesor nativo.

Fuente: Elaboración propia en base a información de OECD, 2013

De la tabla 10 se aprecia que los profesores Australianos presentan la mayor disponibilidad para hacer clases fuera de sus horarios de clases, seguidos por Inglaterra y Canadá, ambos con una disponibilidad similar. Más atrás se encuentra Nueva Zelanda, todavía con una disponibilidad alta. En último lugar se encuentra

Estados Unidos dado que, comparado con los otros países, es el país que trabaja más horas al año concentrados en muchos menos días, haciendo de sus jornadas laborales las más largas.

5.1.3 Distancia Geográfica del País Extranjero Respecto a Chile

Otro factor de relevancia para la componente internacional del programa de capacitación docente se refiere a la conveniencia o inconveniencia de un país para dictar clases en los horarios que el programa pretende incorporar. Estos horarios son los vespertinos y eventualmente los días sábados. Actualmente, los horarios vespertinos son los que presentan una mayor demanda en MLTC y son además los horarios preferidos por los profesores encuestados en el desarrollo del plan de negocios.

La tabla 11 muestra las evaluaciones cualitativas otorgadas a los países evaluados de acuerdo a su diferencia horaria con el país y su conveniencia para dictar clases en los horarios vespertinos o sábados. Se definen 4 niveles de atraktividad: Alto, con nota máxima 10; nivel Medio Alto, con nota 7,5; nivel Medio Bajo, con nota 5 y nivel Bajo con nota 2,5.

País Evaluado	Standart Time Zone (UTC)	Diferencia horaria con Chile	Equivalente Semana 19-22 hrs	Equivalente Sábado 9 -14 hrs	Atractivo Vespertino	Atractivo Sábados
Estados Unidos						
N. York, Detroit, Atlanta, Miami	-6	-2	17 pm - 20 pm	7 am- 12 pm	Alto	Medio Bajo
Chicago, N. Orleans, Dallas, Huston, Kansas	-7	-3	16 pm - 19 pm	6 am- 11 am	Alto	Bajo
Denver, Salt Lake City, Phoenix	-8	-4	15 pm - 18 pm	5 am - 10 am	Alto	Bajo
Los Angeles, Las Vegas, San Fco, Seattle	-9	-5	14 pm - 17 pm	4 am- 9 am	Alto	Bajo
Canadá						
Toronto, Ottawa	-6	-2	17 pm - 20 pm	7 am- 12 pm	Alto	Medio Bajo
Winnipeg, Regina	-7	-3	16 pm - 19 pm	6 am- 11 am	Alto	Bajo
Vancouver	-9	-5	14 pm - 17 pm	4 am- 9 am	Alto	Bajo
Inglaterra	+0	+3	22 pm- 1 am*	12 pm- 17 pm	Medio Bajo	Medio Alto
Australia	+10	+14	9 am* -12 pm*	23 pm - 4 am*	Medio Alto	Bajo
Nueva Zelanda	+12	+16	11 am*- 14 pm*	01 am*- 6 am*	Medio Alto	Bajo

* Implica un horario correspondiente al día siguiente

Tabla 11. Diferencias horarias y atraktividad para clases vespertinas y sábados.
Fuente: Elaboración propia en base a información de Times Zone, 2013

Evaluando los niveles de atraktividad de los distintos países, se genera el indicador de atraktividad geográfico, el cual se presenta en la tabla 12.

País Evaluado	Atractivo Vespertino	Atractivo Sábados	Indice Vespertino	Indice Sábados	Indice Geográfico
Ponderación			70%	30%	100%
Estados Unidos			10	3.1	7.9
N. York, Detroit, Atlanta, Miami	Alto	Medio Bajo	10	5	8.5
Chicago, N. Orleans, Dallas, Huston, Kansas	Alto	Bajo	10	2.5	7.8
Denver, Salt Lake City, Phoenix	Alto	Bajo	10	2.5	7.8
Los Angeles, Las Vegas, San Fco, Seattle	Alto	Bajo	10	2.5	7.8
Canadá			10	3.3	8.0
Toronto, Ottawa	Alto	Medio Bajo	10	5	8.5
Winnipeg, Regina	Alto	Bajo	10	2.5	7.8
Vancouver	Alto	Bajo	10	2.5	7.8
Inglaterra	Medio Bajo	Medio Alto	5.0	7.5	5.8
Australia	Medio Alto	Bajo	7.5	2.5	6.0
Nueva Zelanda	Medio Alto	Bajo	7.5	2.5	6.0

Tabla 12. Índice de atraktividad geográfico de países evaluados.
Fuente: Elaboración propia en base a información de Times Zone, 2013

De la tabla 12 se aprecia que tanto Canadá como Estados Unidos son los países con mayor atraktividad puesto su mayor cercanía geográfica con nuestro país. Ambos países presentan una gran conveniencia para dictar clases en el horario vespertino, mas no así en el horario de fines de semana, en donde el país más atraktivito es Inglaterra.

En los últimos tres lugares, muy cerca unos con otros, se encuentran Australia, Nueva Zelanda e Inglaterra. Los dos primeros presentan ventajas para dictar clases vespertinas pero no serían una buena opción para dictar clases los días sábados.

5.1.4 Grado Penetración Internet, Suscripciones y Velocidad Banda Ancha

Con éste índice de atraktividad se pretende evaluar el atraktivito de un país en términos de la posibilidad que tiene un profesor nativo de comunicarse de manera online con un docente chileno ubicado en Santiago.

Un mayor grado de penetración en el uso de internet, un mayor número de suscripciones de banda ancha y una mayor velocidad de ésta en el país extranjero evaluado, lo hace más atraktivito para el servicio online requerido. En la tabla 13 se muestran estos tres criterios para los países evaluados.

País Evaluado	Población Usuaria Internet 2012 (%) *	Población Suscrita Banda Ancha 2012 (%) *	Vel. Banda Ancha Promedio Publicitada 2012 (kbit/s) **
Estados Unidos	81.0%	28.0%	27,563
Canadá	86.8%	32.9%	52,029
Inglaterra	87.0%	34.0%	34,444
Australia	82.3%	25.1%	34,640
Nueva Zelanda	89.5%	27.8%	21,663

Tabla 13. Criterios tecnológicos a considerar para uso de internet en clases online.
Fuente: Elaboración propia en base a información de ITU* (International Telecommunication Union) y OECD **, 2012

A partir de estos valores se genera un índice de atractividad individual para cada criterio evaluado, con valor entre 1 y 10, donde 10 implica un atractivo mayor. Posteriormente, se calcula un índice de atractividad promedio para la componente tecnológica que considera los tres criterios anteriores en la misma proporción (igual importancia relativa). Estos índices se presentan a continuación en la tabla 14.

País Evaluado	Índice Penetración Uso Internet	Índice Suscripción Banda Ancha	Índice Vel. Banda Ancha Publicitada	Índice Promedio
Ponderación	33%	33%	33%	100%
Estados Unidos	1.0	4.0	2.7	2.6
Canadá	7.1	8.9	10.0	8.6
Inglaterra	7.4	10.0	4.8	7.4
Australia	2.4	1.0	4.8	2.8
Nueva Zelanda	10.0	3.7	1.0	4.9

Tabla 14. Índices de atractividad individuales y global de componente tecnológico.

A partir de la evaluación del componente tecnológico para los distintos países evaluados, se aprecia que Canadá se luce como el país más atractivo dado su mayor velocidad de banda ancha publicitada y sus altos niveles de suscripción a banda ancha y uso de internet. Lo sigue Inglaterra y Nueva Zelanda con niveles de atractivo más bajo debido principalmente a sus menores velocidades de banda ancha. En los últimos lugares se encuentran Australia y Estados Unidos, lo cuales, comparativamente hablando, presentan los menores porcentajes de penetración en el uso de internet, aún cuando estos valores están por sobre el 80%.

5.1.5 Índice de Atractividad Global

Una vez evaluados los países en los distintos criterios de importancia, se genera un indicador o índice de atractividad global que pondera los resultados de los índices estimados anteriormente. Este índice global indica la conveniencia para la selección de un país extranjero por sobre otro al considerar todos los criterios anteriores en conjunto.

Se define el criterio del costo como aquel de mayor importancia (50%) dado que el recurso humano representa el costo más importante de cualquier oferta educacional (OECD, 2013). Además es de suma importancia para la propuesta de este plan de negocios dado la alta diferencia existente en el salario percibido por un profesor chileno versus el extranjero. El docente chileno en Manpower tiene un costo de 11 dólares por hora y en el país extranjero más barato, este costo es casi el doble. Por ende, un curso blended es afectado considerablemente en su estructura de costos por el hecho de incorporar una componente internacional y por este motivo es que el costo es definido como el indicador de atractividad más relevante.

Dada la vital importancia del personal a la hora de impartir una clase, se define como segundo criterio de mayor importancia la disponibilidad horaria del profesor (25%) y luego el de la distancia geográfica que hace mención con la obtención de los horarios más favorables para impartir clases en Chile. Por último, el factor tecnológico se define como el de menor importancia (10%) dado el alto grado de desarrollo de todos los países evaluados y por ende el país de menor desarrollo tecnológico igualmente puede ser el más atractivo si es que es evaluado mejor en los otros criterios o indicadores.

La tabla 15 presenta el cálculo del índice global para los países evaluados a partir de una ponderación que refleja el nivel de importancia de los criterios definidos y evaluados en los puntos anteriores.

País Evaluado	Índice Total Costo	Índice Disponibilidad	Índice Geográfico	Índice Tecnológico	Índice Global Atractividad
Ponderación	50%	25%	15%	10%	100%
Estados Unidos	8.7	1.0	7.9	2.6	6.0
Canadá	1.0	8.8	8.0	8.6	4.8
Inglaterra	5.0	8.9	5.8	7.4	6.3
Australia	3.0	10.0	6.0	2.8	5.2
Nueva Zelanda	8.4	6.2	6.0	4.9	7.1

Tabla 15. Índices individuales y global de atractividad de los países evaluados.

El primer lugar en atractividad lo consigue Nueva Zelanda, dado que presenta un alto índice de atractividad en prácticamente todos los criterios evaluados, en especial en el criterio referente al costo del profesor nativo.

Inglaterra se ubica en el segundo lugar de las preferencias, sustentado en un alto nivel de disponibilidad horaria del profesorado y un alto desarrollo tecnológico en internet y banda ancha. Sin embargo, el alto costo de sus profesores le impide tener un mejor índice global de atraktividad.

Estados Unidos se ubica en el tercer puesto, bastante cerca de Inglaterra. Su bajo costo hora de profesor y su buena ubicación geográfica respecto de Chile, le otorgan un buen puntaje pero su bajo nivel de disponibilidad horaria y bajo desarrollo tecnológico, comparado al resto de los países evaluados, lo relegan a la medianía de la tabla de atraktividad.

En los últimos lugares se encuentran bastante cercanos Australia y Canadá. La principal desventaja de Australia es tener un costo hora de profesor muy alto y un nivel de desarrollo tecnológico menor, en comparación al resto de los países evaluados, que no logran ser contrarrestados por la alta disponibilidad de sus profesores. Canadá es el país más costoso de los evaluados en términos de la hora de profesor nativo. Dado el gran peso relativo de este atributo, Canadá termina en la última posición pese a tener altísimos niveles de disponibilidad horaria, geográfica y el mejor de los desarrollos tecnológicos entre los países evaluados.

En lo que sigue de este plan de negocios, en particular para los efectos de la evaluación económica, se tomará a Nueva Zelanda como el país proveedor de los profesores extranjeros que definen buena parte del costo del nuevo servicio del plan de negocios propuesto.

Capítulo 6. Modelo de Negocios

En el presente capítulo, se analiza el plan de negocios bajo el modelo conceptual Canvas, creado por Alexander Osterwalder, el cual describe la forma en la cual las empresas generan valor a partir de una propuesta que es entregada a clientes objetivos por medio de canales adecuados y es cultivada a partir de las relaciones que se crean con estos. Para llevar a cabo esta labor, las empresas deben contar con recursos específicos y realizar actividades clave por si solas o con la ayuda de socios estratégicos, tomando en consideración todos los costos implicados (Osterwalder, 2009).

Los nueve bloques en los cuales se divide el modelo Canvas, fueron analizados y descritos en conjunto con la gerencia y área comercial de MLTC. A continuación se detalla el resultado detallado de cada uno de ellos. En Anexo M se presenta un resumen del Canvas realizado y adicionalmente, en Anexo N, se presenta una versión alternativa conocida como Lean Canvas.

6.1 Segmentos de Mercado

Este punto fue cubierto con mayor detalle en la sección 1.2.4, en donde se detallan las características de los actuales alumnos de MLTC, y en la sección 3.1.2 en donde se detalla el mercado potencial y objetivo de este plan de negocios.

En términos de la propuesta de valor presentada para este plan de negocios, se escogió centrar la oferta de capacitación docente de inglés en los profesores de educación básica enseñando actualmente la asignatura de inglés en colegios municipales, particular subvencionado y particulares pagados de la Región Metropolitana.

6.2 Propuesta de Valor

El servicio de capacitación docente con metodología blended propuesto para profesores de inglés de educación básica se describe en detalle en la sección 3.2 de esta tesis.

Adicionalmente, en la sección 3.3 se analiza y describe la valoración de la propuesta en base a la evaluación de los atributos individuales y conjuntos del servicio propuesto realizado por profesores de inglés encuestados.

Es importante señalar que un curso con modalidad blended es sujeto de beneficios públicos tales como código Sence, que le permite al cliente pagar un costo menor, y código CPIP, que le permite al docente optar a beneficios económicos (mayor sueldo) por el hecho de tener más horas de capacitación.

6.3 Canales de Distribución y Comunicaciones

Dado la especificidad del segmento de mercado objetivo de este plan de negocios, el desafío para los canales de distribución y comunicaciones escogidos es que deben ser altamente selectivos con lo cual se aseguran ratios de éxito mayores, en términos de alcance de la campaña y los costos de esta en el segmento en donde el curso de capacitación busca posicionarse.

El plan de negocios considera la utilización de vendedores como un elemento de suma importancia en la campaña comunicacional y de promoción del producto en el segmento objetivo. Es tremendamente importante para el éxito del plan de negocios que los profesores se enteren del servicio y se conozcan la calidad académica de MLTC, demostrada con éxitos concretos, tales como el primer lugar conseguido en la Región Metropolitana en los cursos de Becas Corfo.

Tal como se hizo con la encuesta realizada a profesores, los vendedores deben visitar los colegios y establecer relaciones con los directores y jefes de UTP de los establecimientos educacionales, de modo de tener acceso a los profesores de inglés. Estos directivos y jefes de UTP no forman parte del canal de comunicaciones tradicional de Manpower, sino que surgen producto del nuevo programa a ofrecer por lo que generar un adecuado canal de comunicación con ellos se hace tremendamente relevante. Por otra parte, una campaña de información y venta del producto

personalizada también refuerza el concepto relacional que Manpower impulsa en su organización.

Otro canal de comunicación que no puede faltar a la hora de dar a conocer el servicio es el sitio web de la empresa. Actualmente, el sitio web de MLTC se encuentra integrado con el resto de las otras tres empresas que conforman el grupo de Manpower Chile (ver figura 1). Estas empresas son independientes unas de otras lo cual genera confusión para un estudiante buscando información acceder a links que vayan de una empresa a otra. La idea propuesta en el plan de negocios considera separar la página web de MLTC del resto de las empresas del holding, haciendo la navegación del usuario algo mucho más sencillo y expedito. Como se mencionó en la sección 3.3, los profesores actualmente califican como bajo la cantidad de cursos de capacitación de profesores de inglés ofrecidos en el mercado, lo cual va de la mano con la falta de claridad de las instituciones de educación que imparten estos cursos a la hora de comunicar y promover su oferta en sus sitios web, los cuales fuerzan a quien está buscando información a contactar a la institución directamente, reduciendo de esta manera el éxito de su campaña comunicacional.

Finalmente, otros canales de importancia para el alcance selectivo del mercado objetivo son las revistas especializadas que permitan acceder al mercado de los profesores. En el mercado chileno existen un gran número de revistas especializadas que llegan a los establecimientos educacionales y cuyo objetivo son los profesores. Algunas de estas revistas son Revista Educar, Revista Tu Vocación, Revista Maestra Básica y The Teacher's Magazine.

