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

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE AGENCIA DE REPRESENTACIÓN, PROMOCIÓN Y RECLUTAMIENTO ESTUDIANTIL EN CHILE PARA UNIVERSIDADES DE MALASIA

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

SEBASTIÁN ALEJANDRO JIRÓN GONZÁLEZ

PROFESOR GUIA:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

MIEMBROS DE LA COMISION:
FRANCISCO GUTIÉRREZ MELLA
GERARDO DÍAZ RÓDENAS

SANTIAGO DE CHILE
2015

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO
DE: Magíster en Gestión para la Globalización
POR: Sebastián Jirón González
FECHA: 30 de marzo de 2015
PROFESOR GUIA: Andrea Nieto Eyzaguirre

Plan de Negocios para la creación de agencia de representación, promoción y reclutamiento estudiantil en Chile para Universidades de Malasia

El objetivo general de esta tesis es desarrollar un plan de negocios para la creación de una agencia que provea servicios promoción, reclutamiento y representación a universidades de Malasia, con el fin de difundir sus programas educativos en Chile e incrementar la cantidad de estudiantes chilenos que cursen programas en ese país.

La idea de negocios surge en un contexto en el que el gobierno de Malasia está desarrollando políticas para mejorar la educación, reconociendo que esta actividad es clave para alcanzar la meta de convertir a Malasia en un país desarrollado. Dentro de estas políticas, destaca la relacionada con la internacionalización de la educación superior, la cual tiene como objetivo que los planteles educativos cuenten con un 10% de alumnos extranjeros y así tener incorporados, al 2020, a 200.000 estudiantes foráneos. Es por este motivo que se han realizado fuertes inversiones en educación superior, se han fijado metas a los planteles y se han creado beneficios para que desarrollen actividades de atracción de este capital humano. La agencia a crear busca resolver la necesidad de las universidades malayas de contar con una presencia continua en Chile, un mercado no explotado en cuanto a la captación de estudiantes que desean emigrar. Ya existen universidades realizando acciones de promoción en Chile, pero sus actividades son esporádicas. Es por esto que la agencia busca ser una instancia de difusión constante, que sirva como intermediario entre las universidades malayas y los estudiantes (y también con las universidades chilenas), con el fin de facilitar su relación y lograr un mayor conocimiento del país, de su oferta educativa y mayor cantidad de estudiantes que emigren a esa nación.

La metodología de este plan de negocios incluye la realización de un estudio de mercado, con cuyos resultados se concreta posteriormente una descripción acabada de la organización basada en el modelo CANVAS, donde se destaca el desarrollo de la propuesta de valor de la empresa. Luego, se describe la estructura organizacional y se diseña la estrategia competitiva de la compañía. También se realiza un plan de marketing y uno de operaciones. Finalmente se realiza una evaluación financiera, con el fin de determinar el atractivo y la sustentabilidad del proyecto.

Al concluir el desarrollo de este plan de negocios es posible visualizar que la oportunidad de negocios para la compañía es interesante por la conjunción de una serie de factores positivos. Las políticas educativas de Malasia, el incremento de la cantidad de chilenos que busca emigrar para estudiar y la necesidad de las universidades de tener un agente continuo de promoción, hacen de la concreción del proyecto una alternativa viable para aprovechar las condiciones, satisfacer los requerimientos de las universidades malayas y generar valor para clientes y beneficiarios. Las proyecciones futuras de la agencia, que incluyen la posibilidad de que ante buenos resultados el negocio escale para servir a nuevos clientes y beneficiarios o que expanda sus labores a otros países de Sudamérica, refuerzan lo interesante del plan. Aun así se recomienda que la agencia revise modelos de funcionamiento alternativo que le permitan balancear su estructura de costos, así como que evalúe la utilización de las tecnologías de la información de un modo distinto para incrementar su eficiencia y que monitoree si su modelo de entrega de servicios y cobros es adecuado. Respecto a los resultados de la evaluación financiera, estos indican que el proyecto es atractivo para invertir y sustentable desde el punto de vista financiero. El cálculo del VAN donde se utiliza una tasa de descuento de un 14%, calculada en relación a los proyectos educativos, arroja como resultado del flujo de caja en un horizonte de 5 años, un monto de US$ 87.973. En cuanto a la TIR esta alcanzó un valor de 24%. Ambos indicadores muestran que el negocio es rentable, por lo que su implementación genera valor económico para los inversionistas.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....1
1.1 OBJETIVO GENERAL.....1
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....1
1.3 MARCO CONCEPTUAL.....2
1.4 METODOLOGÍA.....2
2. ESTUDIO DE MERCADO.....4
2.1 ACERCA DE MALASIA.....4
2.1.1 SITUACIÓN POLÍTICA.....4
2.1.2 SITUACIÓN ECONÓMICA.....5
2.1.3 SITUACIÓN SOCIAL.....5
2.1.4 SITUACIÓN TECNOLÓGICA.....6
2.1.5 SITUACIÓN MEDIOAMBIENTAL.....7
2.1.6 SITUACIÓN LEGISLATIVA.....7
2.2 LA EDUCACIÓN EN MALASIA.....8
2.2.1 LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MALASIA.....9
2.2.2 LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN MALASIA.....11
2.3 AGENCIAS DE PROMOCIÓN PARA LA EDUACIÓN SUPERIOR DE MALASIA.....16
2.4 ANALISIS DE DISTANCIA ENTRE CHILE Y MALASIA.....19
2.5 ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS EN CHILE Y SU EMIGRACIÓN.....21
2.6 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO PARA LA AGENCIA EN CHILE.....22
2.7 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....24
2.8 VALORIZACIÓN DEL MERCADO.....26
3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....27
3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA AGENCIA.....27
3.2 PROPUESTA DE VALOR Y SERVICIOS.....28
3.3 PRECIO DE LOS SERVICIOS.....31
3.4 CANALES.....32
3.5 ALIADOS CLAVE.....33
4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DEL NEGOCIO.....33
4.1 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....34
5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....36
5.1 ORGANIGRAMA.....36
5.2 FUNCIONES ASOCIADAS A LOS CARGOS.....37
5.3 REQUERIMIENTOS ASOCIADOS AL CARGO.....38
5.4 COSTOS ANUALES DEL CAPITAL HUMANO.....40
6. PLAN DE MARKETING.....40

6.1 PLAN DE MARKETING DIRIGIDO A CLIENTES 41
6.1.1 ESTRATEGIA Y OBJETIVO DEL PLAN DE MARKETING PARA CLIENTES 43
6.1.2 MARKETING MIX 44
6.1.3 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING PARA CLIENTES 47
6.2 PLAN DE MARKETING DIRIGIDO A BENEFICIARIOS 47
6.2.1 ESTRATEGIA Y OBJETIVO DEL PLAN PARA BENEFICIARIOS 49
6.2.2 MARKETING MIX 49
6.2.3 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING PARA BENEFICIARIOS 52
6.3 PROYECCIÓN DE VENTAS 53
7. PLAN DE IMPLENTACIÓN Y OPERACIONES 53
7.1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 53
7.2 PLAN DE OPERACIONES 57
7.2.1 OPERACIONES CON CLIENTES 58
7.2.2 OPERACIONES CON UNIVERSIDADES CHILENAS 60
7.2.3 OPERACIONES CON ESTUDIANTES DE EDUACIÓN SUPERIOR DE CHILE 61
7.2.3.1 OPERACIONES PREVIAS AL CONTACTO CON ESTUDIANTES 61
7.2.3.2 OPERACIONES DE CONTACTO DIRECTO CON LOS ESTUDIANTES 63
7.3 OTROS PROCESOS OPERATIVOS RELEVANTES 64
8. EVALUACIÓN Y PROYECCIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO 65
8.1 SUPUESTOS 65
8.2 INVERSIÓN REQUERIDA 66
8.3 INGRESOS PROYECTADOS 67
8.4 COSTOS PROYECTADOS 67
8.4.1 COSTOS DE VENTA 67
8.4.2 COSTOS FIJOS 68
8.5 FLUJO DE CAJA 69
8.6 VALOR ACTUAL NETO 69
8.7 TASA INTERNA DE RETORNO 70
8.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 70
8.8.1 ESCENARIO 1: MENOR CANTIDAD DE CONTRATOS 70
8.8.2 ESCENARIO 2: MAYORES TASAS DE DESCUENTO. 70
8.8.3 ESCENARIO 3: DISMINUCIÓN DISPONIBILIDAD A PAGAR DE CLIENTES. 71
9. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROYECCIONES 72
10. BIBLIOGRAFÍA 74
11. ANEXOS 78

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1. LISTADO DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE MALASIA Y SU AÑO DE FUNDACIÓN. 11

TABLA N°2. LISTADO DE UNIVERSIDADES PRIVADAS DE MALASIA. 12

TABLA N° 3. DISTRIBUCIÓN DE ESTUDIANTES POR PROGRAMA EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS - AÑO 2012. 13

TABLA N° 4. TOP 5 ENTRE PAÍSES DE DONDE PROVIENEN LOS ESTUDIANTES EXTRANJEROS. 13

TABLA N° 5. RANKING GLOBAL Y EN ASIA 2014 DE UNIVERSIDADES MALAYAS SEGÚN AGENCIA QS. 15

TABLA N° 6. ESTUDIANTES DE POSGRADO EN CHILE, POR PROGRAMA Y ÁREA DE ESTUDIO – AÑO 2013 21

TABLA N° 7. LISTA DE UNIVERSIDADES QUE SERÁN POTENCIALES CLIENTES DE LA AGENCIA A CREAR. 25

TABLA N°8. ANÁLISIS VRIO. 35

TABLA N°9. COSTO ANUAL DEL CAPITAL HUMANO POR CARGO, EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES. 40

TABLA N°10 PRESUPUESTO PARA MARKETING DIRIGIDO A CLIENTES EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES. 47

TABLA N°11 PRESUPUESTO PARA MARKETING DIRIGIDO A BENEFICIARIOS EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES. 52

TABLA N°12. MONTO DE INVERSIÓN INICIAL DESGLOSADO POR ÍTEM, EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES. 66

TABLA N°13. INGRESOS PROYECTADOS EN HORIZONTE DE 5 AÑOS, EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES. 67

TABLA N°14. COSTOS DE VENTA PROYECTADOS EN HORIZONTE DE 5 AÑOS, EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES. 68

TABLA N°15. COSTOS FIJOS PROYECTADOS EN HORIZONTE DE 5 AÑOS, EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES. 66

TABLA N°16. VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO, EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES. 68

TABLA N°17. VAN Y TIR DEL PROYECTO EN ESCENARIO DE MENOR CANTIDAD DE CONTRATOS. 70

TABLA N°18. VAN DEL PROYECTO CON TASAS DE DESCUENTO MAYOR, EN HORIZONTE DE 5 AÑOS. 71

TABLA N°19. VAN Y TIR DEL PROYECTO EN ESCENARIO DE PRECIO DEL DÓLAR DISMINUIDO. 71

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN N°1. CUADRO COMPARATIVO DE COSTOS EDUCACIONALES Y COSTOS DE VIDA 16

IUSTRACIÓN N°2. MODELO DE NEGOCIO DE LAS AGENCIAS DE PROMOCIÓN DE LAS UNIVERSIDADES MALAYAS……...17

ILUSTRACIÓN N°3. DIAGRAMA RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER……19

ILUSTRACIÓN N°4. ORGANIGRAMA DE LA AGENCIA. 37

ILUSTRACIÓN N°5. POSICIONAMIENTO DE LA AGENCIA CHILENA RESPECTO DE COMPETIDORES. 43

ILUSTRACIÓN N°6. MATRIZ MERCADO-PRODUCTO E IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA AGENCIA 44

ILUSTRACIÓN N°7. SERVICIOS QUE ENTREGA LA AGENCIA A SUS CLIENTES Y A BENEFICIARIOS EN SU NOMBRE 45

ILUSTRACIÓN N°8. SERVICIOS QUE LA AGENCIA ENTREGA A LOS BENEFICIARIOS. 50

ILUSTRACIÓN N°9. CUADRO RESUMEN DE ETAPA 1 DE IMPLEMENTACIÓN. 54

ILUSTRACIÓN N°10. CUADRO RESUMEN DE ETAPA 2 DE IMPLEMENTACIÓN. 56

ILUSTRACIÓN N°11. CUADRO RESUMEN DE ETAPA 3 DE IMPLEMENTACIÓN. 57

ILUSTRACIÓN N°12. CUADRO RESUMEN DE OPERACIONES CON CLIENTES – UNIVERSIDADES MALAYAS. 58

ILUSTRACIÓN N°13. CUADRO RESUMEN DE OPERACIONES CON BENEFICIARIOS – UNIVERSIDADES CHILENAS 60

ILUSTRACIÓN N°14. CUADRO RESUMEN DE OPERACIONES PREVIAS AL CONTACTO CON LOS ESTUDIANTES. 61

ILUSTRACIÓN N°15. REPRESENTACIÓN DEL FLUJO DE OPERACIONES DE CONTACTO DIRECTO CON ESTUDIANTES. 63

ILUSTRACIÓN N°16. FLUJO DE CAJA, EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES. 69

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. RESUMEN ENTREVISTA SR. CARLOS CUETO MARÍN 78
ANEXO 2. DETALLES DE LA ENCUESTA REALIZADA. 79
ANEXO 3. DATOS SOBRE LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES 82
ANEXO 4. DATOS SOBRE AGENCIAS Y UNIVERSIDADES 82
ANEXO 5. MARCA Y LOGO. 84
ANEXO 6. RETORNO DE INVERSIÓN PARA UNIVERSIDADES MALAYAS EN CANTIDAD DE ALUMNOS. 85
ANEXO 7. CONTENIDOS A UTILIZAR EN ESTRATEGIA DE MARKETING PARA BENFICIARIOS (ESTUDIANTES). 85
ANEXO 8. CÁLCULO CAPM. 88
ANEXO 9. CUADRO DE MODELO DE NEGOCIOS CANVAS CORRESPONDIENTE A LA AGENCIA. 89

1. INTRODUCCIÓN

En Chile, durante la última década, se ha observado un creciente interés en estudiantes y egresados de educación superior por continuar su carrera académica en el extranjero. En efecto, desde el año 2000 al 2013 se ha duplicado la cantidad de personas que emigra con estos fines, siendo Estados Unidos, España y Francia los destinos predilectos de la mayoría. No obstante, cada vez es más frecuente que surjan personas dispuestas a emigrar a países menos tradicionales, como Corea del Sur, Singapur o Malasia, los que ofrecen buenas perspectivas académicas, altos niveles de desarrollo y buscan activamente atraer talentos a sus planteles universitarios. En conversaciones del autor de esta tesis con la Embajada de Malasia en Chile, uno de sus representantes, señala que este país se encuentra inmerso en un proceso de atracción de estudiantes extranjeros para sus universidades y que estas instituciones están desplegando acciones de promoción y reclutamiento en diversos lugares. En el caso de Chile los resultados han sido limitados, tanto en la cobertura para dar a conocer la oferta educativa, como para atraer a estudiantes dispuestos a emigrar, principalmente porque ni para las universidades malayas ni para la Embajada en Chile es posible realizar acciones de este tipo, de manera constante y directa.

De la conjunción de estas situaciones surge una oportunidad de negocios, la que en el presente plan se recoge a través de la creación de una agencia de promoción, reclutamiento y representación para las universidades de Malasia en Chile. La relevancia de la creación de esta agencia tiene relación con que una organización de este tipo logra dar satisfacción de manera continua y en terreno a las necesidades de sus clientes, las universidades malayas, y simultáneamente sirve a los estudiantes interesados en emigrar a Malasia, funcionando como un nexo que conecta los intereses de ambas partes, reduciendo la complejidad de los procesos, optimizando los recursos y generando valor para los involucrados. A continuación se exponen los objetivos del plan de negocios, así como el marco conceptual y la metodología utilizada.

1.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de esta tesis es desarrollar un plan de negocios para la creación de una agencia que provea servicios de promoción, reclutamiento y representación a universidades de Malasia, con el fin de difundir sus programas educativos en Chile e incrementar la cantidad de estudiantes chilenos que cursen programas en ese país.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un estudio de mercado para determinar, dentro de las 55 universidades malayas, los clientes potenciales, los segmentos a servir y caracterizar a los beneficiarios de la agencia.
- Configurar la oportunidad de negocios de la agencia a partir de la investigación realizada, evidenciando los factores contextuales que conforman un escenario favorable para el plan.
- Realizar una evaluación de la industria de las agencias de promoción, representación y reclutamiento para la educación malaya y evaluar su rentabilidad potencial.
- Valorizar en términos monetarios y de acuerdo a la información disponible, el mercado a servir.
- Especificar y diseñar los servicios a entregar, así como establecer su precio, tanto para clientes como beneficiarios de la agencia, de acuerdo a los resultados del estudio de mercado.
- Desarrollar la estructura organizacional (organigrama, recursos humanos necesarios, descripción de cargos) y la estrategia competitiva de la agencia.

- Diseñar una estrategia de marketing adecuada a la etapa de inicio y consolidación de la agencia, diferenciando las acciones dirigidas a clientes y a beneficiarios, y los costos del plan.
- Diseñar un plan de operaciones de la agencia, detallando cada acción, incluyendo la información presupuestaria y las personas responsables de cada proceso.
- Determinar una proyección realista de la cuota de mercado a obtener, así como su crecimiento anual esperado.
- Realizar una evaluación económica y financiera de la agencia, en un horizonte de 5 años en base a 3 escenarios.

1.3 MARCO CONCEPTUAL

La elaboración de este plan se enmarca en los conceptos propuestos por Osterwalder y Pigneur, quienes desarrollaron la herramienta conocida como Modelo de Negocios CANVAS[1]. Esta herramienta busca facilitar el diseño y posicionamiento de un modelo de negocios considerando un entorno complejo, con múltiples factores intervinientes y altamente competitivo, además de promover el entendimiento claro de la propuesta de negocios y fomentar la creatividad, discusión y análisis durante su elaboración. Para Osterwalder y sus colaboradores, un modelo de negocios describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura valor, por lo mismo, la creación del modelo de negocios permite que la estrategia del negocio sea implementada con mayor efectividad, a través de las estructuras, procesos y sistemas organizacionales.

1.4 METODOLOGÍA

La metodología para la construcción del plan de negocios busca el cumplimiento de los objetivos específicos y, por tanto, se basa en distintas herramientas para alcanzar cada uno de ellos. Los objetivos son detallados en una secuencia lógica, donde el análisis de cada etapa del proceso sirve de plataforma para el desarrollo de la siguiente. Consecuentemente, cada uno de los apartados de esta tesis se trabaja individualmente, de manera que cada sección entregue información relevante por sí misma. Sin embargo, la elaboración concatenada de cada una de ellas, otorga consistencia y facilita la comprensión de este trabajo como un todo, conducente a cumplir el objetivo general.

En primer lugar, se realiza un estudio de mercado que comienza con la identificación de las fuentes de informaciones relevantes, para luego, dar paso a acciones de investigación y recopilación de esos datos. El estudio se inicia investigando y describiendo el contexto y el estado actual de Malasia, incluyendo su situación geográfica, social, política y económica, para luego con más detalle, realizar una descripción actualizada de la educación malaya. También se realiza una evaluación de la distancia entre Malasia y Chile, siguiendo los conceptos de Pankaj Ghemawat[2], lo cual entrega una visión general de los dos países considerados en este trabajo.

A partir de ese panorama general, se recopila información específica sobre la educación superior en Malasia, las políticas existentes y los planes futuros. Junto con esto, se investiga sobre el flujo de estudiantes extranjeros que cursan sus estudios superiores en ese país, las acciones que el Estado y las universidades están desplegando para atraer estudiantes foráneos, los objetivos transversales de esas políticas y los efectos de éstas. Para obtener la información relevante, se realiza tanto una investigación primaria, como una secundaria. En el caso de la primera, ésta se

[1] Fuente: Osterwalder, A., Pigneur, Y. "Business Model Generation", 2010.
[2] Fuente: Ghemawat, P. "Distance still matters", 2001.

concreta a través de entrevistas y contactos con personas vinculadas a la Embajada de Malasia en Chile, a agencias de promoción y representación educativa que funcionan para Chile y a universidades internacionales. Adicionalmente se realiza una encuesta, a través de una plataforma web, sobre percepciones en relación a Malasia y su oferta educativa, y sobre la disponibilidad de los chilenos para cursar estudios superiores en ese país. Con respecto a la segunda, ésta se realiza utilizando fuentes bibliográficas, estudios demográficos y estadísticos e información pública.

La construcción de este marco, permite el análisis y definición del mercado para la agencia, incluyendo los procesos de segmentación y *targeting*, así como la cuantificación del número de potenciales clientes y una estimación económica del mercado. Una vez definidos el mercado, los segmentos a servir y las necesidades más relevantes para los clientes, comienza el diseño y especificación de los servicios y con ello la propuesta de valor que se espera ofrecer. Este proceso se conduce utilizando el modelo CANVAS que permite visualizar claramente los aspectos claves que son necesarios y que sostienen la propuesta de valor. El desarrollo de esta propuesta es complementado con la elaboración de una estrategia competitiva para la agencia, la cual considera tanto las condiciones externas de la industria, así como los recursos propios de la agencia, los cuales pueden constituir la fuente de su ventaja competitiva. La evaluación de las fuerzas en la industria se realiza siguiendo la herramienta de las 5 fuerzas de Michael Porter[3] y el análisis de los recursos y ventaja competitiva a través de la herramienta VRIO de Jay Barney[4].