➤ Revista Educar

Parte del grupo Educar, está orientada a apoyar la formación y la acción de los profesores en Chile. Circula mensualmente de marzo a diciembre, a nivel nacional y cubre en la actualidad aproximadamente 5.000 profesores, los que se elevarían prontamente a 7.000 de acuerdo a información proporcionada por Grupo Educar⁶. Respecto al alcance de la revista, de acuerdo a una encuesta realizada por Adimark, cada revista es leída por tres a cuatro profesores, lo que significa que llega a más de 20 mil docentes a nivel nacional (Grupo Educar, 2013).

La revista es difundida principalmente en establecimientos municipales y particulares subvencionados (87% del mercado objetivo), diversas áreas del Ministerio de Educación tales como Comunidad Escolar, Departamento de Enlaces, Unidad de Currículum y Evaluación y la Secretaría de Educación Técnica. Además, se difunde a líderes de opinión y personajes públicos involucrados con la Educación, incluyendo Ministro de Educación y Subsecretario, e instituciones que forman parte de sus alianzas corporativas tales como CNTV, Queveo, Belén Educa, Fundación Arturo Irarrázaval Correa, Astoreca, Libertad y Desarrollo, Agrupación de colegios y jardines, EnseñaChile, Fundación Futuro, Centro Cultural Palacio La Moneda, Artequín, Alfaguara, Corporación Cultural de Las Condes. Adicionalmente, el grupo cuenta con un

⁶ Información suministrada vía telefónica el día 16 de diciembre de 2013.

Newsletter y Boletín que llega a 30.000 contactos, personas ligadas a la educación e interesados en el tema (Grupo Educar, 2013).

El costo del aviso publicitario de media página impresa en el interior es de \$400.000 pesos de acuerdo a cotización comercial realizada el 16 de diciembre de 2013.

➤ Revista Tu Vocación

Es una revista que tiene 8 años de antigüedad circulando en el país. Su objetivo es apoyar la labor docente, para el desarrollo de una educación integral del estudiante en el ámbito de los temas transversales y contenidos de valores universales, por medio de la entrega de herramientas de aplicación y metodologías de desarrollo pedagógico crítico-creativo y destrezas técnico-metodológicas a los docentes. La revista se distribuye a nivel nacional en establecimientos municipales, particulares subvencionados, particulares pagados, corporaciones educacionales y otros afines a la educación. Sus destinatarios son directores, orientadores, jefes de UTP, profesores de educación general básica y media, educadores de párvulos, directivos educacionales y todos los profesionales afines de la educación (Tu Vocación, 2013).

Las publicaciones de la revista son semestrales, en los meses de Abril y Octubre. Actualmente, los espacios publicitarios para el primer semestre del 2014 se encuentran agotados dados el alto prestigio y cobertura de la revista. El aviso de media página interior cuesta \$350.000 pesos, mientras que el de una tapa interior es de \$490.000⁷.

➤ Revista Maestra Básica y The Teacher's Magazine

Son dos revistas pertenecientes a Publicaciones Austral, una editorial que comenzó el año 2004 produciendo textos escolares. En la actualidad, se concentran en revistas de apoyo al docente en el aula con productos editoriales que aportan abundante material de trabajo para su uso directo con los niños.

La revista Maestra Básica está enfocada al profesor de enseñanza básica de primer y segundo ciclo, contiene material de apoyo en la tarea educativa con temas de interés y actualidad. También contiene un cuadernillo con actividades desde 1º a 8º año básico y trae 4 posters a color para complementar los contenidos que se tratan. Su circulación nacional asciende a 33.000 ejemplares de los cuales el 30%(9.900 ejemplares) son vendidos en la Región Metropolitana, mayoritariamente en el centro de Santiago (35% equivalentes a 3.465 ejemplares). La lectoría promedio son 2,5 lectores por ejemplar lo cual implica que en la Región Metropolitana la revista es leída por aproximadamente 24.750 docentes de educación básica (Austral, 2013).

The Teacher's Magazine es una publicación mensual enfocada en los profesores de inglés como lengua extranjera o segunda lengua. Contiene material visual a color en inglés y material didáctico creativo, para el apoyo de la labor educativa. Además,

⁷ De acuerdo a presupuesto comercial realizado día 16 de diciembre 2013 directamente con la editorial.

contiene diversas actividades lúdicas y 2 posters que complementan los temas a tratar en el aula y permiten desarrollar contenidos (EDIBA.Com, 2013)

Ambas revistas tienen cobertura nacional, son publicadas mensualmente (11 ediciones al año) y permiten insertar avisos publicitarios.

Evidentemente, estos últimos canales presuponen un éxito menor, o menos cuantificable, que el caso de utilizar vendedores dado que no es posible establecer con claridad la tasa efectiva de captación de las revistas o del sitio web. Sin embargo, presuponen un menor gasto semestral y un nivel de cobertura territorial más amplio de lo que se podría dar con los ejecutivos de venta por lo cual resultan ser medios complementarios.

6.4 Relación con el Cliente

Los dos conceptos que definen la estrategia del plan de negocios, respecto de su relación con el cliente objetivo, son personalización y asistencia.

Tal y como MLTC lo hace con sus cursos actuales, se establecen relaciones de atención personalizada entre el coordinador académico y el cliente. En este sentido, el coordinador académico se convierte en el nexo entre la institución y el alumno en temas tales como el seguimiento de su asistencia a clases (sea presencial u online) lo cual es un punto clave a la hora de evaluar el progreso académico del alumno y para poder optar o mantener beneficios como el código Sence y el posterior reconocimiento del curso de capacitación con el consecuente pago de beneficios al docente por parte de su empleador. El ejecutivo de ventas también establece una relación con el cliente, en términos de la información comercial que el alumno requiere conocer (estado de pagos, descuentos para nuevos cursos, nuevos servicios, etc.).

La atención personalizada también se materializa por parte del área académica de MLTC (Servicios Académicos), que se encarga de dar seguimiento al avance académico del alumno. De este modo, se establece una comunicación directa con el alumno que lo requiera para evaluar las razones de su bajo desempeño o avance en los objetivos académicos del programa.

Otro de los objetivos de esta etapa es generar instancias de auto asistencia por parte del alumno, en lo que se refiere a facilitar la entrega de información en la página web de modo que el alumno pueda ser capaz de auto gestionarse en temas sencillos tales como ver sus calificaciones, su asistencia a clases o el estado de sus pagos sin necesidad de contactar a su ejecutiva de ventas o coordinador académico.

Finalmente, algo que interesa mucho a la organización, en particular para el curso de capacitación docente, es la creación de comunidades que creen valor para el estudiante. Estas comunidades pueden generarse en torno a un tópico, tales como la generación de una base de buenas prácticas pedagógicas, o la generación de una bodega de materiales pedagógicos para la enseñanza de inglés, o simplemente tener

un carácter social. Estas comunidades pueden ser formadas y facilitadas a partir del uso de redes sociales convencionales donde los alumnos tengan acceso, como por ejemplo facebook, o ser comunidades creadas al interior de MLTC como lo sería un eventual club docente.

Otro tipo de relación que Manpower busca establecer en el desarrollo e implementación de su nuevo curso de capacitación blended es la de posicionarse como proveedor de excelencia de los stakeholders claves en el proceso de captación de alumnos. En este sentido, MLTC busca ganarse el apoyo, la confianza y el reconocimiento por parte de los departamentos de educación de las municipalidades, corporaciones municipales de educación, Mineduc y de los directivos y jefes académicos de los establecimientos educacionales. Es por esto que recurre a medios que permiten acceder a estos stakeholders tales como revistas especializadas de educación. Los agentes de ventas e incluso su personal administrativo y ejecutivo pueden enfatizar su rol de relacionadores públicos de la empresa con lo cual se puede entregar una potente señal de calidad y compromiso de MLTC con su nuevo producto posicionándolo adecuadamente.

6.5 Fuentes de Ingreso

El curso de capacitación docente de este plan de negocios, no considera diferenciación de tarifas entre clientes, modelos de suscripción ni otro mecanismo más sofisticado. En este sentido, el producto tendrá un precio único definido para el público objetivo y la compra directa del producto genera la captura de valor para la empresa. No obstante lo anterior, las fuentes de ingreso del plan de negocio pueden ser diferenciadas dependiendo de quién es el que está pagando por el servicio adquirido. Estas fuentes son públicas o privadas.

Las fuentes públicas hacen referencia a los pagos que realiza el gobierno producto de la utilización de beneficios como código Sence o becas que algún organismo público, como el Mineduc, pudiese otorgar a los clientes del programa. Estos ingresos son diferidos, es decir, son cancelados a la empresa al término del curso lo cual obliga a aumentar el capital de trabajo requerido para impartir el curso. Pese a esto son un enorme facilitador para cursos de capacitación dado que atraen una mayor cantidad de alumnos al rebajar el costo privado del alumno sin necesidad de disminuir el precio del curso ni los ingresos de MLTC.

Las fuentes privadas o particulares, hace relación a los ingresos que provienen del pago de los mismos profesores en su calidad de alumnos del programa. Estos ingresos son menos diferidos que los ingresos de fuentes públicas y facilitan la operación financiera de la empresa puesto que disminuyen el capital de trabajo requerido para el plan de negocios. Se estima que los ingresos privados se registran en la forma de cuotas o pagos mensuales realizados por los alumnos por el saldo no cubierto por los beneficios públicos.

6.6 Recursos Clave

El principal recurso clave del modelo de negocios planteado es el del recurso humano (cuerpo docente) necesario para impartir las clases de capacitación, principalmente los docentes extranjeros para la componente online del programa. El cuerpo docente representa a la institución de cara al cliente dado que define la percepción de la calidad del programa. Contar con profesores de calidad es el recurso más valioso a la hora de posicionar a MLTC como una institución de prestigio en el mercado objetivo.

Otro recurso clave al que se ha hecho mención es el vendedor puesto que es el encargado de comunicar, promocionar y captar la demanda del segmento objetivo. Contar con un vendedor adecuado y preparada, es un recurso clave para el éxito del modelo de negocios planteado.

Los aspectos relacionados con infraestructura son también relevantes. En este sentido contar con sala de clases adecuadas facilita un programa de capacitación y añade otro componente a la calidad general del curso percibida por el alumno. Durante el primer semestre de este año, MLTC reacondicionó salas de clases que presentaron problemas a los alumnos. Para esto, se consideraron y aprovecharon instancias de retroalimentación por parte de los actuales alumnos de la empresa para detectar las falencias a este respecto.

Los recursos informáticos son también necesarios en una propuesta que contiene un componente tecnológico implícitamente incorporado en su modalidad de clases. MLTC cuenta con un grupo de profesionales informáticos que son los encargados de velar por el correcto funcionamiento de herramientas tales como la página web. Asimismo, este equipo será responsable de la actualización de los contenidos del sitio web, de la colaboración para la creación de las redes sociales necesarias para estrechar la relación con el cliente y de administrar el sistema de autogestión descrito anteriormente.

Como se mencionó en el punto anterior, existen recursos financieros importantes de considerar para este modelo de negocios encasillados en el concepto de capital de trabajo. La inversión en capital de trabajo puede ser financiada idealmente a través de, la autofinanciación por parte de MLTC, por parte de las otras empresas relacionadas de Manpower (históricamente el caso) o a partir de líneas de crédito bancarios que la empresa posee y que presuponen un mayor costo financiero.

Por último, es necesario considerar como un recurso clave los distintos equipos que trabajan en MLTC. El área de coordinación es fundamental, en particular en lo que respecta a la coordinación entre el profesor extranjero y los alumnos para las clases online. El área de servicios académicos por cuanto debe formular los contenidos metodológicos y de inglés más adecuados para crear un programa de calidad que sea percibido por los alumnos de este modo. El área comercial y de gestión (gerencia) debe desarrollar los mecanismos de inteligencia de negocios necesarios para aprovechar los vaivenes del entorno. En este último punto destacan la observación y el estudio periódico de la competencia, tendiente a replicar el modelo propuesto, de las políticas gubernamentales en temas educativos y de financiamiento de programas educativos y del mercado de los profesores.

6.7 Actividades Claves

En línea a lo señalado en el punto anterior, esta sección describe las actividades a ser desarrolladas con la utilización de los recursos clave descritos.

Una de las actividades claves es el reclutamiento y selección de los profesores nativos en el extranjero. Para esta labor se utilizará la empresa de recursos humanos Manpower Professional, un aliado estratégico de MLTC, quien actualmente se desempeña en la labor de reclutamiento de personal, basado en los criterios de selección de MLTC.

También respecto del componente online, la coordinación entre el profesor extranjero y los alumnos para las clases online debe ser óptima. De no ser así la calidad percibida del programa se reduce radicalmente por cuanto se generan muy malas señales de profesionalismo.

Muy relevante son las actividades realizadas en la campaña de marketing y el trabajo del vendedor, quien es el agente que, a través de un trabajo efectivo, proveerá de los ingresos para la institución por medio de la captación de alumnos.

Las actividades realizadas por el área académica así como las del vendedor son esenciales para generar la relación de valor que se quiere establecer con el cliente durante la duración de su curso de capacitación. La buena realización de estas actividades promueven una buena evaluación del programa por parte de los alumnos y promueve el boca a boca necesario en la campaña promocional del servicio de capacitación docente.

6.8 Alianzas o Socios Claves

Se desprende de los puntos anteriores la necesidad de reclutar y seleccionar profesores nativos en el extranjero. Esta labor se facilita enormemente en este modelo de negocios cuando consideramos a un actual socio estratégico de MLTC. Este socio es Manpower Professional, quien es el servicio de Manpower (internacional) en Chile, para la búsqueda, selección y reclutamiento de profesionales, para cargos específicos o altamente especializados, en las más diversas industrias, para contrataciones permanentes, por proyecto o transitorias (Manpower Professional, 2013).

Otro socio de alta relevancia en la industria es el Ministerio de Educación, o sus programas asociados, tales como Inglés Abre Puertas. Cualquier licitación, programa o actividad aprobada o realizada en conjunto con Mineduc genera de inmediato un respaldo a la propuesta educativa de la empresa. MLTC recientemente se adjudicó su primer curso de capacitación docente en sus 50 años de existencia. Este respaldo debe ser apalancado por la empresa en términos comunicacionales para avalar la propuesta educativa en el campo de la capacitación docente y aumentar su credibilidad y competencia al respecto. Mantener, cultivar y generar mayores redes y alianzas con Mineduc es una estrategia de alta importancia que MLTC ya está siguiendo.

Otro socio potencial que puede mejorar la posición de MLTC de cara al segmento objetivo es la Asociación de Profesores de Inglés en Chile, presidido por Mary Jane Abrahams. Esta organización fue nombrada anteriormente en este plan de negocios por cuanto su presidenta señala como acción fundamental para mejorar los niveles de inglés en los colegios de Chile “capacitar y perfeccionar la calidad del idioma de los profesores en ejercicio” (De Améstica, 2013). Su opinión está en la misma línea de este plan de negocios por lo que la propuesta debiese ser bien recibida por esta organización, la que a su vez puede colaborar en su difusión y promoción en el mercado objetivo.

6.9 Estructura de Costos

Los costos más importantes del modelo de negocios propuesto lo componen los salarios percibidos por los profesores nacionales, que imparten la modalidad presencial, y los profesores extranjeros que imparten la modalidad online del programa blended. Como se ha mencionado antes, el salario de los docentes es el costo directo más importante de una modalidad educativa (OECD, 2013). Estos costos no variables por cuanto están sujetos al nivel de demanda de alumnos a capacitar por MLTC.

Otros costos directos de importancia son los correspondientes a materiales de estudio, arriendo de salas de clases, incrementos de costos de administración más otros posibles aumentos de costos informáticos (licencias). También es necesario considerar los costos por los servicios prestados por Manpower Professional respecto de la búsqueda y reclutamiento de los docentes extranjeros.

Otro costo relevante del modelo de negocios son los esfuerzos de marketing en términos de la campaña promocional y un posible incremento del número de vendedores necesarios para captar alumnos nuevos. Estos costos serán cuantificados en la sección correspondiente a la evaluación económica.

Finalmente existen costos asociados al financiamiento del capital de trabajo necesario para operar el programa de capacitación blended. Dependiendo del tipo de financiamiento necesario se pueden establecer costos financieros (intereses bancarios) adicionales a los costos financieros propios de utilizar un elevado capital de trabajo.