La agencia requiere de una estructura organizacional específica, por lo que la definición del capital humano necesario, así como la estructura de funcionamiento y el organigrama se construyen siguiendo los conceptos de la gestión de recursos humanos, expuestos por Dolan y colaboradores[5]. Esta sección considera la construcción de perfiles de cargo y la descripción de las competencias necesarias de acuerdo a los requerimientos asociados a los servicios más relevantes que la agencia va a ofrecer. Así mismo, la estructura organizacional está pensada para ajustarse a las características de una empresa de pequeño tamaño que comienza sus funciones desde cero.

La estrategia de marketing es desarrollada pensando en los segmentos a servir y considera técnicas para constituir el marketing mix más adecuado según las características de la agencia y sus potenciales clientes y beneficiarios. En la elaboración de la estrategia, se siguen los conceptos de los autores Capon y Hulbert[6] y la información proveniente de las entrevistas y recopilada a través las otras fuentes. La estrategia está estrechamente vinculada a los canales de comunicación y servicio dirigidos a los clientes.

Respeto al plan de operaciones, se realiza en una descripción exhaustiva de las actividades y procesos claves para el funcionamiento de la agencia, los recursos necesarios y las responsabilidades asignadas a cada una de las áreas del negocio.

Finalmente, para la evaluación económica y financiera, este estudio considera algunas herramientas descritas por Brealey, Myers y Allen[7]. En específico, se realiza la estimación del Flujo de Caja Libre y el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, considerando un horizonte a 5 años en base a 3 escenarios.

[3] Fuente: Porter, M. "The five competitive forces that shape strategy", 2008.
[4] Fuente: Barney, J. "Firm resources and sustained competitive advantage", 1991.
[5] Fuente: Dolan, S., Valle R., Jackson S. y Schuler, R. "La Gestión De Los Recursos Humanos", 2007.
[6] Fuente: Capon, N. y Hulbert, J. "Managing marketing in the 21st century", 2007.
[7] Fuente: Brealey, R., Myers, S. y Allen, F. "Principles of corporate finance", 2006.

2. ESTUDIO DE MERCADO

La elaboración de este plan de negocios comienza con una revisión general sobre Malasia. Para su desarrollo se hace relevante entender este mercado desde aspectos amplios, hasta llegar a las particularidades de la oferta educativa malaya, que es foco del presente trabajo.

2.1 ACERCA DE MALASIA

Malasia es un país que forma parte de la zona geográfica conocida como Sudeste Asiático. Este territorio destaca por su diversidad geográfica y étnica, las cuales contribuyen a una enorme riqueza cultural. Malasia tiene un territorio dividido entre una parte en la península Malaya y la otra en el norte de la Isla de Borneo. Estos territorios están separados por el Mar del sur de China, por lo cual Malasia posee una amplia costa en una zona donde el intercambio comercial ha sido históricamente intenso. La posición de Malasia es muy favorable, pues su territorio continental la vincula con los países del norte a través de sus redes de transporte terrestre, mientras que su territorio insular, proyecta el país hacia naciones como China, Japón, Corea del Sur y Australia.

Las características generales del clima de Malasia son las que corresponden a un clima ecuatorial-tropical, las que incluyen una temperatura uniforme (entre 25°C a 35°C, durante todo el año), alta humedad y precipitaciones copiosas[8]. En cuanto a su población, de acuerdo al Censo del año 2010[9], Malasia tiene una población de 28,3 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento anual de la población de un 2% en el periodo 2000-2010. Del total de los encuestados, el 91,8% corresponde a ciudadanos malayos y el 8,2% restante a otras nacionalidades. Dentro de los ciudadanos malayos, el grupo étnico con mayor representación son los Bumiputera (descendientes de indígenas malayos) con un 67,4%, le siguen los de origen Chino con un 24,6%, luego los Indios 7,3% y finalmente el grupo de otros orígenes con un 0,7%.

Con el fin de profundizar el entendimiento de Malasia se utiliza la herramienta de análisis PESTEL[10], que permite organizar la información sobre un determinado país o región considerando su situación Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal.

2.1.1 SITUACIÓN POLÍTICA

Malasia comenzó su formación en el siglo XV, donde era una nación divida en sultanatos independientes, para luego durante los siglos XVII y XVIII, convertirse en colonia holandesa y luego británica. Malasia, es un país joven, que recién a mediados del siglo XX, en 1957, luego de la Segunda Guerra Mundial, consiguió su unificación e independencia. El actual sistema de gobierno de Malasia es la monarquía constitucional, donde las funciones de jefe de estado son ejercidas por el rey, el cual es elegido por un periodo de 5 años, de entre los 9 sultanes que gobiernan los sultanatos, y son ellos mismos quienes eligen, no los ciudadanos. El actual jefe de estado es el Rey Abdul Halim Mu'adzam Shah.

El poder ejecutivo está en manos del Primer Ministro, quien es el jefe de gobierno y debe ser malayo y musulmán. Desde el año 2009 este cargo es ejercido por Najib Tun Razak. El poder legislativo es ejercido por dos cámaras, el Senado y la Cámara de los Comunes[11].

[8] Fuente: Todos los datos de la descripción general fueron obtenidos del sitio www.wonderfulmalaysia.com
[9] Fuente: www.statistics.gov.my
[10] Fuente: Apuntes del Curso "Strategic Frameworks", Programa MBA de Macquarie University, 2014.

Si bien, en Malasia han existido dificultades a nivel político en las últimas décadas, como las derivadas de los conflictos étnicos del año 2001, o las asociadas a las crisis económicas de 1998 y de 2008, en general la situación política es estable, que ha rendido frutos observables en el nivel de desarrollo. Esta estabilidad ha favorecido la inversión directa extranjera y el comercio internacional. No obstante, la percepción de los malayos sobre sus instituciones públicas no es tan positiva, en relación a sus índices de desarrollo humano. El Índice de Percepción de la Corrupción 2014[12], estudio conducido por "Transparencia Internacional" sitúa a Malasia en el lugar número 50 de un total de 175 países. Este índice ha subido levemente en los últimos años, por este motivo y porque aún el país se ubica en el tercio superior entre todos los países encuestados puede clasificársele como una nación donde los ciudadanos confían en su gobierno.

2.1.2 SITUACIÓN ECONÓMICA

Desde la década de 1970, Malasia pasó de ser un país proveedor de materias primas, a uno basado en la industria. Aun así, los recursos naturales siguen siendo una plataforma de desarrollo, destacando entre éstos el petróleo, el gas natural licuado, el caucho y el aceite de palma. La explotación de estos recursos ha sido balanceada con un sector industrial fuerte y diverso, líder en la producción de semiconductores, equipos electrónicos, instrumental médico y fármaco-químico y de paneles fotovoltaicos[13]. El año 2013 el PIB de Malasia alcanzó los US$ 312,5 Mil Millones de acuerdo al Banco Mundial. Según este dato y los del FMI en 2014, este país es la 28° economía del mundo[14], cuya gran fortaleza es su solidez y constante crecimiento. En el periodo 2002-2012 la economía creció un 5,15% y en 2014 alcanzó un 6,1%, lo cual evidencia su buen estado actual. Además se ha aumentado la inversión en transporte público, la conectividad a través de internet, desarrollo de proyectos energéticos y el procesamiento de hidrocarburos.

En cuanto a los desafíos de la economía malaya, el mayor de ellos es el alto endeudamiento que desde el año 2008 ha crecido a tasas cercanas al 12%, un porcentaje mayor que el PIB. Esta situación preocupa, pues puede incrementar la vulnerabilidad de la economía ante eventuales shocks. Otra debilidad se relaciona con el aumento de la deuda estatal. La deuda externa aumentó en el periodo 2007-2012 hasta llegar a un 34,88% del PIB. Respecto a la deuda pública, ésta alcanzó un 56,24% del PIB en 2012. Las estimaciones del Banco Mundial no son auspiciosas, y señalan que al 2015 la deuda podría alcanzar el 70% del PIB. El gobierno ha preferido posponer acciones tendientes a hacerse cargo de esta dificultad. Si bien hoy no existe un impacto directo en el crecimiento, a largo plazo esto puede afectar la competitividad internacional de Malasia[15].

2.1.3 SITUACIÓN SOCIAL

Malasia es un país multicultural que ha sabido aprovechar este hecho para construir ventajas que potencien su desarrollo. Desde la década de 1980, se han firmaron acuerdos que permitieron alcanzar un clima de paz social, la cual se había visto comprometida principalmente por conflictos étnicos. La religión es un componente importante de estructura social de Malasia. Un 61,3% de los habitantes profesa el Islam[16], que es la religión oficial del Estado y su primacía es clara, no obstante existe un respeto a la diversidad religiosa que crea un clima de seguridad y paz.

---

[11] Fuentes: www.wonderfulmalaysia.com y perfil de Malasia en www.bbc.com
[12] Fuente: www.transparency.org , 2014.
[13] Fuente: MarketLine "Malaysia PESTLE Insights", 2014.
[14] Fuentes: www.datos.bancomundial.org y Fondo Monetario Internacional, en inglés International Monetary Fund, www.imf.org
[15] Fuente: MarketLine "Malaysia PESTLE Insights", 2014 y www.datos.bancomundial.org
[16] Fuente: www.statistics.gov.my

La transformación económica y las políticas para disminuir las brechas sociales, han permitido a Malasia alcanzar una clasificación alta en el Índice de Desarrollo Humano, el que en 2013 fue de 0,773, situando al país en el número 62 entre 187 naciones[17]. Un factor que beneficia a Malasia es su población es joven. De acuerdo al *World Factbook*[18] de la CIA estadounidense, 63,6% de la población malaya está entre los 15 y 64 años, es decir, es población activa. Esto significa un constante ingreso de fuerza laboral al mercado y un soporte a la economía en un largo plazo.

En términos de desafíos sociales, en 2012 el coeficiente GINI de 0,431 indicaba que se mantiene una considerable desigualdad de distribución de la riqueza, la cual se observa principalmente al considerar las diferencias étnicas y las diferencias entre las regiones más y menos urbanizadas. También existe una preocupación por la disminución de tierras cultivables y la calidad de la alimentación. En este ámbito el gobierno está trabajando con organismos internacionales y ha fomentado las innovaciones en esta área. Otro riesgo social es que la inversión en educación declinó entre los años 2002 y 2012, pasando de un 7,66% a un 4,43% del PIB[19]. La lógica de esta disminución parece contraria al desarrollo de una economía basada en la tecnología, innovación y conocimiento. En efecto, los análisis han evidenciado la brecha existente entre las necesidades de Malasia para el futuro y el desarrollo del capital humano. Este riesgo ha sido abordado a través del Plan Estratégico de Educación 2013-2025, que promueve una reforma amplia e incentiva la atracción de capital humano desde el extranjero, no sólo para incorporar conocimiento y buenas practicas, sino también para posicionar a Malasia como una potencia educativa a nivel mundial.