Todos estos ítems de costos se cuantifican y describen en detalle en la siguiente sección correspondiente a la evaluación económica.

Capítulo 7. Evaluación Económica y Análisis de Sensibilidad

En este capítulo se describen y estiman los costos del modelo de negocios, se define el precio del servicio de capacitación blended y se estiman los ingresos del servicio producto de la captación de alumnos desde el mercado objetivo.

Posteriormente se realiza la evaluación económica del plan de negocios considerando los flujos de cajas resultantes y un análisis de sensibilidad de los principales factores que afectan al modelo de negocios.

7.1 Costos del Servicio

Existen distintos ítems de costos definidos para el modelo de negocios que determinan los gastos o egresos de MLTC en distintos periodos de tiempo.

El curso de capacitación docente propuesto es un curso semestral de 144 horas de extensión. Dada su modalidad blended, una fracción del total de horas se realizan en las sedes de MLTC, de manera presencial, mientras que el resto de las horas de clases son dictadas por profesores nativos localizados en el extranjero vía online, utilizando un software adecuado para la comunicación en línea.

Costos de Plana Docente

Dada la modalidad establecida para el curso de capacitación docente, los costos correspondientes al profesorado corresponden a costos de profesores chilenos, haciendo clases presenciales, y profesores nativos, haciendo clases online desde el extranjero, en una proporción del 70% y 30% de las horas totales del curso, respectivamente. En consecuencia, se requieren contratar 100 horas de enseñanza de profesores chilenos y 44 horas de enseñanza de profesor extranjero, por cada curso de capacitación que se dicte.

Como se indicó en el capítulo 5.1.5, se escogió a Nueva Zelanda como el país extranjero proveedor de profesores nativos (al menos en un comienzo). Para el costo del profesor chileno se consideró el valor hora promedio pagado por MLTC a sus profesores en la modalidad de honorarios (costo bruto), el cual asciende a \$11.000 pesos por hora. En el caso del profesor extranjero se consideró el costo hora de un profesor Neozelandés de experiencia promedio (15 años experiencia) el cual asciende a \$13.383 pesos por hora, considerando un tipo de cambio del dólar de 500 pesos. La tabla 16 muestra los costos totales de plantel docente para un curso de 144 horas.

Item Costos Plana Docente	\$ Pesos	%
Costos Profesores Manpower	1.100.000	65%
Costos Profesores Extranjeros	588.857	35%
Costo Total Plana Docente	1.688.857	100%

Tabla 16. Costos de plana docente por curso.

Los profesores extranjeros son seleccionados y reclutados con un mes de anticipación al inicio del curso semestral siempre y cuando se haya completado el quórum mínimo necesario y se tenga mayor claridad de la cantidad de profesores necesarios dado el

número de cursos a dictar en el semestre. Para el caso de los profesores nacionales, MLTC ya cuenta con el personal necesario dictando otros cursos y por ende su disponibilidad está prácticamente asegurada. En ambos casos, el pago por las clases realizadas se realiza al final de cada mes del curso durante los seis meses de duración de este.

Impuestos Servicios Profesionales Extranjeros

Para el caso del servicio evaluado, la ley sobre impuesto a la renta, en los términos generales de su artículo 58, señala que a las personas naturales, sociedades o personas jurídicas que no tengan residencia ni domicilio en Chile y que tengan en Chile cualquiera clase de establecimientos permanentes, tales como sucursales, oficinas, agentes o representantes se les debe aplicar una tasa del 35% por el total de las rentas atribuibles a sus actividades económicas que remesen al exterior o sean retiradas del país (Chile, 1974).

Sin embargo, de acuerdo a un párrafo incorporado recientemente el año 2013 en el artículo 59 número 2 de la misma ley, para el caso de servicios profesionales o técnicos prestados en el extranjero por personas naturales o jurídicas, las remuneraciones pagadas estarán afectas a un impuesto de 15% (Chile, 1974).

Por otra parte, a partir del año 2006, entró en vigor un acuerdo entre Chile y Nueva Zelanda para evitar la doble imposición y para prevenir la evasión fiscal respecto del impuesto a la renta para las personas de uno o de ambos estados. En su artículo 21 número 2, se estipula que el impuesto chileno, pagado de conformidad a la legislación de Chile, respecto de la renta obtenida por un residente de Nueva Zelandia, se rebajará como crédito contra el impuesto de Nueva Zelandia que se deba pagar respecto de esa renta (Chile. Nueva Zelanda, 2006)

Dado que el impuesto a la renta en Nueva Zelanda es superior al 15% de impuesto pagado en Chile para cualquier individuo con un ingreso anual superior a los 14.000 dólares (el cual sería el caso del profesional contratado) (Gobierno Nueva Zelanda, 2013), el costo del profesor o plana docente no se vería incrementado respecto del valor total imponible considerado en la sección 5.1.1. Esto se debe a que el 15% pagado en Chile sirve como crédito a los impuestos a pagar en Nueva Zelanda y el resto de los impuestos son pagados por el profesor contratado en su país, manteniendo el nivel competitivo de sueldo que recibiría por realizar las clases online desde Nueva Zelanda.

Materiales de Estudio

El costo del material de estudio depende de los textos que se elijan. En promedio un texto de estudio cuesta alrededor de \$30.000 y un texto especializado de metodología cuesta en el mercado entre \$25.000 y \$30.000 pesos. Para los efectos de esta evaluación económica conservadora, se consideran los valores más altos. Al considerar

un gasto adicional de cerca de \$10.000 pesos semestrales por concepto de fotocopias, se tiene que el costo total de materiales de estudio asciende a \$70.000 pesos por alumno.

El costo de los materiales de estudio se consideran incluidos en el precio del curso de capacitación a cobrar a los alumnos dado que es la práctica habitual de la empresa que permite a todos los alumnos contar con sus textos de estudio desde el comienzo del programa dificultando atrasos. Además, esto podría permitir a la institución obtener descuentos por volumen si el número de textos a adquirir es elevado.

El costo por materiales de estudio se contabiliza realizado con un mes de anticipación al inicio del curso, una vez completado el quórum mínimo y determinado con mayor seguridad el número de alumnos inscritos. De todas formas se mantienen algunos de los textos en stock (librería) en el caso de alumnos inscritos en la semana inmediatamente anterior al inicio del curso.

Arriendo Salas de Clases

Para el nivel de demanda que se estima para este curso de capacitación, MLTC cuenta con la cantidad de salas necesarias para dictar las clases presenciales requeridas y por ende no existiría necesidad de arrendar salas en algún otro lugar.

MLTC arrienda el edificio, con sus 28 salas de clases incluidas, al holding principal (Manpower Chile) por un costo mensual de de \$6.500.000 pesos. Este costo no representa un costo incremental producto del proyecto evaluado ni tampoco es un costo alternativo dado que la disponibilidad de salas no es recurso escaso para los niveles de demanda considerados y por ende no debe ser considerado en la evaluación económica.

Costos Licencias de Software

En la actualidad existen varias aplicaciones o software que podrían satisfacer las necesidades de comunicación en línea requeridas para dictar clases grupales desde el extranjero.

Al consultar a la Gerencia de TI de Manpower Chile, las alternativas identificadas como más convenientes desde un punto de vista económico son Skype y Lync (de Microsoft) dado que son gratuitas. También se consideró la alternativa GVO Conference, un producto pagado para realizar videoconferencias. Sin embargo, existe consenso en la empresa que la percepción de la calidad del curso, por parte de los alumnos, se vería tremendamente afectada por una baja calidad del sistema de comunicación a utilizar. Del mismo modo, si el sistema de comunicación es de alta calidad, la posición de MLTC se refuerza de modo positivo, lo cual es uno de los objetivos de la empresa.

Por estos motivos, el sistema de comunicación escogido para la componente online del curso de capacitación es Adobe Connect, el cual es percibido como el producto de

mejor calidad del mercado para los requerimientos del curso. Este producto tiene un precio de lista de 20 dólares mensuales por usuario, el cual es utilizado para efectos de la evaluación del modelo de negocios. Las licencias pueden ser adquiridas fácilmente sin mayor tiempo de anticipación por lo que es relativamente fácil ajustar la demanda por licencias, dependientes del número de alumnos inscritos por sobre el quórum mínimo establecido, con su adquisición por lo que este costo se considera realizado en cada mes del curso.

Costos Servicios Reclutamiento y Selección

Para los efectos del reclutamiento y selección de profesores en el extranjero se cuenta con los servicios y asesoría de Manpower Professional. Esta empresa cobra honorarios variables equivalentes a un sueldo mensual del profesional a reclutar.

Puesto que las horas a ser contratadas en el extranjero son solo 44 horas por curso semestral, se considera que bastará con contratar a un solo profesor por curso. De este modo, cada curso tendrá un único profesor en lo que respecta a sus clases online, lo que facilita la coordinación entre el profesor y los alumnos y permite dar continuidad al servicio de capacitación. Adicionalmente, en la medida que se dicte más de un curso por semestre, se puede responder adecuadamente a la ausencia de un profesor extranjero (por ejemplo si se enferma) con otro profesor extranjero contratado en un segundo o tercer curso de capacitación.

Del análisis de costos de la plana docente, se obtiene que el costo de este servicio de reclutamiento es de \$98,143 pesos por curso dictado. Este costo es incurrido un mes previo al inicio del curso dado el bajo número de docentes requeridos y por la existencia de profesores en el país extranjero trabajando como suplentes (casual teachers).

Costos Administración

Los costos de administración consideran el uso de 4 horas semanales de un coordinador que asista a los alumnos y los profesores nacionales y extranjeros en sus labores. Por tanto se consideran 16 horas mensuales, a un valor hora de \$10.000 pesos (valor honorario bruto), lo que totaliza \$160.000 pesos mensuales pagados al final de cada mes comenzando desde el mes previo al inicio del primer curso, en donde, al igual que con los otros cursos de la empresa, se planificará el trabajo de coordinación necesario para una efectiva ejecución del curso.

Costos Incremento de Vendedores

Se estima que se necesitaría una persona a medio tiempo, exclusivamente para ejercer las labores de un agente de ventas que visite los establecimientos educacionales, las corporaciones de educación, los departamentos de educación de las municipalidades y todos los actores relevantes con el objeto de promover y posicionar a Manpower como un proveedor educativo de excelencia. Este ejecutivo también estará encargado de

fortalecer la relación con los docentes que se capaciten asistiéndolos de modo tal de generar un nexo con la institución.

Un agente de ventas tiene un salario compuesto de un sueldo base mensual más una cantidad recibida por el concepto de comisiones de venta. El sueldo base promedio para un vendedor de media jornada en Manpower es de aproximadamente \$272.500 pesos brutos con comisiones del orden del 5% del precio del producto por venta efectiva realizada, lo cual asciende a \$36.800 pesos por venta. En consecuencia, el costo de los vendedores aumenta en la medida que su nivel de ventas se incrementa, generando un nivel de costos promedio del orden de \$508.000 pesos mensuales para el nivel de ventas estimado para el proyecto.

Las comisiones son consideradas al momento en que la venta del curso se hace efectiva y son pagadas a fin de mes al igual que la porción correspondiente al sueldo base. Para efectos de simplicidad del modelo, se considera que la venta de un curso se realiza de manera uniforme a lo largo del semestre anterior con excepción del primer curso del modelo en donde la venta se realiza en el mes anterior dado que el número de alumnos considerado para captar es menor, el mercado tiene su mayor tamaño (insaturado) y se ofrece un descuento que actúa como una beca en donde el alumno no desembolsa ningún dinero de su bolsillo.

Costos Totales de Marketing y Promoción

Estos costos corresponden a la creación de una nueva página web y los gastos promocionales del nuevo curso de capacitación.

De acuerdo a conversación sostenida con Don Francisco Elizalde⁸, Director Comercial de Newtonberg, empresa dedicada a la fabricación de páginas web tales como Curriculum en línea del Mineduc o el Portal Memoria Chilena, se estima que la creación y desarrollo de una página web estándar cuesta alrededor de \$17.000.000. Si además se pretende que esta página provea a los alumnos de MLTC con la posibilidad de realizar autogestión (ingreso a sus informes, foros, herramientas educativas, etc) su valor sube en unos \$5.000.000 adicionales. Por consiguiente, el valor total de la creación de la página web independiente de MLTC, con el componente de autogestión necesario para reforzar la relación con el alumno y la propuesta de valor, asciende aproximadamente a \$22.000.000.

Dado que estos servicios no serán de uso exclusivo de los alumnos del curso de capacitación docente blended, es necesario prorratear o distribuir este costo de acuerdo al número de usuarios de este servicio. Considerando los alumnos que MLTC contabiliza actualmente en el semestre (934 alumnos), y el número promedio de alumnos adicionales que la empresa tendría por el nuevo curso de capacitación en su primer año de funcionamiento (28 alumnos), la porción de costos atribuidos a éste modelo de negocios es de \$640.333 pesos.

⁸ Conversación telefónica sostenida el día 12 de Diciembre de 2013.

Respecto de los costos de promoción, éstos consideran la publicación de un aviso en revistas especializadas de circulación exclusiva en los establecimientos educacionales cuyo objetivo son los profesores y directivos. Puesto que se pretende colocar un aviso publicitario semestralmente, previo al inicio de los cursos, el costo de los avisos publicitarios en este tipo de revistas asciende a los \$350.000 pesos, considerando como referencia los costos publicitarios de la revista Tu Vocación, una de las revistas de más alto prestigio. Este considera un aviso de media página en las publicaciones semestrales de la revista.

Costos de Becas o Descuentos a alumnos

Como parte de su la política de promoción de los cursos de la empresa, se ofrecen descuentos a los alumnos de modo tal de incentivar su incorporación a los cursos. En el caso de este curso de capacitación docente, al ser un curso nuevo para Manpower, se considera que es altamente necesario establecer un programa de becas que permita a la empresa contar en un principio con una cantidad de alumnos adecuada para operar y perfeccionar la oferta.

Para estos fines, la empresa está en condiciones de sacrificar los ingresos obtenidos de los pagos particulares de los alumnos hasta un 21% del costo del curso durante el primer semestre en que se dicte el curso, el cual es cercano al monto de descuento máximo tradicional en la empresa (25%). Esta política de descuentos tiene un costo para la empresa de \$4.040.400 pesos por ingresos privados (particulares) dejados de ser percibidos durante el primer semestre.

7.2 Definición del Precio del Servicio

Para la estimación del precio del curso de capacitación, se ocupa el método que MLTC utiliza para fijar los precios de sus cursos. El método consiste en calcular los costos directos que se incurren en dictar un curso para un quórum mínimo definido.

Luego, se le agrega un margen de 40% y se divide por la cantidad de alumnos que conforman el quórum mínimo para obtener el precio del curso y su valor hora. Finalmente, se ajusta el número de alumnos definido para el quórum mínimo de modo que el costo hora del curso sea competitivo en el mercado y que una gran porción del costo pueda ser cubierto por el beneficio Sence, el cuál asciende a un valor de \$4.000 pesos por hora.

Siguiendo este procedimiento, los costos directos considerados para la determinación del precio se muestran en la tabla 17.

Item Costos de un Curso de Capacitación	\$ Pesos	%
Costos Plana Docente	1.688.857	46%
Materiales Estudio (2 textos y fotocopias)	490.000	13%
Costos Licencias de Software	420.000	11%
Costos Servicios Reclutamiento y Selección	98.143	3%
Costos Administración	960.000	26%
Total Costos Directos	3.854.569	100%

Tabla 17. Costos Directos curso para estimación de precio.

Se aprecia que para el curso propuesto, el ítem de costo más relevante es el del plantel de profesores, el cual junto con los materiales de estudio y los costos de administración, representan el 85% del total de los costos directos considerados.

Al considerar el margen de 40% y que el quórum mínimo establecido para este curso es de 7 alumnos, el precio del servicio de capacitación blended para profesores queda establecido en \$731.400 pesos. Al considerar la extensión del curso, este tendría un costo-hora de \$5.080 pesos, el cual es un precio bastante competitivo en el mercado considerando los costos-horas señalados en la sección 4.1 para la competencia actual en el mercado y se obtiene una cobertura importante por parte del beneficio Sence de 79% del costo.

7.3 Ingresos del Modelo

El primer paso para estimar los ingresos esperados para el plan de negocios es estimar la cantidad de alumnos que se capacitarían.