2.1.4 SITUACIÓN TECNOLÓGICA

El plan de Malasia para convertirse en un país desarrollado al llegar el año 2020 implica alcanzar una posición de liderazgo mundial en la industria de las tecnologías de la información. La actual posición sitúa al país como un actor relevante, pero no en las primeras posiciones. De acuerdo al Índice de Preparación Tecnológica 2013, del Foro Económico Mundial, Malasia alcanzó un puntaje de 4,82 (de un máximo de 10), que lo sitúa en el puesto número 30 entre 144 países en relación a la facilidad de acceso para la población a tecnologías de la información[20]. A nivel regional, este país ha alcanzado el segundo lugar en el Sudeste Asiático en cuanto a exportación de bienes de alta tecnología, que alcanza un 43,3% del total de las exportaciones, siendo sólo superado levemente por Filipinas y respecto a la penetración de internet y tecnologías sólo es superado por Singapur. El año 2012 se dio inicio al programa *Digital Malaysia Initiative* que cuyo objetivo es desarrollar una economía digital para el 2020, creando un ecosistema que unifique las actuales tecnologías y las innovaciones con el fin de impactar positivamente en la productividad del país. La meta es que la contribución de la tecnología al PIB alcance el 17%[21].

En cuanto a los desafíos en este ámbito, destacan la vulnerabilidad ante el cibercrimen, los altos niveles de piratería informática y la brecha en capital humano. Respecto a este último punto, si bien las universidades malayas destacan por su calidad en el ámbito de la ingeniería y computación, la brecha de capital humano proyectada, para alcanzar la meta del 2020, se estima en una escasez de 700.000 trabajadores calificados, profesionales y técnicos, para cubrir la demanda que se generará en diversas áreas económicas, incluyendo la tecnológica[22].

[17] Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, en inglés United Nations Development Program, http://hdr.undp.org
[18] Fuente: www.cia.gov
[19] Fuente: MarketLine "Malaysia PESTLE Insights", 2014.
[20] Fuente: Foro Económico Mundial, en inglés World Economic Forum, http://www3.weforum.org
[21] Fuente: http://www.digitalmalaysia.my
[22] Fuente: MarketLine "Malaysia PESTLE Insights", 2014

2.1.5 SITUACIÓN MEDIOAMBIENTAL

Con el desarrollo industrial que vivió Malasia fueron inevitables los efectos negativos en el medioambiente, por lo que hoy el país cuenta con una institucionalidad ambiental con estándares internacionales, que responde a las necesidades de sus habitantes y que resguarda su riqueza natural. Malasia cuenta con la Ley de Calidad Medioambiental donde se enmarcan todas las regulaciones de protección ambiental y desde el 2012 cuenta con tribunales exclusivos para tratar asuntos medioambientales y ha adherido a pactos medioambientales internacionales. Malasia presenta el desafío de transformar y diversificar su matriz energética para volverla sustentable, pues en la actualidad el 90% de la energía proviene de combustibles fósiles, por lo que las emisiones de dióxido de carbono son un problema. La meta del gobierno para el 2020 considera disminuir las emisiones al menos en un 40% e incentivar la producción energética limpia[23]. Las amenazas más importantes para el país, en este ámbito, son la deforestación y la contaminación del aire. La deforestación se ha incrementado dramáticamente en la última década; de acuerdo estudios basados en la herramienta *Google Maps Forest*, Malasia tuvo la tasa más alta de pérdida de bosques entre los años 2002 y 2012, con un 14,4%. Esto se debió a lo intensivo de la industria del aceite de palma, al turismo no-sustentable, incendios forestales y trabajos mineros[24].

2.1.6 SITUACIÓN LEGISLATIVA

La herencia británica se deja sentir en el poder judicial malayo, el cual está basado en la *Commom Law* Británica. La ley Islámica también es parte del sistema judicial, aunque está acotada a los musulmanes y a asuntos propios del derecho islámico y de familia[25]. En el ámbito económico, la actualización y los avances de la legislación malaya han favorecido tres aspectos centrales para el desarrollo económico. En primera instancia las leyes de transparencia y gobernabilidad corporativa han permitido disminuir los problemas de corrupción y favorecieron la recuperación de las crisis económicas del 1998 y 2008 al otorgar un soporte de confianza. En segundo lugar, se tramitaron leyes destinadas a favorecer la competencia internacional y a desproteger industrias excesivamente resguardadas, lo cual favoreció la llegada de nuevas inversiones y la posibilidad de establecer acuerdos comerciales, como el tratado de libre comercio que está vigente entre Chile y Malasia desde 2012. Finalmente, la liberalización de más de 50 subsectores productivos entre 2010 y 2013 ha favorecido la inversión extranjera directa.

Un desafío de la legislación malaya es contar con una ley efectiva para combatir la piratería, lo cual afecta al resguardo de las patentes y la propiedad intelectual. Por otra parte, los ciudadanos se han manifestado en contra de leyes que restringen el libre acceso a la información. Otras áreas de desafío son la legislación tributaria y los derechos humanos. En cuanto a tributos, el gobierno está pensando en introducir impuestos a los bienes y servicios, lo cual no está siendo bien evaluado por los expertos, que han recomendado incrementar impuestos, pero sobre los ingresos individuales y de las empresas. Respecto a derechos humanos, Amnistía Internacional ha criticado las leyes que permite detener a personas e incomunicarlas por 48 horas, sin que exista necesidad de cargos y las leyes que permiten la detención por sospecha, que permiten apresar a alguien por tiempos prologados sin que exista un juicio de por medio[26]

[23] Fuente: MarketLine “Malaysia PESTLE Insights”, 2014
[24] Fuente: Broich, M. et. Al. “Patterns of tree-cover loss along the Indonesia–Malaysia border on Borneo”, 2013.
[25] Fuente: www.wonderfulmalaysia.com
[26] Fuente: MarketLine “Malaysia PESTLE Insights”, 2014

2.2 LA EDUCACIÓN EN MALASIA

El tema de la presente tesis se relaciona con la educación, por lo cual se hace necesaria una revisión del panorama general de esta actividad en Malasia y una descripción focalizada de la situación de la educación superior malaya y su proceso de internacionalización.

Antes de ser una nación independiente Malasia no contaba con un sistema nacional de educación, por lo cual sólo con posterioridad a 1957, los gobernantes empezaron a prefigurar el plan que daría cuerpo a una política de largo plazo en cuanto al desarrollo educativo. Las cifras en aquella época eran desalentadoras en cuanto a educación. En la década de 1960, un 52% de la población malaya era analfabeta y más de un 50% no había accedido a educación formal[27]. En 1979 comenzó la implementación de la primera política nacional de educación, focalizada en facilitar el acceso a la educación formal y a disminuir el analfabetismo. Este proceso se desarrolló paralelamente a las reformas económicas tendientes a la industrialización, las cuales requerían de una población mejor educada y entrenada en habilidades concordantes con el nuevo escenario.

La planificación educacional a largo plazo, una alta inversión estatal y condiciones sociales estables, permitieron que el sector educativo en Malasia se desarrollara rápidamente, alcanzándose metas muy relevantes en un periodo de tiempo breve. Es así como, en la actualidad, Malasia ha logrado que un 100% de su población acceda a la educación primaria y un 80% a la secundaria. Por otra parte, un 60% de los jóvenes que terminan su educación secundaria acceden a las diferentes opciones de educación superior, que van desde educación en oficios hasta la universidad. En relación al nivel de analfabetismo, éste sólo alcanza a un 8%[28]. Finalmente, Malasia ha construido relaciones de cooperación internacional en educación, las cuales han facilitado la incorporación de estándares más exigentes a su sistema educacional. Por ejemplo, Malasia mantiene cooperación con el Reino Unido y con Australia en estas materias.

Los avances en materia educacional han sido positivos, sin embargo existen críticas y desafíos. Una importante crítica al gobierno es que entre los años 2002 y 2012, se observa una reducción de la inversión en educación como porcentaje del PIB, la cual pasó de un 7,66% a un 4,43%. Aun así, la inversión malaya en educación supera el promedio de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que alcanza un 3,7% del PIB conjunto[29]. En los últimos años el gobierno se ha replanteado esta situación y vuelto a un enfoque de largo plazo, esto debido principalmente a la incorporación de Malasia a procesos de evaluación internacional de la calidad de la educación, como las pruebas PISA (sigla en inglés para *Programme for International Student Assessment*) y TIMSS (sigla en inglés para *Trends in International Mathematics and Science Study*), junto con una evaluación general de la necesidad de capital humano para satisfacer la demanda de mano de obra calificada que requiere el país para alcanzar sus metas económicas y de desarrollo para el año 2020.

Las áreas críticas que el gobierno malayo identificó para formular una nueva política educacional consideran un mejoramiento en el acceso, en la calidad y en la equidad en todos los niveles educativos. La re-evaluación del estado de la educación malaya condujo a la generación de un Plan Estratégico Educativo a implementar entre los años 2013 y 2025.

[27] Fuente: Plan Estratégico Educativo de Malasia 2013-2025 , en inglés “Malaysia Educational Blueprint”
[28] Fuente: Plan Estratégico Educativo de Malasia 2013-2025 , en inglés “Malaysia Educational Blueprint”
[29] Fuente: MarketLine “Malaysia PESTLE Insights”, 2014 y “Education at Glance” en www.oecd.org, 2011.

En este estudio de mercado no se ahonda en cada una de las medidas de este Plan Estratégico, sin embargo, es relevante señalar cuales son los objetivos que el gobierno malayo se ha planteado como desafíos para el año 2025. Los resultados esperados de las medidas que considera este nuevo conjunto de políticas son los siguientes[30]:

a) Acceso a la educación: El primer objetivo en este ámbito es alcanzar el acceso universal a la educación escolar, es decir conseguir que el 100% de la población curse la educación primaria y secundaria. Otras metas son mejorar los resultados educativos en la enseñanza del inglés como segunda lengua de los malayos e incrementar la tasa de ingreso a la educación superior.

b) Calidad de la educación: La meta es, al 2025, estar entre los primeros 30 países en calidad de la educación, considerando las mediciones internacionales como las pruebas PISA y TIMSS.

c) Equidad: En la evaluación realizada se detectaron brechas vinculadas a diferencias socio-económicas y geográficas. La meta es reducirlas en un 50%, promoviendo la inclusión, la meritocracia, el fomento de los talentos y entregando apoyo a los más vulnerables.

d) Unidad: Un objetivo social de la política educativa es fomentar el sentido de identidad nacional y la paz social dentro de Malasia. Las reformas consideran un fomento a la diversidad étnica, social y religiosa, enfatizando los valores comunes que sustentan la sociedad malaya.

e) Eficiencia: El gobierno no sólo busca invertir más, sino lograr que el gasto realizado en educación genere retornos. Es por esto que una de las metas considera el monitoreo constante de los resultados educativos con el fin de maximizar los efectos de la inversión.