El mercado objetivo del servicio propuesto equivale a 840 profesores de inglés básicos con niveles de inglés deficientes para impartir clases. De la valoración del servicio realizada, se estima que la posibilidad o la proporción en la cual esta oferta de servicio sería adquirida por parte del mercado objetivo es de un 50% con un error de un 13%, con lo cual el porcentaje promedio de captación del mercado fluctúa entre un 37% y un 63%.

Para mantener el tono conservador de la evaluación económica, se considera el mínimo valor para la captación del mercado objetivo que la empresa puede lograr. En consecuencia, la porción de mercado objetivo a capturar en el horizonte de evaluación del proyecto (4 años) es de un 37%. Este valor se distribuye semestralmente de acuerdo a lo mostrado en la tabla 18.

Consolidado Semestral	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8
Nueva Captación de Mercado Objetivo (%)	3.1%	3.7%	4.3%	5.1%	6.1%	7.2%	5.1%	4.3%
Cantidad de Alumnos Nuevos	26	30	36	43	50	60	43	36
Alumnos Nuevos ajustados por quorum mínimo	26	30	30	43	45	60	43	30
Número de Cursos Nuevos	2	2	2	3	3	4	3	2
Captación Acumulada Mercado Objetivo (%)	3.1%	6.7%	10.2%	15.4%	20.7%	27.9%	33.0%	36.5%
Cantidad Acumulada Alumnos	26	56	86	129	174	234	277	307
Número Acumulado de Cursos	2	4	6	9	12	16	19	21

Tabla 18. Captación esperada de alumnos para propuesta plan de negocios

En la tabla 18 se aprecia el porcentaje del mercado objetivo que se captura semestralmente, la cantidad de alumnos nuevos que esto significa, el ajuste de este número de acuerdo a los requerimientos de quórum mínimo y la cantidad de cursos nuevos que se generan cada semestre. También se presentan los valores acumulados que dan cuenta que al final de la vida del proyecto, el curso de capacitación captura poco menos del 37% del mercado objetivo equivalente a 307 alumnos. Para la distribución de esta captación de mercado, se considera un perfil de captación de alumnos que simula una curva de vida de un producto estándar en donde se inicia con una captación pequeña de tan solo dos cursos para posteriormente crecer por dos años y finalmente decaer en el último año de vida del producto debido al incremento de la competencia, la imitación de la oferta y un mercado objetivo más pequeño. La curva de captación de alumnos se aprecia de mejor manera en la figura 18.

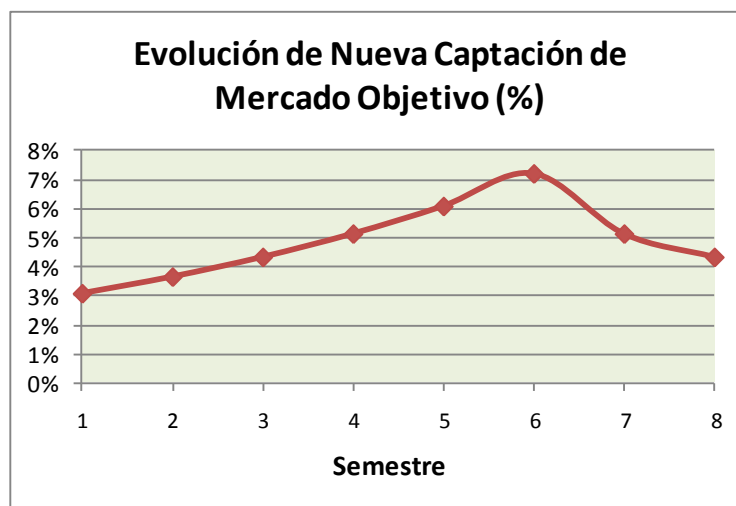


Figura 18. Curva de Producto. Captación de alumnos

Para el crecimiento de los primeros dos años, se consideró la tasa de crecimiento promedio semestral del curso Executive para profesionales para sus primeros años de funcionamiento (18%) debido a que es un curso de formato similar al curso propuesto

en términos de su extensión y horario y que además es un curso relativamente nuevo en la empresa (desde el 2012) lo que refleja la situación de mercado actual.

Otro factor importante a la hora de calcular los ingresos del nuevo curso, son el tipo de fuente del cual provienen estos ingresos.

Las fuentes públicas consideradas en la evaluación económica corresponden a los beneficios otorgados por Sence, que financian hasta \$4.000 pesos por hora de capacitación. Sin embargo, estos ingresos públicos son pagados a MLTC al final del periodo del curso (fin del semestre).

Los ingresos privados corresponden a los pagos realizados por los alumnos de forma privada por el saldo del costo del curso. Para efectos de esta evaluación, se consideró que el alumno paga el saldo de su curso en seis cuotas precio contado, que corresponde a la duración del curso y es lo que frecuentemente se aprecia en la realidad.

La proporción del precio del curso que se financia de manera pública corresponde al 79% del costo del curso, lo cual hace de este beneficio, la principal fuente de ingresos para MLTC y representa, a la vez, un gran incentivo para los profesores de tomar el curso dado que el saldo no financiado públicamente genera una cuota de tan sólo \$25.900 pesos mensuales por alumno por un periodo de seis meses. Este escenario se muestra en la tabla 19.

Precio Producto (M pesos)	731	100%
Financiado Sence	576	79%
Financiado Privado/Particular	155	21%

Tabla 19. Fuentes de financiamiento del curso de capacitación

La cuantificación de los ingresos públicos y privados, se presentan de manera semestral, para el periodo de evaluación del curso, y mensual, para el primer año del curso, en las tablas 20 y 21, respectivamente.

Consolidado Semestral	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8
Total Ingresos (M pesos)	14.976	21.942	21.942	31.450	32.913	43.884	31.450	21.942
Ingresos Privados (M pesos)	0	4.662	4.662	6.682	6.993	9.324	6.682	4.662
Ingresos Públicos (M pesos)	14.976	17.280	17.280	24.768	25.920	34.560	24.768	17.280

Tabla 20. Flujos de Ingresos. Consolidado semestral.

Flujos de Ingresos Mensuales	AÑO 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos Privados (M pesos)	-	-	-	-	-	-	975	975	975	975	975	975
Ingresos Públicos (M pesos)	-	-	-	-	-	14.976	-	-	-	-	-	17.280
Flujo de Ingresos	-	-	-	-	-	14.976	975	975	975	975	975	18.255

Tabla 21. Flujos de Ingresos. Detalle mensual para el primer año.

De la tabla 21 se observa que los ingresos particulares (privados) para el primer semestre de cursos son nulos producto de la política de becas otorgadas a los profesores con el objeto de operar el curso, perfeccionarlo y detectar problemas en su comienzo. Para el resto de los 48 meses de duración del proyecto los ingresos privados corresponderán a la cuota mensual señala por la cantidad de alumnos capacitados.

También se observa la importancia de los fondos públicos en el financiamiento del curso para los profesores y su implicancia financiera en Manpower dado que su pago solo es realizado al final del curso, una razón más para no extender en demasía la duración del curso sino que hacerlo modular.

7.4 Evaluación Económica de Servicio Propuesto

Con la información de costos e ingresos detallada en las secciones anteriores se procede a evaluar económicamente el modelo de negocios propuesto, determinando los flujos de caja del proyecto y obteniendo los indicadores financieros VAN, TIR y Payback.

Para la evaluación económica, se considera una tasa de descuento de 18% anual, la cual al descomponerla arroja una tasa de 1,4% mensual. Esta tasa corresponde al retorno exigido a los proyectos actuales en MLTC, y por ende, es la rentabilidad promedio por sobre la cual debe situarse el proyecto para ser conveniente económicamente.

El horizonte de evaluación del proyecto es de 48 meses (4 años) dado el corto periodo de vida de un proyecto de esta naturaleza.

Importante es señalar que dado que no existe inversión en activo fijo, no existe un ítem depreciación a incluir en la evaluación y que por este hecho, los ingresos netos (contables) coinciden con los flujos de caja calculados.

Dado la existencia de un notorio desfase entre los egresos de caja y la generación de ingresos de caja del proyecto, es necesario considerar un capital de trabajo que dé cuenta de los recursos necesarios para la operación normal del proyecto durante su ciclo productivo. Para estimar el capital de trabajo necesario, se considera el método del déficit acumulado máximo el cual consiste en estimar los flujos de ingresos y egresos, mensuales y acumulados del proyecto, haciendo que el capital de trabajo corresponda al mayor déficit de caja acumulado (Bargsted, 1999).

Para los efectos de los flujos de este modelo el mayor déficit de caja acumulado es de \$8.539.021 pesos, que se genera en el quinto mes del proyecto, previo al recibimiento de los ingresos públicos.

Con todas las consideraciones realizadas y explicadas en las secciones anteriores, y las limitaciones propias del formato de este trabajo, la tabla 22 presenta un consolidado anual de los flujos de caja del proyecto. Sin embargo, los flujos considerados para la evaluación del proyecto son estimados y descontados mensualmente de modo de obtener una evaluación real de la situación. En Anexo O se presenta, a modo de ejemplo, el detalle mensual para el primer año de operación.

Consolidado Anual de Flujos (M pesos)	0	1	2	3	4
Ingreso por Ventas	0	38.918	53.392	76.797	53.392
Costos Plana Docente	0	6.755	8.444	11.822	8.444
Materiales de Estudio	1.820	4.200	6.160	7.210	2.100
Costos Licencias de Software	0	3.360	4.380	6.300	4.380
Costos Servicio Reclutamiento y Selección	196	393	589	687	196
Costos de Administración & Ventas	592	7.276	7.969	9.043	7.797
Costos de Marketing y Promoción	990	700	700	700	350
Depreciación	0	0	0	0	0
Beneficio antes de Impuestos	-3.599	14.234	25.150	41.035	30.124
Impuestos (20%)	-720	2.847	5.030	8.207	6.025
Beneficio después de Impuestos	-2.879	11.387	20.120	32.828	24.100
Añadir Depreciación		0	0	0	0
Flujo de Caja después de impuestos	-2.879	11.387	20.120	32.828	24.100
Desembolso Inicial/Inversión	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-8.539	0	0	0	0
Δ Capital de Trabajo	-8.539	8.539	0	0	0
Flujo de Caja Total después de impuestos	-11.418	19.926	20.120	32.828	24.100
Valor Actual Neto (VAN) (M pesos)	54.617				
Payback (Meses)	12				

Tabla 22. Consolidado anual de flujos de caja plan de negocios.

Como se aprecia desde la tabla 22, el VAN del proyecto asciende a cerca de 55 millones de pesos, en una evaluación bastante conservadora en cada una de sus partes por cuanto el modelo no considera posibles beneficios producto de desarrollar una curva de aprendizaje en la empresa que permita difundir la modalidad de enseñanza blended en otros cursos y así captar una mayor demanda o precio en nuevos cursos. Tampoco considera los beneficios de expandir o ampliar el mercado de clientes de la empresa ni los posibles beneficios que se pueden dar en futuras licitaciones del Mineduc respecto de cursos cerrados de capacitación a profesores. Estos beneficios podrían hacer que incluso con un VAN negativo o cercano a cero del proyecto sea conveniente realizarlo. Con mayor razón aún, un VAN positivo, como el

obtenido en el modelamiento realizado, hace del proyecto una opción completamente recomendable para Manpower dado que crea riqueza para la compañía y es comparativamente superior a los proyectos actuales o alternativos de la empresa por cuanto supera el retorno exigido a estos de acuerdo a la tasa de descuento utilizada.

El Payback del proyecto es de 12 meses, producto que los ingresos públicos se reciben una vez terminados los cursos semestrales y que el primer semestre se entregan descuentos que cubren el costo privado de los alumnos. La relativa rapidez con la que se recupera el gasto y se comienzan a obtener flujos positivos refuerza el resultado obtenido a nivel de VAN en términos de realizar el proyecto.

Al analizar otros indicadores utilizados en evaluación de proyectos se obtienen resultados similares para el curso evaluado. El cálculo del ROI del proyecto da un valor de 63,4%, bastante superior al retorno exigido a los proyectos de la empresa.

La facturación de la empresa actualmente es de 850 millones de pesos. Los ingresos totales del proyecto equivalen a poco más de 220 millones de pesos con lo cual Manpower podría obtener cerca del 26% de su facturación anual al realizar este proyecto. Por otra parte, los ingresos anuales obtenidos por el nuevo curso, 55 millones en promedio, representarían cerca de un tercio de la facturación por cursos de capacitación considerando incluso cursos cerrados por lo que esta área de la empresa se vería potenciada importantemente por la realización de este proyecto.

Es relevante indicar que en esta evaluación no se ha considerado el cálculo de TIR del proyecto dado que los flujos mensuales no corresponden a los de un proyecto simple, en los cuales existe un solo cambio de signo entre los flujos, sino que presentan reiterados cambios de signos (ver Anexo O), haciendo que el indicador financiero carezca de sentido económico en esta evaluación (Diez, 1999).

7.5 Análisis de Sensibilidad por Variables (Unidimensional)

En esta sección se busca medir el nivel de impacto en la rentabilidad del proyecto cuando dos factores de alta importancia en el modelo de negocios evaluado se modifican. Este análisis ayuda a determinar la robustez económica del modelo ante un cambio de sus variables críticas o una sobreestimación de estas.

Sensibilidad Respecto del Mercado Objetivo Capturado

En la evaluación conservadora realizada, se estima que la captación máxima al cabo de los cuatro años de vida del proyecto es de 36,5% obteniendo un VAN de 54,6 millones de pesos. Manteniendo todos los parámetros constantes, se realiza un análisis de sensibilidad para esta variable el cual se presenta en la tabla 23, la cual refleja la variabilidad en el nivel de atractividad del proyecto producto de la estimación conservadora del mercado a capturar.

Captación Acumulada	VAN (M pesos)
8,6%	-496
9,9%	1.520
20,1%	23.079
30,5%	42.596
36,5%	54.617
40,0%	60.155
50,0%	80.130
60,1%	98.815
63,0%	103.787

Tabla 23. Análisis de Sensibilidad para captación de mercado objetivo

De la tabla 23 se observa que si pese a todo el gasto pretendido a realizar en promoción y venta del curso de capacitación, la captación acumulada de alumnos es menor que el 8.6% del tamaño de mercado objetivo (72 alumnos) el proyecto obtiene un VAN negativo y se hace inviable económicamente. En términos prácticos, esto significa que al cabo de 4 años se capturaría cuatro veces menos que el valor pesimista determinado en el mercado a través de encuestas.

Los resultados en términos de captación de alumnos, en este mínimo nivel de captación, se muestran en la tabla 24.

Consolidado Semestral	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8
Nueva Captación de Mercado Objetivo (%)	0.8%	0.9%	1.1%	1.3%	1.5%	1.8%	1.3%	1.1%
Cantidad de Alumnos Nuevos	6	7	9	10	12	15	10	9
Alumnos Nuevos ajustados por quorum mínimo	0	7	9	10	12	15	10	9
Número de Cursos Nuevos	0	1	1	1	1	1	1	1
Captación Acumulada Mercado Objetivo (%)	0.0%	0.8%	1.9%	3.1%	4.5%	6.3%	7.5%	8.6%
Cantidad Acumulada Alumnos	0	7	16	26	38	53	63	72
Número Acumulado de Cursos	0	1	2	3	4	5	6	7

Tabla 24. Captación de alumnos mínima para VAN Negativo.

Se aprecia que en su nivel mínimo de captación de mercado, la empresa no consigue dictar más de un curso por semestre a contar del segundo semestre de operación. En el segundo semestre, la empresa apenas conseguiría el quórum mínimo de siete alumnos establecido para el curso.

Por otra parte se aprecia que en el caso de obtener la captación estimada en las encuestas, sin castigarla por el margen de error, el VAN del proyecto se incrementa en un 47% hasta un valor superior a los 80 millones de pesos. Si se considera el máximo

nivel de captación posible determinado por el trabajo de campo, el VAN del proyecto se incrementa en un 90% alcanzando un valor cercano a los 104 millones de pesos.

En conclusión, a partir de los resultados de este análisis de sensibilidad, se observa que el modelo de negocios es bastante robusto desde el punto de vista de la captación de alumnos y genera buenos resultados económicos incluso si la captación es menor respecto de los valores estimados.

Sensibilidad Respecto a la Variación en el Precio Cobrado

Este análisis refleja que tan robusto es el modelo ante una baja en el precio cobrado a los alumnos (\$731.400 pesos), entregando luces de los límites que una estrategia de penetración del producto o una guerra competitiva de precios puede tener. La tabla 25 entrega los resultados de la sensibilidad realizada.

% Dcto Precio	Precio (pesos)	VAN (M pesos)
-40%	1.023.960	99.579
-30%	950.820	88.338
-20%	877.680	77.098
-10%	804.540	65.857
0%	731.400	54.616
10%	658.260	43.376
20%	585.120	32.135
30%	511.980	20.005
40%	438.840	7.744
47%	387.642	-898

Tabla 25. Análisis de Sensibilidad respecto del precio cobrado.

De este análisis se observa que el precio del servicio propuesto debe reducirse hasta en un 47% para hacer el proyecto económicamente inviable. En esta situación, el precio a cobrar es de \$387.642 pesos, con lo cual el precio hora del curso se sitúa en los \$2.690 pesos muy por debajo de los precios de mercado de cursos existentes. Reducir el precio del producto a estos niveles genera que el 100% de las fuentes sean públicas, haciendo que no se reciban flujos de ingresos sino a fines de los semestres y que el capital de trabajo necesario para el proyecto se incremente en un 57% hasta un valor de 13,4 millones de pesos.

Sin embargo, de modo similar al anterior análisis de sensibilidad, se debe decir que el plan de negocios muestra robustez respecto de esta variable crítica del modelo dado que en un escenario en donde el alumno no paga de modo particular el precio efectivo del producto se reduce en un 25%, 22 puntos porcentuales por sobre el valor de breakeven (VAN cero).

Capítulo 8. Conclusiones

A partir del trabajo realizado en la elaboración de este plan de negocios se han constatado una serie de hipótesis y supuestos que se presentan en esta sección a modo de conclusiones.

Se constata la gran necesidad del país, por mejorar los niveles de inglés en distintos sectores y mercados nacionales. Esta preocupación se extiende y se enfoca en los establecimientos educacionales del país y por ende sus profesores que son los primeros agentes en la entrega del conocimiento y desarrollo de habilidades de un idioma en la población. Los pésimos resultados en pruebas como el SIMCE de inglés, aplicados los años 2010 y 2012, y evaluaciones realizadas a profesores de inglés no hacen más que reforzar la necesidad por aumentar y mejorar la capacitación en los profesores actualmente impartiendo esta asignatura.

Los resultados de las evaluaciones SIMCE por parte de las autoridades educacionales del país (Mineduc), también ponen foco en el aumento de horas semanales dedicadas a enseñar inglés en los colegios y adelantar la enseñanza de idiomas al primer ciclo básico de educación (1° a 4° básico), e incluso en la educación pre-escolar, condición que es solo voluntaria en la actualidad. Desde este contexto nacional, se constata que para instaurar estas políticas se requieren más profesores de inglés especializados en ciclos básicos y con un nivel de inglés acorde a los requerimientos mínimos, condición que, según estudios realizados por Mineduc, no es satisfecha por el 34% del profesorado actual.

El estudio reveló que actualmente en Chile existen aproximadamente 12.702 profesores impartiendo la asignatura de inglés, cantidad de docentes que representan el mercado potencial al cual MLTC podría eventualmente acceder. Sin embargo al considerar que MLTC actualmente sólo cuenta con sedes localizadas en la Región Metropolitana, este mercado potencial se reduce a la cantidad de 4.688 docentes.

Dentro de este mercado potencial de profesores de inglés, el segmento más grande corresponde al de los docentes de enseñanza general básica, el cual representa el 45% del total de docentes impartiendo clases de inglés en la Región Metropolitana. Totalizan 2.109 docentes de colegios municipales y particular subvencionados más 361 docentes provenientes de colegios particulares pagados, con necesidades de inglés homogéneas dado que comparten el mismo ciclo de especialización. Finalmente al acotar este mercado, solo considerando a los docentes actuales con niveles de inglés deficientes para enseñarlo, es decir, con una clara necesidad de capacitarse, el mercado objetivo se reduce a 840 profesores. Adicionalmente el mercado de estos docentes tiene un potencial de crecimiento de 297 docentes si se considera el adelantamiento progresivo de la enseñanza de inglés a ciclos tempranos de educación (primer ciclo básico).

También se corroboró, por medio de encuestas, la alta valoración que los profesores de inglés perciben del servicio de capacitación propuesto y su alto interés en capacitarse aún cuando su autoevaluación respecto de su nivel de inglés fue extremadamente alta, situación bastante lejana a lo que la realidad indica.

Para una escala entre 1 y 10, el atributo mejor evaluado es el de inglés global (8,6), seguido de la modalidad blended del curso (7,5) y que los instructores extranjeros son también pedagogos (6,7).

También se evidenció que la mayoría de los profesores prefiere un curso vespertino (60%) frente a una alternativa de día sábado (20%) y que un 20% es indiferente entre cualquiera de estos dos horarios.

Dentro de la proporción entre clases presenciales y clases online que definen la modalidad blended del programa, la encuesta realizada mostró una preferencia por una mayor proporción de clases presenciales respecto de clases online, enfatizando el valor que los profesores asignan al trabajo en aula y la personalización de los servicios. Adicionalmente se evidenció que la combinación blended preferida es 70% presencial/30% online, lo cual reafirma el interés del profesorado por un curso más innovador que le permita tener acceso a prácticas menos convencionales.

La composición blended resultó ser el atributo más relevante a la hora de elegir un producto por sobre otro dando cuenta del 38% de la decisión en promedio. El ciclo de especialización del curso, junto con la institución que imparte el curso, fueron los siguientes atributos de mayor relevancia a la hora de escoger un servicio, explicando cada uno el 20% de la elección de un producto por sobre otro. En este mismo sentido, el rango de precios y el horario del curso fueron los atributos de menor peso a la hora de que un profesor escogiera un curso.

Finalmente, se observó de la encuesta que la percepción del nivel de oferta en Santiago es relativamente baja, especialmente si se consideran cursos especializados en un ciclo básico de educación y de mediana duración (cursos semestrales) y que alrededor de un 50% del mercado estaría dispuesto a adquirir el servicio propuesto. Este último valor, está sujeto a un error de la encuesta de un 13%, lo cual implica que la posible captación de alumnos del mercado objetivo fluctúa entre un 37% y un 63%. Para los efectos conservadores de la evaluación económica se consideró el menor valor de captación de mercado.

Del análisis competitivo de la industria se advierte un bajo número de competidores actuales en la Región Metropolitana, destacando el Instituto Chileno Británico (ICB), Tronwell y la Universidad Diego Portales (UDP).

Se aprecian claras diferencias en las características de los cursos de capacitación docente existentes en el mercado lo cual facilita y aumenta las posibilidades exitosas de diferenciación de este plan de negocios. La propuesta de MLTC cuenta con elementos altamente diferenciadores, especialmente en lo que respecta a su componente de inglés global y la metodología blended propuesta, respecto de cursos actuales que son 100% presenciales enseñados mayoritariamente por profesores nacionales. Su extensión de 144 horas cubiertas en tan solo un semestre, lo posiciona como un curso de duración media al compararlo con cursos relativamente cortos (48 o 72 horas, ICB y Tronwell respectivamente) o extremadamente largos (525 horas en el caso de la UDP).

Si bien el mercado presenta un nivel de crecimiento bajo, la industria de la capacitación docente no presenta altos costos de salida (exit barriers) ni altos costos fijos dado que los costos de mayor relevancia en un curso de capacitación son costos variables, provenientes del costo del cuerpo docente. Sumado al hecho de altas posibilidades de diferenciación y de un número reducido de competidores, se concluye que actualmente la competencia o rivalidad interna es relativamente baja en la industria.

La amenaza de nuevos competidores es alta dado que no existen tecnologías ni metodologías que se puedan patentar a modo de proteger parte de los aspectos diferenciadores de un servicio de capacitación docente. Sin embargo, algunos elementos podrían ser considerados como posibles barreras de entrada como en el caso la existencia de marcas fuertes, lo cual no es una ventaja competitiva de MLTC, o el acceso a profesores extranjeros de distintas partes del mundo lo que si sería una ventaja de MLTC al contar con un socio experto en esta materia.

El poder de los proveedores en la industria de la capacitación docente en inglés es bajo. El cuerpo docente se encuentra fragmentado y tampoco existen amenazas de integración vertical ni altos costos al prescindir de un profesor (switch costs). Tampoco son altos si se considera un proveedor de licencias de software como Adobe Connect.

El poder negociador de los compradores es bajo dado que se encuentran fragmentados y dispersos en los distintos establecimientos educacionales en donde trabajan y negocian individualmente el valor del curso al cual acceden. Además tienen pocas opciones disponibles en el mercado, y su posibilidad de comparar productos se reduce al considerar que las páginas web de los competidores no son amigables con la búsqueda de información y generalmente omiten información importante.

Los cursos de inglés dictados por distintas organizaciones son reconocidos como las principales amenazas de sustitución al igual que la existencia de fondos públicos que limiten la capacidad de opción de un alumno para escoger la institución en la que quiere capacitarse.

En el futuro se espera que el poder de los compradores, el poder de los proveedores y la amenaza de sustitutos se mantengan en niveles bajos dada la invariabilidad de la situación actual. Sin embargo, se espera una disminución de la amenaza de nuevos entrantes por cuanto se estima que algunos de los actuales competidores potenciales pueden concretar ofertas de capacitación, replicando el modelo de Manpower, pasando a formar parte de la competencia directa en la industria. El bajo crecimiento del mercado objetivo desincentivaría el reemplazo de competidores potenciales, haciendo que esta fuerza disminuya. Consecuentemente, la competencia interna se incrementaría dado el mayor número de competidores directos, lo cual, sumado al bajo crecimiento del mercado objetivo hace que se disminuyan las rentabilidades de la industria por la mayor dificultad para captar nuevos alumnos.

Respecto del componente internacional de la propuesta de capacitación, se elaboraron índices de atractividad que evalúan la conveniencia de distintos países extranjeros desde el punto de vista de un reclutamiento de profesores nativos. El primer lugar en atractividad lo consigue Nueva Zelanda fundamentado principalmente en el bajo costo-

hora de un profesor nativo, una adecuada disponibilidad horaria, un buen huso horario respecto del horario vespertino chileno y un nivel tecnológico suficiente para operar en la modalidad online.

A la hora de evaluar económicamente el modelo de negocios se aprecia que el costo de la plana docente representa el 46% del costo directo total del curso y que dada la estructura de costos planteada, se obtiene un precio para el servicio de poco más de \$5.000 pesos por hora lo cual lo hace bastante competitivo, especialmente si consideramos que un alumno particular sólo pagaría alrededor de \$1.000 pesos por hora dado el beneficio Sence que cubre el restante 79% del costo del curso.

Para un horizonte de evaluación de 4 años y una tasa de descuento anual de 18%, para una captación acumulada al cuarto año de poco menos que el 37% del mercado objetivo, el modelo de negocios obtiene un VAN positivo de \$54,6 millones de pesos y presenta un periodo de recuperación de la inversión (que en este caso es un capital de trabajo de \$ 8,5 millones de pesos) de 12 meses, producto del pago diferenciado de los ingresos públicos al final del semestre y la asignación de becas o descuentos por el saldo no cubierto por los beneficios públicos (25% del costo total del curso) durante el primer semestre de operación del curso a modo de promoción del curso.

También se observa que el modelo de negocios es bastante robusto si se considera que el nivel de captación de alumnos debe reducirse hasta solo capturar un 8,6% del mercado objetivo para que el proyecto se haga económicamente inviable. Lo cual significa capturar no menos del 8,6% del mercado objetivo al cabo del cuarto año (72 alumnos). Al considerar el mayor valor posible de captación de mercado (63%) el VAN del proyecto casi se duplica hasta los \$104 millones de pesos.

Por último, también se concluye que una estrategia de penetración o una guerra de precios en el mercado, con tal de mantener los niveles estimados de captación de alumnos, no soporta una reducción en el precio del producto por sobre el 47% del precio definido para el servicio sin hacer el proyecto económicamente inviable. Es decir, el precio del producto, \$731 mil pesos no puede disminuir más allá de los \$388 mil pesos. Esto implicaría renunciar incluso a una parte de los beneficios públicos que se podrían obtener sin mayor beneficio para los clientes.

Manpower considera que necesita aproximadamente 3 meses de trabajo previo a la ejecución o puesta en marcha del proyecto. Durante este tiempo, la empresa se dedicará a establecer los planes de estudios, de contenidos y de metodología que el curso debe cubrir. Paralelamente, se generaría la contratación de los profesores nativos en el extranjero y se definiría la plana docente nacional. También se generarían los planes de promoción mencionados en el modelo de negocios que utilizan vendedores, publicidad en revistas especializadas y el uso del nuevo sitio web. Con todo esto, se espera que MLTC comience a dictar el curso de capacitación preferentemente a partir de Agosto del 2014, o a más tardar en Abril del siguiente año si es que se presenta algún atraso de importancia.

Es importante señalar que si bien el plan de negocios se ha definido con la modalidad blended en un curso de capacitación docente en el mercado de los profesores de inglés

básicos, dados los resultados obtenidos en la evaluación de este modelo y los aprendizajes adquiridos en realizarlo, no se descarta la posibilidad de aplicar esta metodología en uno o más de los cursos abiertos ofrecidos por Manpower en una etapa posterior o ampliar el mercado objetivo como por ejemplo considerando los profesores de educación pre-escolar (párvulos) con lo cual el número de opciones interesantes de explorar por Manpower son amplias y diversas.

Referencias

Agencia de Calidad de la Educación. 2010. Resultados Nacionales SIMCE 2010. [en línea]<http://www.agenciaeducacion.cl/wpcontent/files_mf/informenacionalderesultadosimce2010247mb.pdf> [consulta: 27 octubre 2013]

Agencia de Calidad de la Educación. 2012. Resultados SIMCE III Medio 2012, Inglés. [en línea] <http://www.mineduc.cl/usuarios/mineduc/doc/201306061729100.Resultados_SIMCE_ingles_III_Medio_2012.pdf> [consulta: 27 octubre 2013]

AUSTRAL. 2013. [en línea] <<http://www.edicionesaustral.cl/quienes.php>> [consulta: 16 diciembre 2013]

BARGSTED, C y KETTLUN, A. 1999. Flujo de Caja. [diapositivas]. Chile. 74 d.

BLENDED LEARNING environments: A review of the research literature. 2003. Por Charles Graham “et al”. Unpublished manuscript, Provo, UT.

BORDONS, M y GÓMEZ, I. 2004. Towards a single language in science? A Spanish view. CINDOC, CSIC, Madrid. 189- 195.

CLARK, D. 2012. English - The Language of Global Business?. [en línea] Forbes. 26 de octubre, 2012.<<http://www.forbes.com/sites/dorieclark/2012/10/26/english-the-language-of-global-business/>> [consulta: 20 octubre 2013]

CHILE. Ministerio de Hacienda. 1974. Ley sobre impuesto a la renta- contenida en el artículo 1° del decreto ley N° 824, diciembre 1974, actualizado al 2 de marzo de 2013.

CHILE. NUEVA ZELANDA. 2006. Convenio entre la República de Chile y Nueva Zelanda para evitar la doble imposición y para prevenir la evasión fiscal con relación a los impuestos a la renta, septiembre 2006.

DE AMÉSTICA, C. 2013. ¡Oh my God! El fracaso de los planes para enseñar Inglés en los colegios y convertir a Chile en un país bilingüe. [en línea] La Segunda Online. 17 de agosto, 2013. <<http://www.lasegunda.com/Noticias/Nacional/2013/08/872074/oh-my-god-el-fracaso-de-los-planes-para-ensenar-ingles-en-los-colegios-y-convertir-a-chile-en-un-pais-bilingue>> [consulta: 14 octubre 2013]

DIEZ, C. 1999. Indicadores Financieros. En: Apuntes de Evaluación de Proyectos IN42A. Chile. pp.1-12

EDIBA.COM. 2013. [en línea] <<http://www.ediba.com/Chl/teachers.asp>> [consulta: 16 diciembre 2013]

GOBIERNO INFORMA. 2012. Gobierno entregará 10 mil becas de inglés en 2013. [en línea] Gobierno Informa. 4 de diciembre, 2012.