La educación malaya está en medio de una reorganización, pero ya cuenta con un plan claro, que persigue objetivos concretos y en un plazo definido. Para tener una idea del desafío malayo en educación, es posible hacer una breve comparación con Chile. Ambos países cuentan con un nivel de ingreso per cápita similar, lo que facilita las referencias. Tanto Chile como Malasia cuentan con un gasto en educación superior al promedio de la OCDE, sin embargo Malasia ha invertido, históricamente, más que Chile. Por ejemplo en el año 2008 el gasto público de Malasia para educación básica fue de un 16% del total del gasto público, mientras el de Chile fue de 12%. Aún con esa diferencia, Chile ha rendido mejor en las pruebas internacionales que dan cuenta de la calidad. Esta es una de las razones que sustentan la nueva estrategia.

2.2.1 LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MALASIA

El sistema de educación superior de Malasia es mixto, es decir se compone de instituciones públicas y privadas. La mayoría de los jóvenes egresa del sistema escolar con una edad de 17 o 18 años, y del total de éstos el 60% ingresará a alguna de las instituciones de educación superior[31]. Las principales modalidades de educación superior a la que optan los malayos son la educación vocacional, la educación técnica y la educación universitaria[32]. Las instituciones de educación vocacional otorgan formación en oficios que requieren habilidades específicas y entrenamiento para alcanzar un nivel de experiencia alto. La educación técnica, a diferencia de la anterior, ofrece carreras que requieren una mayor formación académica, la cual se balancea con

[30] Fuente: Objetivos expuestos en Plan Estratégico Educativo de Malasia 2013-2025, en inglés "Malaysia Educational Blueprint"
[31] Fuente: Plan Estratégico Educativo de Malasia 2013-2025 , en inglés "Malaysia Educational Blueprint"
[32] Fuente: Ministerio de Educación Malayo, www.moe.gov.my

la práctica en un ámbito profesionalizado. En Malasia la educación técnica profesional en campos como la informática, mecánica y comunicaciones está ampliamente desarrollada. Finalmente, las universidades funcionan de manera similar a como es el otras partes del mundo, sin embargo existe una distinción entre tipos de planteles de acuerdo a su oferta académica.

En Malasia existen tres grupos de universidades: de investigación, donde la actividad principal es la producción de nuevo conocimiento; las comprehensivas, que corresponden al modelo más clásico, donde se dictan diversas materias académicas; y, las focalizadas, universidades que se desempeñan en un área específica y tienen experiencia en ese ámbito (negocios, arte, leyes, etc.). Una de las grandes ventajas de la educación superior en Malasia es que los programas educativos, en su mayoría, son entregados a los estudiantes en inglés. Esta situación no sólo permite a los graduados malayos acceder con mayor facilidad a las fuentes académicas escritas en ese idioma, sino que les abre posibilidades de desarrollo profesional en un mundo globalizado.

Respecto de la educación superior, el gobierno malayo lanzó un Plan Nacional Estratégico específico, el cual tiene como objetivos centrales promover el desarrollo del capital humano necesario para consolidar a Malasia como una nación que sustenta su progreso en una economía basada en el conocimiento y la innovación, y hacer del país un centro internacional de excelencia en educación superior que fomente el talento nacional y que atraiga a profesionales extranjeros.

El Plan Nacional Estratégico de Educación Superior contempla "7 Impulsos", como les llamó el gobierno malayo, para transformar la educación superior con miras al 2020 y son los siguientes[33]:

a) Ampliar el acceso y aumentar la equidad: La meta en este ámbito es el 33% de la fuerza de trabajo esté calificada con formación de educación superior. Se incrementará la entrega de becas por meritocracia y aquellas especiales, que benefician a grupos postergados.

b) Mejoramiento de la calidad: Este impulso contempla la promoción de pasantías para los estudiantes y de fomento de las relaciones entre la industria y los académicos. También considera una revisión y actualización continua de los currículos, metodologías y la inclusión del inglés. Además considera la meta de contar, al 2020, con 100.000 doctores (PhD).

c) Mejorar la investigación y la innovación: La meta de Malasia es generar una masa crítica de investigadores, en una proporción de 100 investigadores por cada 10.000 trabajadores. También considera alcanzar el número de 6 universidades dedicadas con intensidad a la investigación, así como 20 centros de excelencia mundial, para promover la innovación.

d) Empoderar a las instituciones de educación superior: Las metas en este ámbito incluyen posicionar al menos 2 universidades con una educación de excelencia a través de un programa de desarrollo acelerado; lograr que al menos 3 universidades se encuentre dentro de las 100 mejores a nivel mundial y al menos una entre las 50 primeras. También se considera certificar la autonomía de los planteles y alcanzar un 75% de doctores (PhD) entre los académicos.

e) Intensificar la internacionalización: Las acciones en este ámbito incluyen incrementar las relaciones colaborativas con instituciones de educación superior extranjeras; lograr un 10% de estudiantes extranjeros en cada plantel; apoyar los estudios de post-doctorado para que sean

[33] Fuente: Objetivos expuestos en Ministerio de Educación Malayo, www.moe.gov.my

cursados en universidades extranjeras; alcanzar un 15% de académicos proveniente de universidades extranjeras y un incremento en las becas para estudiantes extranjeros.

f) Inculturación del aprendizaje permanente: Este objetivo incluye la diversificación de programas para la educación continua y especialización, así como incrementar la participación de los adultos, ya graduados, en la vida universitaria y académica.

g) Mejorar el funcionamiento del Ministerio de Educación Superior de Malasia: este es un objetivo más bien vinculado a la gestión interna.

Este es el panorama de transformación que está viviendo en Malasia en esta área. Este país busca convertirse en un actor relevante a nivel mundial en cuanto a educación superior, sector que vuelve a posicionarse como clave y estratégico para el desarrollo futuro de la nación.

2.2.2 LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN MALASIA

En Malasia existen universidades públicas, financiadas con fondos estatales, y otras privadas. Al año 2012 existían en 20 planteles universitarios públicos, los cuales se muestran en la Tabla N°1.

Tabla N°1. Listado de Universidades Públicas de Malasia y su año de Fundación[34].

	Universidades Públicas	Fundación
1	Universidad Malaya (UM)	1961
2	Universidad Sains Malaysia (USM)	1969
3	Universidad Kebangsaan Malaysia (UKM)	1970
4	Universidad Putra Malaysia (UPM)	1971
5	Universidad Teknologi Malaysia (UTM)	1975
6	Universidad Teknologi Mara (UiTM)	1999
7	Universidad Islam Antarabangsa Malaysia (UIAM)	1983
8	Universidad Malaysia Sabah (UMS)	1994
9	Universidad Malaysia Sarawak (UNIMAS)	1992
10	Universidad Pendidikan Sultan Idris (UPSI)	1997
11	Universidad Utara Malaysia (UUM)	1984
12	Universidad Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)	2000
13	Universidad Pertahanan Nasional Malaysia (UPNM)	2006
14	Universidad Malaysia Perlis (UniMAP)	2001
15	Universidad Malaysia Terengganu (UMT)	1999
16	Universidad Malaysia Pahang (UMP)	2001
17	Universidad Sains Islam Malaysia (USIM)	1998
18	Universidad Sultan Zainal Abidin (UniSZA)	2005
19	Universidad Malaysia Kelantan (UMK)	2006
20	Universidad Teknikal Malaysia Melaka (UTeM)	2000

Respecto de las universidades privadas, al año 2012 se encontraban registradas 35 planteles. La Tabla N°2 contiene un listado de estas instituciones.

[34] Fuente: Malaysia National Education Statistics: Higher Education Sector, 2012.

Tabla N°2. Listado de Universidades Privadas de Malasia[35].

	Universidades Privadas
1	Multimedia University (MMU), Kampus Cyberjaya
2	Universidad Tenaga Nasional (UNITEN), Kampus Putrajaya
3	Universidad Teknologi Petronas (UTP), Perak
4	University of Management and Technology (UMTECH)
5	Universidad Tun Abdul Razak (UNIRAZAK)
6	Universidad Perubatan Antarabangsa International Medical University
7	Sekolah Klinikal Universidad Perubatan Antarabangsa (IMU)
8	Universidad Selangor (UNISEL), Kampus Shah Alam
9	Malaysia University of Science and Technology (MUST)
10	Universidad Terbuka Malaysia (UNITEM)
11	AIMST University
12	Universidad Kuala Lumpur (UNIKL), Kampus Kota
13	Universidad Tunku Abdul Rahman (UTAR), Kampus Kuala Lumpur
14	Universidad Terbuka Wawasan (WOU)
15	Universidad Antarabangsa AlBukhary (AIU)
16	Universidad Teknologi Kreatif Limkokwing (LUCT)
17	Asia e University (AeU)
18	Al-Madinah International University (MEDIU)
19	International Centre For Education in Islamic Finance (INCEIF)
20	Management and Science University (MSU)
21	Universidad UCSI (UCSI University), Kampus Kuala Lumpur
22	Quest International University Perak
23	INTI International University
24	Taylor's University
25	Manipal International University (MIU), Malaysia
26	Sunway University
27	Perdana University
28	Malaysian Institute for Supply Chain Innovation (MISI)
29	Universidad HELP
30	Raffles University Iskandar Malaysia
31	Asia Pacific University of Technology & Innovation (Asia Pasific UTI)
32	Universidad SEGi
33	Universidad Nilai
34	Binary University of Management & Entrepreneurship (BUME)
35	Global e-University

Considerando la información anterior, es posible estimar la cantidad de universidades malayas en 55 planteles. Este número se declara como una estimación, pues es información que corresponde al año 2012 y podría existir alguna variación entre ese año y la actualidad.

[35] Fuente: Malaysia National Education Statistics: Higher Education Sector, 2012.

El año 2012 se estimó que el número de estudiantes en universidades malayas llegó a las 930.000 personas. De este total, 521.793 estudiantes formaban parte de planteles públicos. En cuanto a los académicos, éstos alcanzan un total de 29.769 personas que desempeñan funciones en los planteles públicos. De este total, 10.091 cuentan con un grado de doctor (PhD) y 16.245 tienen grado de magíster[36]. La Tabla N°3 muestra la distribución de alumnos por programa.

Tabla N° 3. Distribución de estudiantes por programa en universidades públicas - Año 2012.

	Pregrado	Magíster	Doctorado
Ingresos nuevos	90.942	20.420	5.662
Estudiantes regulares	305.141	54.593	25.040
Graduados	66.421	14.261	2.064

Respecto de los estudiantes internacionales, al año 2012, se estimaba que cursaban estudios universitarios en Malasia cerca de 100.000 extranjeros. De éstos, 38.573 estudió en planteles públicos. Las áreas de estudio preferidas por ellos son la ingeniería, construcción, industria y mecánica, ciencias sociales, derecho y negocios. La mayoría de los extranjeros acceden a universidades privadas, probablemente porque éstas desarrollan estrategias más activas de reclutamiento y ofrecen mayores beneficios. Si bien existe esta tendencia, el desafío del país es incrementar el número de estudiantes foráneos y alcanzar los 200.000 en el año 2020[37], en ambos tipos de planteles. Los estudiantes extranjeros provienen, en su mayoría, de países asiáticos, zona donde las universidades malayas han invertido más para atraer alumnos, debido a la cercanía geográfica que facilita la movilidad estudiantil y a la cercanía cultural. La Tabla N°4 muestra los países desde donde ingresan mayor cantidad de estudiantes a universidades malayas.