<<http://www.gob.cl/informa/2012/12/04/gobierno-entregara-10-mil-becas-de-ingles-en-2013.htm>> [consulta: 29 octubre 2013]

GOBIERNO NUEVA ZELANDA. 2013. Income tax rates for individuals. [en línea] <<https://www.ird.govt.nz/how-to/taxrates-codes/itaxsalaryandwage-incometaxrates.html#inc>> [consulta: 20 febrero 2014]

GRAHAM, C. 2004. Blended Learning Systems: Definition, Current Trends, and Future Directions. USA, Brigham Young University.

GRUPO EDUCAR. 2013. [en línea] <<http://www.grupoeducar.cl/revista/editorial>> [consulta: 16 diciembre 2013]

ITU (International Telecommunication Union). 2012. Percentage of individuals using the Internet [en línea] <<http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx>> [consulta: 11 noviembre 2013]

ITU (International Telecommunication Union). 2012. Fixed (wired) broadband subscriptions [en línea] <<http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx>> [consulta: 11 noviembre 2013]

MANPOWER. 2013. [en línea] <http://www.manpower.cl/capacitacion_ingles/coaching.htm> [consulta: 19 octubre 2013]

MANPOWER PROFESSIONAL. 2013. [en línea] <http://www.manpower.cl/professional/acercade_professional.htm> [consulta: 19 de noviembre 2013]

MUÑOZ, A. y OLIVARES, R. 2013. Evaluación de Educación mostró que 34% de los docentes no tiene los conocimientos mínimos del idioma. [en línea] El Mercurio. 4 de junio, 2013 <<http://diario.elmercurio.com/2013/06/04/nacional/nacional/noticias/388385DC-4F55-49CD-9FCE-3ABE2442CAA3.htm?id=%7B388385DC-4F55-49CD-9FCE-3ABE2442CAA3%7D>> [consulta: 24 octubre 2013]

NUNAN, D. 2003. The Impact of English as a Global Language on Educational Policies and Practices in the Asia-Pacific Region. TESOL Quarterly.

OECD Broadband Portal. 2012. OECD Broadband statistics. [en línea] <<http://www.oecd.org/sti/broadband/oecdbroadbandportal.htm>> [consulta: 11 noviembre 2013]

OECD. 2013. Education at a Glance 2013: OECD Indicators. OECD Publishing. 440p

OSGUTHORPE, R. y GRAHAM, C. 2003. Blended learning systems: Definitions and directions. Quarterly Review of Distance Education, 227-234.

OSTERWALDER, A. 2009. Business Model Generation.

PHILLIPSON, R. 1996. Linguistic imperialism: African perspectives. *ELT Journal*, vol. 50, no. 2.

PORTER, M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York, Free Press.

PROGRAMA Inglés Abre Puertas. 2013. [en línea]
<http://www.ingles.mineduc.cl/index2.php?id_portal=49&id_seccion=3276&id_contenido=13307> [consulta: 25 octubre 2013]

ROONEY, J. E. 2003. Blending learning opportunities to enhance educational programming and meetings. *Association Management*.

STRATEGIC MANAGEMENT: A Dynamic Perspective. 2010. Por M. Carpenter "et al". Australia, Pearson.

TOEIC. 2012. [en línea] <<http://www.toeic.cl/2012/05/09/educacion-evaluara-manejo-del-idioma-en-profesores-de-ingles-el-2%C2%B0-semester/>> [consulta: 24 octubre 2013]

TU VOCACION. 2013. [en línea] < <http://www.tuvocacion.cl/publicaciones%20corregida/publicaciones.html>> [consulta: 16 diciembre 2013]

W3Techs. 2013. [en línea]
<http://w3techs.com/technologies/overview/content_language/all> [consulta: 20 octubre 2013]

24TimeZones.com. 2013. [en línea] <<http://24timezones.com/>> [consulta: 12 noviembre 2013]

Anexos

Anexo A. Porcentaje de documentos científicos en inglés en Unión Europea de acuerdo al Science Citation IndexExpanded (Web of Science)

Country	1985		2002	
	All languages	% English	All languages	% English
France	34,191	58.80	52,142	89.08
Austria	4,011	61.88	8,596	94.03
Germany	49,046	62.21	74,551	90.37
Spain	7,017	72.08	26,939	92.08
Belgium	6,434	86.04	11,686	97.96
Italy	17,175	87.50	38,064	98.94
Portugal	449	94.65	4,168	98.99
Greece	1,591	96.61	6,193	99.73
Netherlands	12,077	97.60	21,457	99.40
Sweden	11,130	98.63	16,770	99.84
Finland	4,119	99.15	8,006	99.76
Denmark	5,345	99.35	8,999	99.82
UK	61,768	99.71	83,604	99.86
Ireland	2,489	99.76	4,989	99.90

Nota: Los datos para Alemania en 1985, incluye la producción de tanto la República Federal como de la República Democrática de Alemania.

Anexo B. Detalle Facturación de MLTC por tipo de curso y líneas de negocio.

Cursos Cerrados	2011	2012	Acum. Oct 2013
Cursos Inglés	255,000,000	141,779,002	71,844,350
Cursos Inglés Corfo	0	270,000,000	550,000,000
Total Cursos Inglés	255,000,000	411,779,002	621,844,350
Capacitación	230,000,000	133,348,792	54,877,862
Total Cursos Cerrados	485,000,000	545,127,794	676,722,212

Cursos Abiertos	2011	2012	Acum. Oct 2013
Mastery	245,000,000	168,184,000	220,433,501
Devengados Mastery		60,000,000	44,000,000
Advanced English	0	0	22,080,779
Executive + Niveles	67,592,000	48,460,000	36,093,750
Total Cursos Inglés	312,592,000	276,644,000	322,608,030
Capacitación	94,000,000	32,812,290	11,880,000
Total Cursos Abiertos	406,592,000	309,456,290	334,488,030

Total MLTC	891,592,000	854,584,084	1,011,210,242
-------------------	--------------------	--------------------	----------------------

Anexo C. Cantidad de Alumnos en MLTC por modalidad de curso y programa durante el segundo semestre del año 2013.

Modalidad Curso	Nombre Programa	CANTIDAD
		2do Sem
ABIERTO	Advanced	15
	Mastery Business English	93
	Mastery Communicational Skills	15
	Executive	97
	Niveles	0
Total Cursos Abiertos		220
CERRADO	Corfo	647
	English for Managers	10
	English for Assisstants	5
	SSTT	5
	Puga Mujica	2
	U de Chile	45
Total Cursos Cerrados		714
Total alumnos MLTC Inglés		934

Anexo D. Detalle de Etapas Metodología de Plan de Negocios

Etapa 1: Definición del Caso Base

A través de un buen número de entrevistas con los responsables de las distintas áreas de la empresa Manpower Language and Training Center (MLTC), más información disponible en la web es posible realizar una caracterización completa de la oferta de cursos actuales que ofrece la empresa, identificar los principales segmentos de mercado que abarca y sus características, las principales fortalezas y debilidades de la compañía así como su foco y alineación estratégica.

Con esta información clara, es posible definir una propuesta de servicio innovador, generador de potenciales beneficios para la empresa y que no compita, canibalice o socave los fundamentos y competencias centrales de la empresa que le han permitido triunfar y subsistir en el mercado competitivo.

Etapa 2: Análisis del Mercado

Una vez definido el nuevo servicio a evaluar en el trabajo de tesis, se puede comenzar con la siguiente fase del trabajo. En esta etapa, el mercado potencial de la propuesta debe ser estimado y cuantificado de modo de establecer una primera impresión de la atractividad de este nuevo mercado.

Luego, el mercado potencial debe ser acotado de tal modo de poder cuantificar el segmento objetivo al cual estarán enfocados todos los esfuerzos de marketing y el análisis de las siguientes etapas.

Para llevar a cabo esta etapa, se realizará una investigación bibliográfica de documentos, entrevistas, artículos, portales y/o estudios disponibles en internet y en bibliotecas públicas o privadas. Importante es señalar que muchos de los estudios que se citan frecuentemente en entrevistas, artículos de prensa o comentarios acerca de la educación y la docencia del inglés en Chile, son realizados por el Mineduc, y son posteriormente liberados al público.

Etapa 3: Análisis Competitivo y de Países Extranjeros

En esta etapa se analiza tanto la competencia directa tradicional de Manpower como la potencial competencia que se podría dar en este nuevo segmento de mercado.

Para llevar a cabo esta parte del trabajo, se realizarán entrevistas en MLTC orientadas a identificar los rivales tradicionales de la empresa. Por medio de información disponible en internet, en particular los sitios web de los competidores, se procederá a evaluar los riesgos que suponen los competidores tradicionales y las variables claves de conocer y controlar. Además se identificarán los competidores potenciales y los riesgos competitivos involucrados por entrar en el segmento de mercado de los docentes de inglés.

De ser necesario, algunos competidores de importancia, cuya información no esté disponible, serán contactados de modo de obtener algo más de información.

Se aplicarán también distintos marcos teóricos o estratégicos para evaluar el mercado competitivo. En particular se desea aplicar un análisis FODA y un análisis de las 5 Fuerzas de Porter al mercado competitivo de MLTC.

En esta etapa también se analizarán las distintas opciones de países extranjeros desde donde impartir la modalidad internacional del programa de inglés. Se analizarán documentos e información disponibles que permitan conocer y evaluar las diferencias en la calidad y conveniencia de las distintas opciones de países. Se privilegiará información proveniente de fuentes gubernamentales y organismos internacionales, como por ejemplo OECD, para establecer las comparaciones.

Etapa 4: Estimación de Costos, Precios y Valoración de la propuesta

Una vez definido el o los países extranjeros escogidos, se pueden estimar los costos fijos y variables del nuevo programa blended de la empresa. Esto se puede lograr por medio de la misma información recopilada en la etapa anterior más la información comercial disponible en la empresa.

También se procederá a analizar la valoración del cliente de este nuevo curso a través de encuestas, las que a su vez, permitirán estimar los atributos más importantes para el cliente objetivo. Esto se puede realizar por medio de la técnica de Análisis Conjunto aplicada a estas encuestas.

Posteriormente, se define una estrategia de precios para el nuevo servicio y también se cuantifica la demanda temporal del mercado objetivo. La estrategia de precios puede corresponder a la estrategia de precios predominante en la empresa, o ser una alternativa nueva que se pueda encontrar en la literatura especializada y se acomode mejor a las circunstancias.

Etapa 5: Elaboración Detallada del Modelo de Negocios

Con los datos e información obtenida en las etapas anteriores, más el trabajo a realizar en conjunto con la empresa MLTC, es posible generar en mayor detalle cada uno de los elementos del modelo de negocios bajo un marco teórico como el Canvas.

Se evaluará económicamente la propuesta (respecto de su caso base definido en la primera etapa) a modo de obtener los indicadores económicos VAN, TIR y Payback.

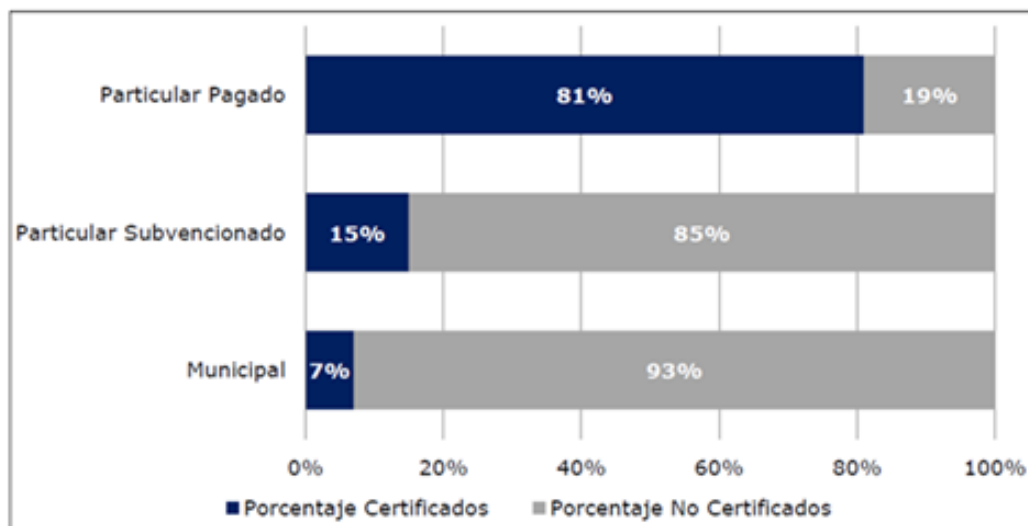
Por último, se realizará un análisis de sensibilidad y riesgos del nuevo programa de inglés propuesto.

En todas las tareas de esta etapa se utilizará bibliografía académica especializada. Además, se realizarán constantes revisiones de las estrategias y planes establecidos y se consultarán especialistas de cada área de ser necesario.

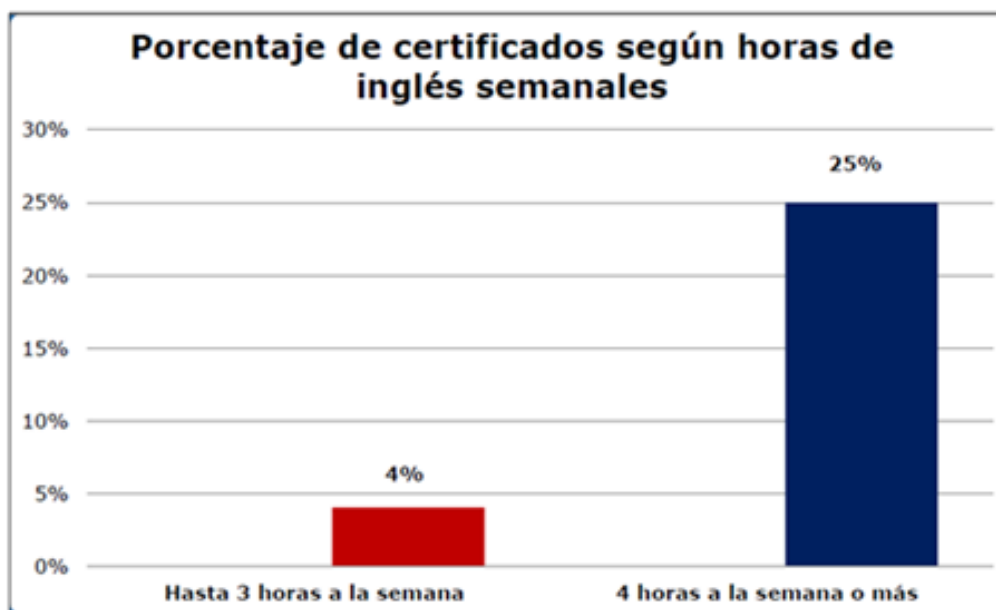
Anexo E. Proporción alumnos certificados. SIMCE 2012



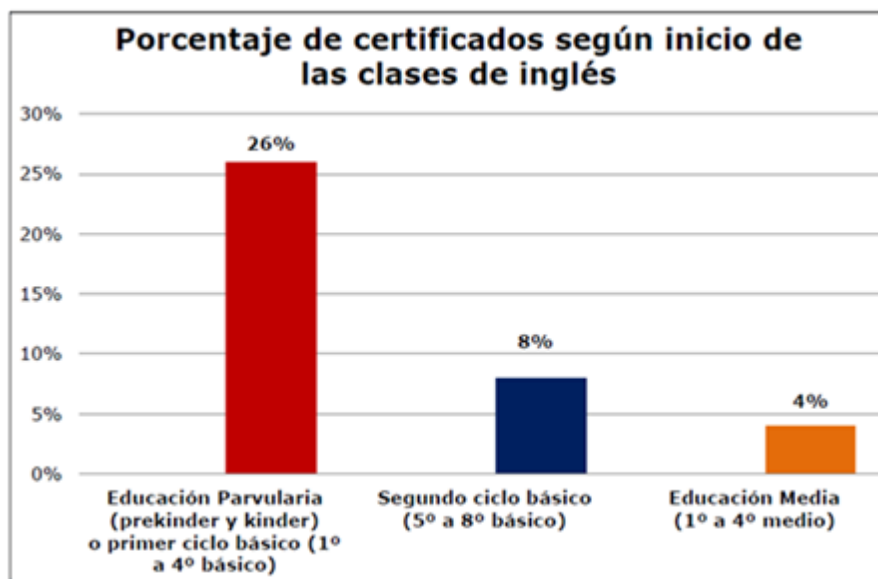
Anexo F. Alumnos certificados por tipo de establecimiento. SIMCE 2012



Anexo G. Porcentaje de certificados por horas de inglés semanales. SIMCE 2012



Anexo H. Proporción certificados según inicio clases de inglés. SIMCE 2012



Anexo I. Fortalezas y Debilidades de impartir un programa blended desde el punto de vista educacional.