Tabla N° 4. Top 5 entre países de donde provienen los estudiantes extranjeros[38].

País	Cantidad de alumnos nuevos
Irán	5.980
Indonesia	3.638
China	1.908
Yemen	1.651
Iraq	1.508

Es relevante señalar que entre los primeros 20 países desde donde provienen estudiantes extranjeros a las universidades malayas sólo hay países de Asia, Medio Oriente y África. La incorporación de estudiantes de otras zonas es menor. Por ejemplo, el año 2009 se contabilizaron 111 estudiantes provenientes de Estados Unidos, 108 del Reino Unido y sólo 74 de Australia. En cuanto a los datos de América Latina, el año 2009, ingresaron sólo 1 estudiante de Argentina, 22 de Bolivia, 10 de Brasil, 5 de Chile y 16 de Colombia[39]. A pesar de que Malasia aún no se posiciona como un polo de atracción global en cuanto a educación universitaria, la cantidad de estudiantes internacionales que ingresaron a sus planteles en el año 2009 le permitieron alcanzar el puesto número 11 en el ranking mundial de destinaciones de los estudiantes universitarios, logrando una participación de un 2% a nivel global, una cifra similar a Nueva Zelanda[40].

[36] Fuente: Malaysia National Education Statistics: Higher Education Sector, 2012
[37] Fuente: Ministerio de Educación Superior Malayo, www.moe.gov.my
[38] Fuente: Malaysia National Education Statistics: Higher Education Sector, 2012.
[39] Fuente: Informe de Inscripción de Estudiantes Internaciones en Educación Superior, 2003-2009, www.moe.gov.my
[40] Fuente: Ministry of Higher Education Malaysia, 2010 y "Education at Glance" en www.oecd.org, 2011.

El Plan Nacional Estratégico de Educación Superior de Malasia considera que la incorporación de estudiantes internacionales facilita la transmisión de conocimiento, puede generar una plataforma para la innovación y para la cooperación en investigación. Para Malasia, el desafío es incorporar alumnos de nuevos continentes y aumentar la competitividad internacional de sus planteles. En este sentido, la estrategia considera acciones concretas como las siguientes[41]:

a) Tratados para mutuo reconocimiento de títulos y grados académicos: Malasia cuenta desde el 2011 con un acuerdo de este tipo con China y está negociando otro con Australia.

b) Ajuste en el inicio del año académico: Este cambio busca hacer coincidir los tiempos académicos con las universidades foráneas, facilitando la llegada de estudiantes extranjeros.

c) Creación de nuevos centros de promoción internacional: Se crearon 4 centros, dedicados a funciones de promoción directa en China, Vietnam, Emiratos Árabes Unidos e Indonesia.

d) Cooperación con universidades internacionales de alta calidad: El gobierno ha facilitado la instalación de sedes de universidades internacionales, por ejemplo de Australia y Reino Unido.

e) Creación de nueva infraestructura universitaria: El gobierno malayo está construyendo un megaproyecto universitario llamado EduCity, el cual significó una inversión de $US 20 Mil Millones. Esta ciudad universitaria acogerá a 7 planteles universitarios y algunas nuevas sedes de universidades extranjeras. Además se espera que acoja a 4.000 estudiantes internacionales.

f) Beneficios para actividades de promoción internacional: El gobierno ha establecido beneficios tributarios para las instituciones de educación superior que incrementen sus acciones de promoción internacional. Además ha impulsado un sistema de acreditación para agencias privadas dedicadas al reclutamiento de estudiantes internacionales en el extranjero.

En 2006, Malasia realizó un estudio de mercados potenciales donde promover su educación universitaria[42]. Cruzando datos de calidad de la educación en cada país y la propensión de los estudiantes por cursar la educación superior en el extranjero, obtuvieron los siguientes resultados:

a) Grupo de Oferta existente: Países con una calidad educativa similar a Malasia, con estudiantes dispuestos a emigrar. En este grupo están los países donde Malasia ya recluta activamente e incluye potenciales mercados latinoamericanos no explotados como Brasil, Perú y Colombia.

b) Grupo de países atractivos por volumen: Países con menor calidad educativa, pero atractivos por su volumen de población estudiantil. El caso más destacado de este grupo es India.

c) Grupo de Oportunidad escondida: Países con una calidad educacional mayor a Malasia, pero donde sus estudiantes presentan una alta disponibilidad a emigrar. Destacan en este grupo países como Irlanda, Bulgaria y varios de Europa del este.

d) Grupo de Selección de talentos: Países con una menor calidad educativa que la de Malasia, pero con alta propensión a la emigración. En este grupo se encuentran varios países africanos, como Camerún, Marruecos y Angola, donde se reclutarían sólo a estudiantes destacados.

[41] Fuente: Acciones descritas en Becker, R. y Kolster, R., 2012 en www.nuffic.nl y Díaz, A. en www.hotcoursesabroad.com
[42] Fuente: Estudio conducido por Ministry of Higher Education Malaysia, 2010.

e) Grupo de Oferta de nicho: Países con una calidad de educación mayor a la de Malasia, donde sus estudiantes presentan una baja propensión a emigrar. Estos mercados son atractivos por su capital humano avanzado, ya que incluyen a la mayoría de los países desarrollados. En este grupo también se encuentra Chile. El reclutamiento en este grupo enfatiza las ventajas de Malasia en cuanto a las áreas de estudio más desarrolladas, la multiculturalidad, el acceso a becas y a menores costos educacionales y a universidades con una competitividad creciente.

La promoción de la educación malaya, incluye dos aspectos que son relevantes para los estudiantes al momento de elegir un país para emigrar y cursar estudios superiores: la competitividad de las universidades y los costos económicos y posibles becas para cubrirlos. Respecto de la competitividad internacional de las universidades malayas, éstas están en puestos bastante lejanos a las de países desarrollados, sin embargo en al considerar Asia, la comparación es más favorable para ellas. La Tabla N°5 muestra el ranking 2014 de las universidad malayas con una posición competitiva según los datos de la agencia QS *World University Rankings*.

Tabla N° 5. Ranking Global y en Asia 2014 de Universidades Malayas según agencia QS[43].

Universidades	Ranking Global	Ranking Asia
Universidad Malaya (UM)	151°	32°
Universidad Kebangsaan Malaysia (UKM)	259°	56°
Universidad Teknologi Malaysia (UTM)	294°	66°
Universidad Sains Malaysia (USM)	309°	57°
Universidad Putra Malaysia (UPM)	376°	76°
Universidad Islam Antarabangsa Malaysia (UIAM)	501°-550°	145°
Universidad Teknologi Mara (UiTM)	651°-700°	201°-250°

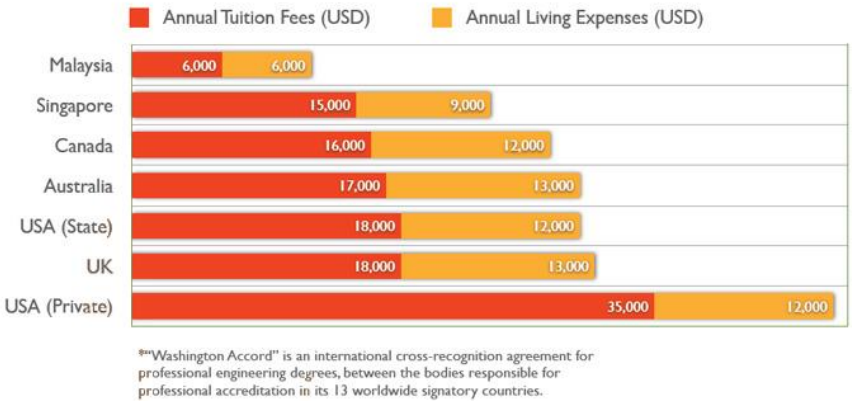
A modo de comparación, en este mismo ranking la Universidad Católica de Chile está en el lugar 167° a nivel global, mientras que la Universidad de Chile se encuentra en el lugar 220°. Ambas están bajo la mejor universidad de Malasia. El resto de las universidades chilenas se ubica en posiciones que van desde el lugar 450° en adelante. Esto evidencia que la oferta de educación universitaria malaya es atractiva y competitiva a nivel internacional en un mercado como Chile.

En cuanto al costo económico y a las becas, Malasia destaca como una de sus ventajas competitivas, un costo de vida más bajo que los países desarrollados, al igual que menores aranceles universitarios. Las becas que se ofrecen son múltiples, e incluyen becas gubernamentales y privadas. Esto es especialmente importante cuando los potenciales estudiantes son muy sensibles a los precios de los programas y a los elevados costos de vida, como lo son los chilenos y los latinoamericanos en general.[44] Existen más de 40 tipos de becas, algunas de las cuales son exclusivas para estudiantes internacionales. Por ejemplo, existen becas que buscan atraer a jóvenes con talento para que estudien en Malasia y luego trabajen en el país. Otros tipos, como la Beca de Cooperación Técnica, promueven los estudios en Malasia para desarrollar capital humano que retornará a su país de origen[45]. Además de las becas gubernamentales, cada plantel universitario entrega becas a sus alumnos foráneos. Las áreas de estudio que Malasia está tratando de potenciar a través de sus programas de becas son: Agricultura, Economía y finanzas islámicas, Tecnologías de información, Biotecnología, Seguridad alimentaria y Salud[46].

[43] Fuente: Ranking Global de Universidades y Ranking de Asia, en www.topuniverities.com
[44] Esta apreciación la hacen dos representantes de la University of Queensland. Ver Anexo N° 4.
[45] Fuente: Biblioteca del Congreso de Chile, sección Asia-pacífico, http://asiapacifico.bcn.cl y www.hotcourseslatinoamerica.com
[46] Fuente: Beca Internacional de Malasia, en inglés, The Malaysia International Scholarship en www.moe.gov.my

Malasia ofrece una razón, entre calidad educativa y costos, mucho más conveniente que otros países. La Ilustración N°1 muestra datos comparativos que consideran el costo de los estudios universitarios (en este caso de ingeniería) y los gastos de vida, ambos en el periodo de un año.

Ilustración N°1. Cuadro comparativo de costos educacionales y costos de vida[47]



El cuadro permite visualizar una brecha bastante considerable entre Malasia y otros países. Si bien los países con los que se realiza la comparación son los que atraen mayor cantidad de estudiantes internacionales, debido a la calidad de sus universidades, Malasia compite con ellos en un atributo crítico al momento de decidir un destino para cursar estudios: el costo económico.