	Ambiente mediado por computador	Ambiente presencial (cara a cara)
Fortalezas	<p>Flexibilidad: Los estudiantes pueden contribuir a la discusión en el lugar y horario más conveniente para ellos.</p> <p>Participación: El 100% de los estudiantes pueden participar al eliminar las restricciones de tiempo y lugar.</p> <p>Profundidad de Reflexión: Los alumnos tienen tiempo para considerar, generar cuestionamientos y proveer un pensamiento más profundo. (Mikulecky, 1998; Benbunan-Fich & Hiltz, 1999)</p>	<p>Conexión Humana: Es mucho más fácil generar vínculos y desarrollar una presencia social en un ambiente presencial. Esto facilita la creación de confianza, etc.</p> <p>Espontaneidad: Permite la rápida generación de cadenas de ideas asociadas y descubrimientos fortuitos (Mikulecky, 1998).</p>
Debilidades	<p>Espontaneidad: No estimula la rápida generación de cadenas de ideas asociadas y descubrimientos fortuitos (Mikulecky, 1998).</p> <p>Procrastinación: Existe una tendencia a la procrastinación o aplazamiento en los estudios, trabajos, etc. (Benbunan-Fich & Hiltz, 1999)</p> <p>Conexión Humana: El medio es considerado por muchos como impersonal (Benbunan-Fich & Hiltz, 1999). Esto causaría un menor nivel de satisfacción en el proceso de aprendizaje (Haytko, 2001).</p>	<p>Participación: No siempre se puede tener a todos participando, especialmente cuando existen personalidades dominantes.</p> <p>Flexibilidad: Al ser el tiempo limitado, los alumnos podrían no ser capaces de alcanzar el nivel de profundidad deseado.</p>

Traducción del texto original de Charles R. Graham. 2004. Blended Learning Systems: Definition, Current Trends and Future Directions, Brigham Young University, USA.

Anexo J. Encuesta realizada a profesores de inglés.

Encuesta a Profesores de Inglés

Nombre (anónimo si lo prefiere) _____

Edad _____

Ciclo/cursos que imparte _____

Si tuviese que evaluar su nivel de inglés entre 1 y 10, donde 10 es el nivel más alto, cómo evaluaría:

1) Su nivel de inglés actual _____

2) Su nivel de habilidad para enseñar inglés _____

3) ¿Ha tomado algún **curso de inglés** o **capacitación docente para enseñar inglés** en los últimos 3 años?
(Marque con una x) Si _____ No _____

Si su respuesta es "Sí", responda las siguientes preguntas:

3.a) ¿Qué tipo de curso fue? (Marque con una x)

Inglés General _____ Inglés de Negocios _____ Capacitación docente _____ Otro _____

3.b) ¿Qué duración, en horas, tuvo su curso? _____

3.c) ¿Qué extensión, en meses o semestres, tuvo su curso? _____

3.d) ¿Nombre de la institución en donde realizó su curso? _____

3.e) ¿Costo aproximado del curso? _____

3.f) ¿Cómo financió el costo del curso? (Marque con una x)

Particular _____ Financiamiento Externo _____ Otro _____

II) Evalúe las siguientes opciones entre 1 y 10, donde 10 es el nivel más alto (más atractivo, más probable o más cierto) y 1 es el nivel más bajo.

4) ¿Le interesaría realizar un curso especializado de capacitación docente en inglés? _____

5) ¿Qué tan atractivo le parece un curso que incluya clases online con profesores nativos que también son pedagogos? _____

6) ¿Qué tan atractivo le parece interactuar con profesores nativos de diversas culturas y acentos? _____

7) ¿Qué tan alta es la oferta de **capacitación docente en inglés para profesores** en Santiago? _____

8) ¿Qué tan alta es la oferta de cursos de **capacitación docente en inglés para profesores de educación general básica** en Santiago? _____

9) ¿Qué tan atractivo le parece un curso que combine clases presenciales y clases online donde usted pueda realizar la parte online de su capacitación **desde su casa** sin necesidad de acudir a la sede presencial?

Anexo J. Encuesta realizada a profesores de inglés (continuación)

10) ¿Qué tan alta es la calidad académica de los cursos Manpower? _____

11) ¿Qué tan atractivo le parece un curso de capacitación docente de inglés dictado por Manpower?

12) ¿Podría nombrar algunas instituciones que impartan cursos de capacitación del idioma inglés para profesores?

Marque con una x, la o las alternativas que mejor se acomode(n) a su preferencia

13) ¿Qué tipo de jornada le parece la más adecuada a usted para realizar un curso de capacitación docente de inglés?

Vespertino _____ Diurno _____ Sábados _____ Otro _____

14) ¿Qué proporción le parece la más atractiva a usted para realizar un curso de capacitación docente de inglés de 144 horas, donde las clases online las realizan pedagogos nativos y usted las puede realizar desde su casa?

70% clases presenciales + 30% clases online a la semana _____

50% clases presenciales + 50% clases online _____

30% clases presenciales + 70% clases online a la semana _____

Otra combinación _____

Anexo J. Encuesta realizada a profesores de inglés (continuación)

III) A continuación se le presentan distintas combinaciones de ofertas para un curso de capacitación docente de inglés para profesores de 150 horas cronológicas.

Evalué entre 1 y 10 cada una de estas ofertas en términos de cuál de éstas tendría más posibilidades de ser adquirida por usted.

Una nota 10 indica la posibilidad más alta, mientras que una nota 1 denota la posibilidad más baja.

Oferta	Modalidad	Curso	Ciclo a Impartir	Horario	Rango de Precios	Institución	Nota
1	100% presencial		1°-4° Medio	Sábados , 2 semestres	1.500.000- 1.800.000	Manpower	
2	100% online		1°-4° Medio	Sábados , 2 semestres	1.200.000- 1.500.000	UDP	
3	50% presencial, 50% online		1°-4° Medio	Sábados , 2 semestres	900.000- 1.200.000	Manpower	
4	100% online		1°- 4° Básico	Sábados , 2 semestres	1.500.000- 1.800.000	Instituto Chileno Norteamericano	
5	100% online		1°- 4° Básico	Sábados , 2 semestres	1.200.000- 1.500.000	Instituto Chileno Británico	
6	70% presencial, 30% online		1°- 4° Básico	Sábados , 2 semestres	900.000- 1.200.000	Manpower	
7	50% presencial, 50% online		1°- 4° Básico	Sábados , 2 semestres	900.000- 1.200.000	UDP	
8	70% presencial, 30% online		5°-8° Básico	Sábados , 2 semestres	1.500.000- 1.800.000	Instituto Chileno Británico	
9	100% presencial		5°-8° Básico	Sábados , 2 semestres	1.500.000- 1.800.000	Instituto Chileno Norteamericano	
10	50% presencial, 50% online		5°-8° Básico	Sábados , 2 semestres	1.200.000- 1.500.000	Instituto Chileno Norteamericano	
11	100% presencial		5°-8° Básico	Sábados , 2 semestres	1.200.000- 1.500.000	UDP	
12	50% presencial, 50% online		1°-4° Medio	Vespertino , 1 semestre	1.500.000- 1.800.000	Instituto Chileno Británico	
13	70% presencial, 30% online		1°-4° Medio	Vespertino , 1 semestre	1.200.000- 1.500.000	Instituto Chileno Norteamericano	
14	100% online		1°-4° Medio	Vespertino , 1 semestre	900.000- 1.200.000	Instituto Chileno Norteamericano	
15	50% presencial, 50% online		1°- 4° Básico	Vespertino , 1 semestre	1.500.000- 1.800.000	UDP	
16	70% presencial, 30% online		1°- 4° Básico	Vespertino , 1 semestre	1.200.000- 1.500.000	Manpower	
17	100% presencial		1°- 4° Básico	Vespertino , 1 semestre	1.200.000- 1.500.000	Instituto Chileno Británico	
18	100% presencial		1°- 4° Básico	Vespertino , 1 semestre	900.000- 1.200.000	Instituto Chileno Norteamericano	
19	100% online		5°-8° Básico	Vespertino , 1 semestre	1.500.000- 1.800.000	Manpower	
20	50% presencial, 50% online		5°-8° Básico	Vespertino , 1 semestre	1.200.000- 1.500.000	Manpower	
21	70% presencial, 30% online		5°-8° Básico	Vespertino , 1 semestre	900.000- 1.200.000	UDP	
22	100% online		5°-8° Básico	Vespertino , 1 semestre	900.000- 1.200.000	Instituto Chileno Británico	

Anexo K. Listado de establecimientos encuestados para valorización de servicio.

Nombre Establecimiento	Tipo Establecimiento	Comuna
Liceo República de Siria	Municipal	Ñuñoa
Escuela Básica Las Palmas	Municipal	Puente Alto
Liceo Andrés Bello	Municipal	San Miguel
Liceo Chiloé	Municipal	Puente Alto
Colegio Rudolf Deckwerth	Particular Subvencionado	Puente Alto
Colegio Lorenzo Sazie	Particular Subvencionado	Santiago
Colegio Filipense	Particular Subvencionado	Santiago
Colegio Santo Cura de Ars	Particular Subvencionado	San Miguel
Colegio San Ignacio	Particular Pagado	Santiago
Colegio Cordillera de Las Condes	Particular Pagado	Las Condes
Santa María de lo Cañas	Particular Pagado	La Florida

Anexo L. Análisis Detallado de las Cinco Fuerzas de Porter

1. Competencia Interna

Para el análisis de la competencia interna, junto con Manpower, se definieron una serie de instituciones educacionales relacionadas al inglés y/o al ámbito de la capacitación a modo de establecer cuáles son los competidores actuales y potenciales en la industria de la capacitación docente en inglés.

Estas instituciones fueron analizadas en términos de la información que proveían en sus páginas web referente a posibles cursos de capacitación docente en inglés y también fueron contactadas individualmente, telefónicamente y/o por correo electrónico, de modo de aclarar información ambigua, incompleta o inexistente en sus sitios web.

Para los efectos de este análisis, se entiende como competidores actuales a aquellas instituciones de educación que actualmente ofrecen cursos de capacitación docente en el idioma inglés y como competidores potenciales a aquellas instituciones de educación que actualmente no ofrecen el servicio de capacitación docente en inglés pero eventualmente podrían mostrar interés en competir en esta industria.

Se advierte un bajo número de competidores actuales en la Región Metropolitana, lo cual concuerda bastante bien con la apreciación global de los profesores encuestados, en donde la evaluación de la cantidad de oferta existente en la industria fue considerada medio-baja (nota promedio de 4,6 para capacitación docente en inglés y

4,1 para una capacitación especializada en educación básica). En cuanto a los competidores potenciales, se podría considerar que su número es más significativo.

De los competidores actuales identificados destacan el Instituto Chileno Británico (ICB), Tronwell y la Universidad Diego Portales (UDP). Sin embargo, se aprecian claras diferencias en las características de los cursos de capacitación docente que ofrecen al público.

Los cursos del Instituto Chileno Británico están orientados a la rendición del examen TKT (Teaching Knowledge Test) con el objeto de obtener una certificación internacional. Los contenidos están altamente enfocados en lo metodológico, dado que se le exige al alumno un nivel de inglés intermedio previo a tomar el curso. El curso tiene una duración de 48 horas, es 100% presencial y es dictado sólo durante los días sábados. Tiene un costo de \$475.000 pesos, lo cual arroja un valor hora de \$9.900 pesos aproximadamente, y este valor no incluye el costo del examen. El quórum mínimo es de 5 alumnos y la cantidad de alumnos máxima es de alrededor de 15 personas.

En el caso de Tronwell es importante señalar que no ofrecen cursos de capacitación docente en su página web. El curso ofrecido, al momento de contactarlos, corresponde a un Diplomado en Inglés, cuyo formato es privado con un quórum mínimo de 4 personas. Al igual que ICB, se exige un nivel de inglés previo a tomar el curso, el cual es intermedio o intermedio-alto para esta empresa. El curso tiene una duración de 72 horas, es 100% presencial y tiene un costo de \$1.728.000, lo cual arroja un valor de \$24.000 pesos por hora. En el formato privado, las fechas y horarios son definidas por el alumno, además se puede optar a tomar el curso en el domicilio o trabajo del alumno, agregando un recargo por concepto de tiempo de traslado. También se generan cargos adicionales si el curso es tomado un día sábado.

La Universidad Diego Portales (UDP) no cuenta con cursos de perfeccionamiento o capacitación como ICB o Tronwell, sino que cuenta con un Postítulo de Educación en Idioma Inglés. Este postítulo tiene una duración de 525 horas cronológicas (700 horas pedagógicas) y se extiende por 1 año y 8 meses. Las clases están orientadas a profesores básicos sólo del segundo ciclo de enseñanza (5° a 8° básico), son 100% presenciales y se dictan sólo los días sábados de 9:00 a 17:00 horas. Adicionalmente, se dicta en un formato intensivo, durante las primeras dos semanas de enero, durante dos años calendario consecutivos (2014 y 2105 por ejemplo). Pese a las inconveniencias del horario presentado por este postítulo, su costo es bastante accesible. El precio del curso es de \$910.000 pesos, lo cual arroja un valor hora de \$1.740 pesos. Estos precios no son tan bajos como aparentan si se considera que el quórum mínimo del curso es de 25 personas y el máximo es de 35 alumnos, generando un nivel de personalización bastante menor que en los cursos de los otros competidores.

Como se puede observar, el número de competidores actuales, respecto de la oferta de Manpower para este plan de negocios, es relativamente bajo. Sin embargo, son instituciones que poseen una marca posicionada de mejor manera que Manpower, en especial ICB y UDP. De la encuesta realizada a los profesores, al comparar las marcas Manpower, Instituto Chileno Británico, UDP e Instituto Chileno Norteamericano, ICB

resultó ser la institución con mejor marca percibida por los profesores, seguido de ICN y después UDP, pese a que Manpower sobrepasó a UDP en los colegios particulares.

ICB y Tronwell son conocidos principalmente por sus institutos de inglés, desde los cuales proviene su prestigio. UDP es mayoritariamente conocida por ser una universidad por lo que su prestigio se fundamenta en las carreras que imparte. Por este motivo, al ser instituciones que compiten en múltiples industrias, se puede considerar que los cursos de capacitación docente que actualmente ofrecen no representan su negocio clave con lo cual el nivel de competencia interna disminuye.

Desde el punto de vista de los productos y el mercado en el cual se compete, se pueden analizar distintos factores que afectan la competitividad interna de la industria.

En primer lugar, el mercado presenta un nivel de crecimiento bajo, lo cual fomenta un incremento de la competencia interna. El mercado de los profesores crece en la misma proporción que el crecimiento en el número de colegios, el cual fue de 1,3% en el último año para colegios con educación básica (Mineduc, 2013). Adicionalmente, como se vio en la sección 3.1.2.2, el mercado de los profesores de enseñanza básica que imparten inglés tiene un potencial de crecimiento de 297 profesores adicionales dado por la extensión de la enseñanza de inglés en el ciclo básico. Si este crecimiento se diera en un sólo año, lo cual respondería a una política educacional del Mineduc, el crecimiento sería de un 14%, lo cual hace este segmento más atractivo e incrementaría el nivel de competencia interna.

La industria tampoco presenta altos costos fijos dado que los costos de mayor relevancia en un curso de capacitación son costos variables provenientes del costo del cuerpo docente. Esta situación genera un menor nivel de competencia interna.

Los costos de salida de la industria (exit barriers) tampoco son altos. Las instituciones que actualmente compiten tienen la flexibilidad de utilizar sus instalaciones en cursos que vayan en línea con sus negocios de mayor rentabilidad (o core business) sin sufrir de altos costos de cambio. Esta situación también genera un menor nivel de competencia interna.