2.3 AGENCIAS DE PROMOCIÓN PARA LA EDUACIÓN SUPERIOR DE MALASIA

La organización Uniagents[48] tiene un registro superior a 50 agencias que desempeñan funciones de promoción, representación y reclutamiento para la educación superior malaya. Si bien no es una cifra exacta, permite una visión de este mercado. Las instituciones de educación superior están recibiendo incentivos por desarrollar acciones para atraer estudiantes internacionales. Estas acciones las llevan a cabo tres actores: el gobierno, las instituciones de educación superior y agencias privadas. Esta tesis se focaliza en el trabajo que realizan estas agencias, las que surgen porque las acciones de las otras instituciones, en esta área, pueden no ser tan efectivas como las de un organismo dedicado con exclusividad y que otorgue un servicio directo a los beneficiarios. Esa es la ventaja de las agencias. Para ahondar en su funcionamiento se describen tres de ellas[49]:

a) Campus Malaysia: Es una agencia privada con base en Malasia que busca promover la educación superior malaya internacionalmente, focalizándose en informar sobre la oferta educativa de las universidades que representa a través de una completa plataforma web, que también permite realizar postulaciones. Su funcionamiento está basado en la asesoría gratuita a los estudiantes, la cual se desarrolla a distancia.

b) Future Navigators: Esta agencia está más focalizada en las acciones de representación y de reclutamiento de estudiantes. Sus servicios incluyen asesoría en la elección de institución, programas y en las postulaciones, asesoría para la obtención de visas y ofrece acuerdos para ticket aéreos más convenientes. El modelo de atención es descrito como más personalizado, incluyendo asesorías presenciales en su oficina en la capital malaya.

[47] Fuente: Education Costs, www.educationmalaysia.gov.my, 2014.
[48] Fuente: www.uniagents.com
[49] Fuente: www.campusmalaysia.com, www.futurenavigators.com, www.liveandstudymalaysia.com

c) North Pole International: Es una agencia privada ubicada en Pakistán, que realiza los servicios de promoción, representación y reclutamiento en ese país, para las universidades malayas en convenio. Ofrece servicios gratuitos a los potenciales estudiantes pakistaníes, los cuales son similares a los ofrecidos por las agencias anteriores. La diferencia es que está ubicada en otro país, por lo que trabaja de manera directa con los estudiantes antes de ubicarse en Malasia. Adicionalmente, las acciones son más activas, e incluyen la participación en ferias educativas, visitas a universidades locales, generación de convenios, participación en actividades con las representaciones diplomáticas, y organización de exhibiciones y charlas sobre los beneficios de la educación en Malasia.

Estas agencias comparten un modelo de negocios. Sus clientes son las instituciones de educación superior, quienes pagan por los servicios. Los estudiantes son beneficiarios, pues ellos reciben los servicios pero no pagan por éstos, ya que de esta manera se busca atraer una mayor cantidad de personas que accedan a cursar sus estudios en Malasia. Cada agencia difiere en el énfasis de las acciones que realiza y en sus canales de comunicación con los beneficiarios, lo cual está influenciado por su ubicación geográfica y mercado objetivo. La Ilustración N°2 grafica el modelo de negocio de estas agencias, el cuál es la base para el de la agencia a crear.

Ilustración N°2. Modelo de negocio de las agencias de promoción de las universidades malayas

En Latinoamérica no existen agencias dedicadas exclusivamente a promover la educación superior malaya; sí existen agencias de intercambio educativo que ofrecen servicios de asesoría general para postular a alguna institución malaya. En Chile, la promoción de la educación malaya es apoyada por la Embajada de Malasia, pero estas acciones son algunas dentro de sus múltiples funciones. También las universidades malayas envían representantes para promover su oferta en ferias educativas y negociar acuerdos de cooperación con universidades chilenas, sin embargo no cuentan con una representación directa y continua. Con el fin de entregar un panorama general de la industria de las agencias que prestan servicios a las universidades de Malasia, se utilizó el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter[50]. Los resultados del análisis son los siguientes:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: Las barreras de entradas para la formación de una agencia que preste los servicios antes señalados no son altas. No se requiere una enorme

[50] Fuente: Porter, M. "The five competitive forces that shape strategy", 2008.

cantidad de capital financiero y humano para iniciar y mantener las actividades, como ocurre en otras industrias. Sí es importante contar con personas adecuadamente capacitadas, que conozcan la oferta educativa malaya y que, al menos, manejen el idioma inglés. La mayor barrera para que entren nuevos competidores es la generación de los nexos con las universidades y el apoyo de las instituciones gubernamentales, pues requieren de una gran inversión en las etapas de negociación y reconocimiento de la agencia como una entidad de representación oficial. Por estos motivos se plantea que esta amenaza es de nivel medio.

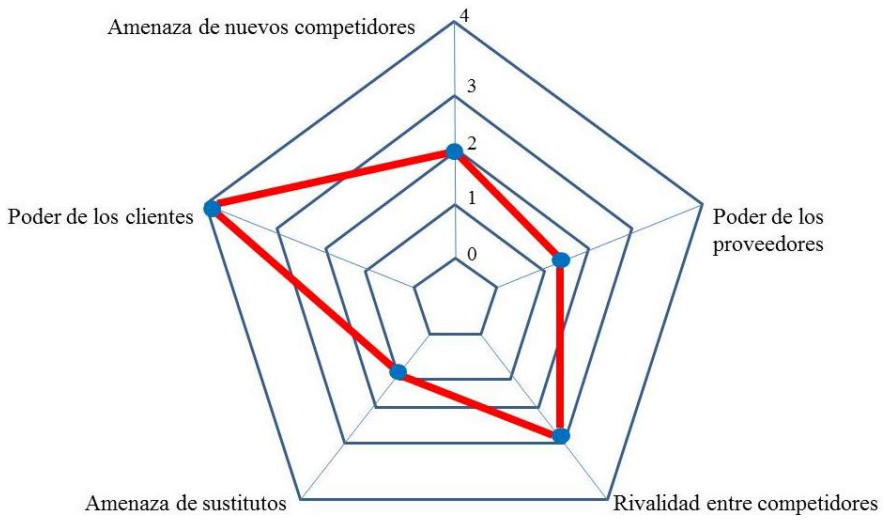
2. Poder de los proveedores: Para una agencia de estas características, sus acciones no requieren de una gran cantidad de insumos físicos. Sí es importante contar con buenos proveedores de servicios de comunicaciones, manejo de bases de datos y seguridad informática, con el fin de asegurar la información de los postulantes y las universidades, además de mantener siempre en funcionamiento los canales de comunicación con los potenciales postulantes. Aun así hay una gran cantidad de proveedores de estos servicios. Un aspecto que puede ser complejo, especialmente cuando se busca instalar una agencia fuera de Malasia es contar con personas que tengan conocimiento de ese país y de su sistema educativo y que, además, tengan un nivel avanzado del idioma inglés. Considerando esto, el poder de los proveedores es medio-bajo, pues a pesar de que los proveedores de servicios e insumos físicos no tienen gran poder, hay capital humano necesario que es escaso o que requerirá una inversión importante.

3. Poder de los clientes: Para las agencias sus clientes primarios son las instituciones de educación superior de Malasia, pues ellas son las que pagan por sus servicios. Si bien el universo de instituciones de educación superior en Malasia es amplio, en el caso de las universidades, la cantidad de actores es reducida. Esta situación implica que el poder de los clientes es alto en relación tanto al monto que están disponibles a pagar por los servicios, como a decidir cuál agencia los representará. Esta situación puede variar al ofrecerles servicios en zonas geográficas que no han sido explotadas y que pueden ser atractivas para ellos. Aun así el poder de decisión está en los clientes, y la calidad de los servicios prestados es crucial para mantenerlos, de lo contrario pueden optar por otras alternativas.

4. Amenaza de los sustitutos: Para los servicios que prestan las agencias hay tres grandes sustitutos. En primer lugar la promoción gubernamental y el apoyo que brindan las embajadas a las universidades malayas. En segundo lugar, las mismas universidades desarrollan sus propias acciones de promoción y pueden reclutar directamente a los estudiantes internacionales. Finalmente, dado que existe un mayor acceso a información, especialmente a través de internet, los interesados pueden por sí mismos organizar sus procesos y prescindir de las acciones. A pesar de la existencia de estas tres fuentes de sustitución, se considera que la amenaza es baja, pues tanto el gobierno malayo como las universidades no logran dar satisfacción a la necesidad actual de promoción y reclutamiento, por lo que requieren de la labor de las agencias privadas. En cuanto a los estudiantes, si se les ofrece un servicio gratuito, es más probable que decidan apoyarse en una organización que hacerlo por cuenta propia.

5. Rivalidad entre competidores: El nivel de rivalidad en las agencias que funcionan dentro del territorio malayo pareciera ser de un nivel medio, probablemente porque los acuerdos con las universidades deben considerar algunas metas de atracción de estudiantes internacionales. En el caso de las agencias instaladas en otros países, la rivalidad dependerá de la situación del mercado local y probablemente la competición se dé con agencias que promueven la educación en otros países, en cuyo caso la rivalidad es media-alta.

Ilustración N°3. Diagrama resumen del análisis de las 5 fuerzas de Porter (elaboración propia)



Al realizar la síntesis de estos resultados, es factible evaluar la rentabilidad potencial que esta industria presenta. Se puede observar que 3 de las fuerzas se ubican en niveles medios a bajos, implicando esto la posibilidad de manejar en algún grado la entrada de nuevos competidores, que el costo de cambiar a un proveedor más conveniente puede ser asumido sin dificultad dado que no son escasos (aunque se debe cuidar el capital humano) y que los sustitutos existentes no alcanzan a satisfacer la demanda, además de no ser económicamente más convenientes que los servicios de las agencias. Estas condiciones permiten una primera aproximación donde la rentabilidad de la industria muestra un atractivo positivo. Sin embargo, tanto la rivalidad entre competidores como el alto poder de negociación de los clientes pueden reducir el potencial de rendimiento de la industria para los inversionistas. En este sentido, la competencia puede incrementar la necesidad de hacer más gastos, por ejemplo en marketing o para enfrentar a competidores que reciben ingresos que no dependen de sus ventas (como los que reciben aportes gubernamentales), lo que les da cierta ventaja. En cuanto al poder de los clientes, en esta industria ellos pueden optar por diversas agencia y hacerlas competir, tanto en precio, como en cantidad y calidad de sus servicios, esto implica que para ingresar a la industria y mantenerse en ella, una nueva agencia debe ofrecer precios competitivos, que hagan eficiente la inversión del cliente, y tener presente que ellos pueden presentar requerimientos que eleven los costos, sin que necesariamente se les pueda cobrar más, limitando por tanto la rentabilidad.

En resumen, la rentabilidad potencial de la industria de las agencias de promoción y representación educativa se ve negativamente impactada por el poder de los clientes y la rivalidad entre los competidores, pudiendo no reportar un rendimiento tan atractivo respecto de otras industrias. Aun así, los inversionistas pueden desplegar estrategias para lograr un rendimiento mayor, como por ejemplo, que la nueva agencia se enfoque en un mercado geográfico no explotado, que ofrezca productos y servicios diferentes a los competidores (y que sean difíciles de imitar) y, lo más relevante, generar lazos cooperativos y sustentables con los clientes, de modo tal que la relación genere valor mutuamente y entregue ciertas certezas en una proyección de tiempo que permita mayor seguridad para quienes hacen la inversión.