A nivel de los productos que compiten, se observa que no existe una gran dificultad para diferenciar las ofertas. Se aprecia que las ofertas actuales ya presentan diferencias al compararlas. La UDP ofrece un postítulo de una extensa duración a un costo bastante más bajo que los otros dos competidores actuales producto de que exige un quórum mínimo que es 5 veces mayor. ICB se focaliza en la rendición de un examen internacional y Tronwell se focaliza en el uso de tecnologías en el aula y ambas exigen un nivel intermedio de inglés en el alumno lo cual deja sin posibilidades de capacitación a profesores con un nivel de inglés deficitario (34% del cuerpo docente actual). Los cursos de ICB y Tronwell son de corta duración y son mucho más caros que los de UDP aunque mucho más personalizados. Además, cuentan con un porcentaje de docentes nativos, aunque es sabido que, al menos en Tronwell, los docentes nativos raramente son profesores titulados. En el caso de la UDP, su postítulo es dictado enteramente por docentes chilenos.

Se ha visto la alta valoración de los atributos individuales del curso de capacitación docente propuesto por MLTC, el cual se diferencia en la extensión del curso, el doble que el curso de Tronwell, el triple que el curso de ICB y menos de un tercio del curso de la UDP.

La componente de inglés global, al igual que la metodología blended propuesta, es un elemento altamente diferenciador para Manpower respecto de la competencia que ofrece cursos 100% presenciales. El horario es también distinto dado que se pretende que el curso de MLTC sea vespertino de acuerdo a las preferencias indicadas por la encuesta realizada a profesores.

Esta facilidad para diferenciar los productos y los altos niveles de diferenciación de las ofertas que ya existen, más una propuesta diferenciada para MLTC, genera bajos niveles de competencia interna en la industria.

2. Amenaza de Nuevos Entrantes

Este punto indica el grado en el cual nuevos competidores pueden entrar en la industria de la capacitación docente en inglés, haciendo la competencia más intensa. También se puede analizar desde el punto de vista de las barreras de entrada existentes en la industria que dificultan la entrada de nuevos competidores (Carpenter, 2010).

La cantidad de potenciales competidores que podrían entrar en la industria de la capacitación docente en inglés es bastante elevada.

Los competidores potenciales identificados corresponden a instituciones que imparten cursos de inglés no orientados al segmento objetivo, tales como Instituto Chileno Norteamericano o British Council; Universidades, Institutos Profesionales o Centros de Formación Técnica (CFT), que imparten cursos en la modalidad de postítulos o diplomados, tales como Universidad Mayor, CFT Santo Tomás, Capacitación Digital o E-class e instituciones relacionadas con la innovación y el uso de tecnologías en educación de inglés como es el caso de Arquimed.

Bajo este escenario de potenciales competidores, la amenaza de nuevos competidores se estima como muy alta dado que no existen tecnologías ni metodologías que se puedan patentar para proteger parte de los aspectos diferenciadores de un servicio de capacitación docente.

Estas instituciones de inglés poseen actualmente la infraestructura necesaria para impartir clases de inglés tradicionales: salas de clases adecuadas, un plantel de profesores que podría aumentar y/o mejorar selectivamente sus competencias, sistemas de gestión asociados y localización de sedes adecuadas que les facilitarían replicar una oferta de servicio de capacitación.

Tampoco existen barreras en términos de la regulación o estándares educacionales. En este sentido, puede jugar a favor del prestigio de una institución ser acreditada por el CNA (Consejo Nacional de Acreditación), sin embargo, no contar con esta certificación

no genera un impedimento para dictar un curso de perfeccionamiento (aunque sí lo es para dictar diplomados o postítulos).

Por otra parte, algunos elementos podrían ser considerados como posibles barreras de entrada. La existencia de marcas potentes, actualmente compitiendo en el mercado, dificultarían la entrada de nuevos competidores. ICB cuenta con una marca potente en la enseñanza de inglés y fue la institución mejor valorada por los profesores en las encuestas realizadas. Manpower no posee una marca potente de prestigio en el mercado de la capacitación docente ni en el mercado de los cursos de inglés, dado que es un nuevo competidor en la industria docente y no genera campañas de marketing que comuniquen y promuevan su calidad académica en la enseñanza del inglés.

Importante es señalar que, a partir de la encuesta realizada a profesores, se pudo notar que algunos de los competidores potenciales cuentan con una marca potente en el mercado objetivo aún cuando actualmente no ofrecen cursos de capacitación docente, como es el caso del instituto Chileno Norteamericano. Esta situación, facilitaría enormemente su entrada en la industria de la capacitación docente en el caso que decidieran entrar en ella.

Desde el punto de vista de las marcas, se aprecia que sería muy difícil para instituciones pequeñas entrar a competir con marcas mejor posicionadas en los campos de inglés y/o de capacitación y que por ende, la amenaza de nuevos competidores viene representada por los actores mencionados previamente que ya cuentan con un cierto prestigio ganado en éstos dos campos.

Otra posible barrera de entrada está representada por el acceso a los canales de distribución y de comunicación. El mercado objetivo se encuentra en los establecimientos educacionales, por ende, medios altamente selectivos, como revistas especializadas o relaciones directas con los directivos de los colegios que brinden el acceso a sus profesores, son los canales de comunicación de mayor efectividad para posicionar el producto y la institución (marca) para finalmente captar el mercado. Estos canales no están siendo explotados por los competidores actuales, por lo que la institución que pueda capturarlos obtendrá una ventaja competitiva respecto de los competidores actuales la que, a su vez, genera una barrera de entrada para los competidores potenciales.

Finalmente, una barrera de entrada importante para la imitación de un servicio de capacitación como el propuesto para MLTC, sería el acceso a profesores extranjeros de distintas partes del mundo. Manpower cuenta con un socio estratégico que le facilita esta labor a precios competitivos, lo cual podría inhibir a un competidor potencial o actual de replicar esta parte del modelo de MLTC, generando de este modo una ventaja competitiva para MLTC y una barrera de entrada para los competidores potenciales.

3. Poder de los Proveedores

El poder de los proveedores en la industria de la capacitación docente en inglés es muy bajo. El principal proveedor para una institución de educación viene dado por el recurso humano, es decir, por los profesores que son contratados para impartir las clases.

El cuerpo docente se encuentra fragmentado, lo cual describe el hecho que cada profesor negocia su contrato de manera individual y cuenta con un poder casi nulo de modificar los términos referente al precio de la hora de clases que se les paga.

Tampoco existen amenazas de integración vertical ni altos costos al prescindir de un profesor (switch costs).

Si consideramos la oferta específica de MLTC, podemos identificar otro proveedor de relevancia que hace referencia al servicio de transmisión de video. Si se considera un proveedor como Skype, no existe un problema desde el punto de vista de los costos asociados al poder del proveedor.

Sin embargo, si se considera un proveedor de licencias de software cuyo servicio sea contratado dado que posee un producto de alta calidad respecto de otras ofertas (como Adobe Connect), el poder del proveedor se eleva por cuanto dispone de un recurso escaso de suma necesidad para el programa de capacitación de MLTC. El tamaño del proveedor puede ser importante por cuanto MLTC no sería un cliente clave de la empresa y por tanto disminuye su poder negociador.

De todas maneras, los riesgos de integración vertical (forward integration) son nulos y los costos de cambio (switching costs) relativamente bajos si es que se considera que siempre existe una alternativa que funciona de manera gratuita con una calidad aceptable, por lo que el poder del proveedor en la industria permanece en niveles bajos.

4. Poder de los Compradores

Este factor refleja el grado en el cual firmas en la industria compradora son capaces de dictar condiciones favorables en sus contratos de adquisición (Carpenter, 2010).

Par el caso específico de la industria analizada, los compradores no son firmas organizadas sino que los propios clientes o profesores a los cuales se les vendería el servicio de capacitación. Bajo ese prisma, el poder negociador de los compradores es bajo.

Los compradores se encuentran fragmentados y dispersos en los distintos colegios o establecimientos educacionales en donde trabajan y negocian individualmente el valor del curso al cual acceden lo cual implica que ningún cliente por si solo genera un impacto o representa una porción significativa de las ventas de la empresa competidora. Por esta misma razón, la integración vertical por parte de los compradores (backward integration) no es una amenaza.

Por otra parte, los compradores tienen pocas opciones disponibles en el mercado, y su posibilidad de comparar productos se reduce al considerar que las páginas web de los

competidores no son amigables con la búsqueda de información para este tipo de cursos. En el caso de Tronwell, la información disponible en su página web no señala la existencia del servicio de capacitación docente en inglés. En el ICB, la información parece estar clara en su página web, pero está incompleta, lo que fuerza al cliente a tener que comunicarse directamente con la institución para obtener más detalles. Los ejecutivos de venta contactados no demostraron un gran conocimiento de los cursos, dado que pertenecen al instituto de inglés pero las características de los cursos son definidas por el departamento de educación, la cual es una entidad separada. En la UDP, la información respecto del postítulo en inglés es más clara pero se omite información importante como lo es el hecho de la especialización en el segundo ciclo de enseñanza, el quórum mínimo necesario para que el curso sea dictado y el lugar en donde las clases son realizadas.

Si los profesores se agruparan, su poder negociador se incrementaría, del mismo modo como sucedería si los cursos fuesen negociados con las corporaciones de educación o municipalidades en lugar de ser negociados con los profesores directamente. En este escenario, el poder negociador de los compradores aumenta por cuanto las ventas de una municipalidad o corporación pasan a ser significativas respecto del volumen total de ventas de una empresa. Sin embargo, los riesgos de integración vertical y los problemas de información planteados se mantienen, reduciendo su poder.




5. Amenaza de Sustitutos

Los productos provenientes de otra industria reconocidos como las principales amenazas de sustitución para un curso de capacitación docente en inglés son los cursos de inglés dictados por distintas organizaciones, entre las que se encuentran gran parte de los competidores potenciales señalados previamente.

Estos cursos de inglés pueden ser tradicionales (100% presenciales), completamente online o incluso utilizar plataformas interactivas que los definirían como cursos mixtos. En el mercado objetivo, estos cursos de inglés podrían satisfacer una demanda o necesidad desde el punto de vista del mejoramiento del nivel de inglés de los profesores pero carecen de la componente pedagógica que se busca fortalecer y que es lo que da origen al término de capacitación docente.

Otro sustituto, en la misma línea de los cursos de inglés, es la alternativa de Becas Corfo, el cual es un programa dirigido a profesionales chilenos para asistir a cursos presenciales de inglés, en distintas instituciones de inglés (como Manpower), con el objeto de mejorar su nivel de inglés. Sin embargo, y al igual que con cualquier otro curso de inglés general o de negocios, no existe una especialización de estos cursos ni menos contienen una componente metodológica que pueda ayudar a los profesores a mejorar su habilidad para enseñar el idioma el cual es el su rol fundamental como educador. Es por estas razones que la amenaza de sustitutos se considerada como baja.

Anexo M. Modelo de Negocios Canvas para Servicio Blended

<p>Key Partners </p> <p>Manpower Internacional (Professional)</p> <p>Ministerio de Educación (Mineduc)</p> <p>Asociación de profesores de inglés en Chile</p> <p>Directivos, Departamento de educación, Municipales y Corporaciones de educación.</p>	<p>Key Activities </p> <p>Reclutamiento profesores extranjero</p> <p>Coordinación clases online</p> <p>Marketing & Ventas</p> <p>Key Resources </p> <p>Cuerpo docente nacional y extranjero</p> <p>Agentes de Ventas</p> <p>Capital de Trabajo</p> <p>Infraestructura física e informática</p>	<p>Value Propositions </p> <p>Inglés Global</p> <p>Acceso a profesores extranjeros.</p> <p>Curso especializado por ciclo enseñanza</p> <p>Componente metodológica</p> <p>Flexibilidad horaria componente online</p> <p>Beneficios Sence y CPIP</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Asistencia personalizada</p> <p>Seguimiento académico</p> <p>Creación de comunidades + Redes Sociales</p> <p>Channels </p> <p>Vendedores</p> <p>Sitio web y revistas especializadas</p> <p>Directivos y Jefes UTP establecimientos educacionales</p>	<p>Customer Segments </p> <p>Profesores de inglés Básica</p> <p>Profesores Inglés Media</p> <p>Profesores de Párvulo</p>
<p>Cost Structure</p> <p>Costos de Marketing + Incremento vendedores</p> <p>Costos docentes nacionales y extranjeros</p> <p>Costos administración + costos licencias software</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>Ingresos Privados por parte de los alumnos</p> <p>Ingresos públicos por franquicia Sence y/o becas</p>		

Anexo N. Modelo Lean Canvas a Blended - alternativo al Canvas Tradicional

<p>PROBLEM</p> <p>Profesores de inglés ejerciendo con niveles bajo lo requerido.</p> <p>Bajo roce internacional de profesores de inglés</p> <p>Bajo nivel de especialización en la enseñanza de inglés</p> <p>EXISTING ALTERNATIVES</p> <p>Baja oferta de capacitación docente.</p> <p>Horarios y duración limitados+ costos elevados</p>	<p>SOLUTION</p> <p>Capacitación con foco en la calidad y la especialización.</p> <p>Acceso a roce internacional por medio de componente online (blended)</p> <p>KEY METRICS</p> <p>Captación de clientes</p> <p>Posicionamiento de MLTC en clientes objetivo (awareness, valoración de marca)</p> <p>Costo hora curso similar a hora Sence</p>	<p>UNIQUE VALUE PROPOSITION</p> <p>Capacitación docente especializada en cada ciclo de enseñanza con metodología blended que permite acceder a profesores extranjeros en horario vespertino y modalidad online.</p> <p>HIGH-LEVEL CONCEPT</p> <p>Modalidad Blended que entrega Inglés Global</p>	<p>UNFAIR ADVANTAGE</p> <p>Creación de marca potente al ser pionero en blended.</p> <p>Fácil acceso a profesores extranjeros de distintos países</p> <p>CHANNELS</p> <p>Vendedores</p> <p>Sitio web y revistas especializadas</p> <p>Directivos, Jefes de UTP en establecimientos educacionales</p>	<p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <p>Profesores de inglés Básica</p> <p>Profesores Inglés Media</p> <p>Profesores de Párvulo</p> <p>EARLY ADOPTERS</p> <p>Profesor inglés con:</p> <p>Bajo nivel de inglés.</p> <p>Baja habilidad para enseñar inglés</p>
<p>COST STRUCTURE</p> <p>Costos de Marketing + Incremento vendedores</p> <p>Costos docentes nacionales y extranjeros</p> <p>Costos administración + costos licencias software</p>		<p>REVENUE STREAMS</p> <p>Ingresos Privados por parte de los alumnos</p> <p>Ingresos públicos por franquicia Sence y/o becas</p>		

Anexo O. Detalle del flujo de caja para el primer año de operación

Mes Evaluación (M pesos)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingreso por Ventas	0	0	0	0	0	0	14.976	777	777	777	777	777	18.057
Costos Plana Docente	0	563	563	563	563	563	563	563	563	563	563	563	563
Materiales de Estudio	1.820	0	0	0	0	0	2.100	0	0	0	0	0	2.100
Costos Licencias de Software	0	260	260	260	260	260	260	300	300	300	300	300	300
Costos Servicio Reclutamiento y Selección	196	0	0	0	0	0	196	0	0	0	0	0	196
Costos de Administración & Ventas	592	592	592	592	592	592	617	617	617	617	617	617	617
Costos de Marketing y Promoción	990	0	0	0	0	0	350	0	0	0	0	0	350
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Beneficio antes de Impuestos	-3.599	-1.415	-1.415	-1.415	-1.415	-1.415	10.890	-702	-702	-702	-702	-702	13.931
Impuestos (20%)	-720	-283	-283	-283	-283	-283	2.178	-140	-140	-140	-140	-140	2.786
Beneficio después de Impuestos	-2.879	-1.554	-1.554	-1.554	-1.554	-1.554	8.310	-806	-806	-806	-806	-806	10.901
Añadir Depreciación		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja después de impuestos	-2.879	-1.132	-1.132	-1.132	-1.132	-1.132	8.712	-562	-562	-562	-562	-562	11.145
Desembolso Inicial/Inversión	0												
Capital de Trabajo	-8.539	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Δ Capital de Trabajo	-8.539	8.539	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Total después de impuestos	-11.418	7.407	-1.132	-1.132	-1.132	-1.132	8.712	-562	-562	-562	-562	-562	11.145
Valor Actual Neto (VAN)	54.617												
Payback (Meses)	12												