2.4 ANALISIS DE DISTANCIA ENTRE CHILE Y MALASIA

Con el fin de tener una visión de las diferencias y similitudes entre Chile y Malasia, que pueden ser críticas para el negocio, se utilizó la herramienta CAGE de Ghemawat[51], la que permite apreciar la distancia entre dos naciones en los ámbitos Culturales, Administrativos, Geográficos y Económicos, y es útil para evidenciar los factores que pueden facilitar el accionar de una compañía que opera en un contexto internacional, así como los desafíos y riesgos potenciales.

a) Distancia Cultural: La distancia cultural entre Chile y Malasia es amplia. En primer lugar, el lenguaje es una diferencia importante. En Chile la población habla español, mientras en Malasia el idioma oficial es el bahasa malayo, pero una gran parte de la población habla también inglés, lo que no ocurre en Chile. Además en Malasia se hablan ampliamente otros idiomas, como el chino o el tamil. Por otra parte en Malasia existe una gran diversidad étnica, donde los malayos conviven con descendientes chinos e indios. En Chile la diversidad étnica es limitada a los pueblos originarios y a inmigrantes extranjeros, que son una minoría. La religión también genera diferencias; mientras en Chile la mayoría se declara cristiana, en Malasia la mayoría profesa el Islam. Esta diferencia influye en valores y normas morales, pero es importante señalar que Malasia es un país donde la diversidad es respetada y la herencia británica ha hecho que la sociedad haya incorporado elementos de la cultura occidental.

b) Distancia Administrativa: Malasia y Chile no comparten la herencia derivada de sus periodos coloniales. Malasia fue conquistada por el imperio británico, mientras Chile fue colonia de España. El sistema político malayo es una monarquía constitucional donde el rey tiene una gran influencia, mientras que Chile es una república democrática. Sin embargo, hay situaciones que unen a Malasia y Chile, por ejemplo, sus buenas relaciones diplomáticas, la convergencia de intereses políticos, las membresías en organismos internacionales como la APEC y los convenios de cooperación en áreas diversas como educación y defensa.

c) Distancia Geográfica: En este ámbito la distancia es muy amplia, son 16.500 kilómetros en línea recta, uno en el Sudeste Asiático y el otro en Sudamérica. Actualmente no existen vuelos directos entre ambos países. Por otra parte, la diferencia horaria es de 11 horas más en Malasia, es decir, un horario totalmente opuesto al de Chile. Otro factor diferenciador es el clima; Chile tiene un clima mediterráneo, mientras Malasia uno clima tropical.

d) Distancia Económica: Chile y Malasia tienen modelos económicos bastante similares e industrias que se complementan, estas razones condujeron a la firma del TLC, el que los acerca en el ámbito comercial. Además, las magnitudes de las economías tienen un tamaño parecido. Según el Banco Mundial del 2013, el PIB de Malasia alcanzó los $US 312 Mil Millones y el de Chile los $US 277 Mil Millones; la diferencia está en el PIB per cápita, donde Malasia alcanza los $US 10.500 y Chile los $US 15.700. Si bien Chile es parte de la OCDE y Malasia no, lo cierto es que ambos países están en vías de alcanzar un desarrollo mayor.

Como conclusión es posible señalar que Malasia y Chile presentan una cercanía económica que potencia a ambas naciones para seguir construyendo una relación estrecha como socios. El nivel desarrollo económico y social es similar, su crecimiento está al alza y hay una buena prospección para hacer negocios. En términos administrativos, los sistemas de gobierno son distintos, pero

[51] Fuente: Ghemawat, P. "Distance still matters", 2001.

son legítimos y estables, existiendo convergencias políticas. Las mayores diferencias se dan en el ámbito geográfico y cultural. A pesar de que algunas de estas diferencias puedan ser obstáculos para la fluidez de hacer negocios o decidir estudiar en Malasia, son también desafíos atractivos y acordes al proceso de globalización. Cada país es para el otro una puerta de entrada a una nueva realidad socio-cultural, lo cual hace mucho más interesante el intercambio. Chile abre a Malasia toda Latinoamérica, como Malasia abre Asia a Chile. Este elemento es clave para sostener la idea de que la distancia es un factor que motiva a seguir construyendo vínculos entre ambas naciones.

2.5 ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS EN CHILE Y SU EMIGRACIÓN

En Chile hay 59 universidades, de estas hay 25 que forman parte del Consejo de Rectores. De esas 25 universidades, 16 son estatales y 9 son particulares; el resto son privadas. Según datos del Consejo Nacional de Educación, en el año 2014 la cantidad matriculados en alguna institución de educación superior para pregrado alcanzó a 1.122.967 personas. Del ese total, 636.417 son alumnos de universidades. Cursar una carrera en una universidad chilena en el año 2014 cuesta en promedio $US 4.700 al año. En cuanto a los estudiantes de posgrado en Chile, en 2013, esta cifra alcanzó las 43.524 personas, 38.865 en programas de magíster y 4.659 en programas de doctorado. Las áreas de estudio que concentran la mayor cantidad de estudiantes de posgrado son las de administración y negocios, educación, ciencias sociales y ciencias a nivel de doctorado.[52].

Pertinente al presente trabajo son los datos correspondientes a la cantidad de estudiantes chilenos que emigran al extranjero para cursar estudios superiores, que según un estudio de la OCDE, fueron 12.603 chilenos en 2013. La Tabla N°6 muestra los principales destinos de los estudiantes.

Tabla N° 6. Estudiantes de posgrado en Chile, por programa y área de estudio – año 2013[53]

País	Cantidad de estudiantes
España	3.496
Estados Unidos	2.123
Francia	870
Argentina	656
Reino Unido	625
Australia	531
Canadá	414
Brasil	375
Nueva Zelanda	218
Italia	216
Otros	3.079
Total	**12.603**

Como se observa, la mayor cantidad de estudiantes elige España y Estado Unidos como destino para sus estudios. En Latinoamérica son Argentina y Brasil los que figuran con cantidades considerables. En relación a las áreas de estudios preferidas por los chilenos que emigran, del total de 12.603 estudiantes, un 39,2% seleccionó un programa en ciencias sociales, economía y derecho; un 14% eligió uno en humanidades, arte y educación; un 12,5% se matriculó en ingenierías; un 10,7% en ciencias; un 10,6% en el área de salud; un 8,6% en programas

[52] Fuente: Datos de Consejo Nacional de Educación, www.cned.cl
[53] Fuente: Resultados de estudio de la OECD publicados por diario El Mercurio, escrito por Toro, M., 2013.

relacionados al sector servicios; y finalmente, un 4,4% seleccionó un programa de agricultura. La tendencia de emigración para cursar estudios superiores ha mantenido un alza sostenida desde el de año 2000. En efecto, ese año el número de personas que emigró para estudiar en alguna institución de educación superior fue de 5.346. Al comparar esa cifra con la de 2013 se observa un aumento superior al 50% y las estimaciones señalan que el crecimiento se sostendrá a futuro[54].

2.6 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO PARA LA AGENCIA EN CHILE

Los antecedentes revisados entregan información valiosa sobre Malasia y Chile, la cual es indispensable para comprender el entorno en el cual se desenvuelven las acciones de la agencia para la que se construye este plan de negocios. La investigación entrega una visión global de la educación malaya y chilena, así como de las políticas y las tendencias actuales respecto a la internacionalización de la educación superior. Con la información recopilada es posible sintetizar los hallazgos en lo que se llama la oportunidad de negocio, es decir, aquellas condiciones favorables que permiten el desarrollo de esta agencia como un negocio sustentable. A continuación se describen los principales puntos de la oportunidad de negocio de esta agencia:

a) Necesidad de las universidades malayas por internacionalización: El Plan Estratégico Nacional de Educación Superior del gobierno malayo para el 2020 fijó el objetivo de que un 10% de la matrícula total de estudiantes universitarios provenga del extranjero y así conseguir la meta de 200.000 alumnos foráneos. Este plan es una obligación para las universidades, por tanto cada plantel debe considerar un presupuesto que financie las acciones de promoción y reclutamiento para cumplir con esta política. El Sr. Carlos Cueto Marín, Supervisor General de la Embajada de Malasia en Chile, quien fue entrevistado por el autor de esta tesis[55], señala que las universidades malayas están desplegando acciones de promoción y reclutamiento en Latinoamérica. Las acciones en Chile, según el Sr. Cueto, han sido conducidas por las mismas universidades, quienes envían representantes y reciben el apoyo de la Embajada. El problema es que las acciones no son continuas y no han logrado el impacto deseado. La Embajada no puede hacerse cargo de estas actividades, pues debe dedicarse a sus labores diplomáticas. Es por esto que el Sr. Cueto concuerda con que una agencia privada con base en Chile podría satisfacer estas necesidades, contando con el apoyo del gobierno malayo y de su Embajada.

b) Políticas públicas malayas que promueven la atracción de estudiantes internacionales: Las políticas de atracción de estudiantes promueven la inversión en la promoción de la oferta educativa malaya. Un ejemplo de esto son los incentivos tributarios que las universidades pueden recibir al invertir en estrategias de marketing, lo que incluye contratar servicios de agencias privadas. También el gobierno está promoviendo la existencia de estas organizaciones de promoción privadas a través de la entrega de certificaciones que aseguran el respaldo de las instituciones públicas para la incorporación de los estudiantes extranjeros.

c) Chile como un mercado atractivo y plataforma para Latinoamérica: El estudio realizado por el gobierno malayo para identificar potenciales mercados para atraer estudiantes extranjeros ubicó a Chile como mercado de nicho, es decir, a pesar de que es un mercado pequeño, es atractivo por la calidad de sus estudiantes, por lo tanto hay interés de los planteles en promocionarse en Chile. El Sr. Cueto señala en la entrevista, que además del interés en Chile, el cual la misma embajada ha percibido en su relación con las universidades, la posibilidad de

[54] Fuente: Resultados de estudio de la OECD publicados por diario El Mercurio, escrito por Toro, M., 2013.
[55] Un resumen de la entrevista puede encontrarse en el Anexo N°1.

tener una representación en Chile, país con el que existen relaciones muy positivas, les abre la puerta al mercado Latinoamericano desde una plataforma prestigiosa a nivel internacional.

d) Tendencia positiva en estudiantes chilenos que emigran por estudios: El incremento en el número de estudiantes chilenos que emigra para cursar estudios superiores en el extranjero es sostenido, y si bien la mayor cantidad de ellos busca mercados más tradicionales, el crecimiento permite pensar que, si se ofrecen condiciones atractivas, pueden haber más personas dispuesta a ir a Malasia. La comunicación más efectiva de la oferta, el apoyo en los procesos de postulación, la información sobre beneficios y competitividad de los programas, a cargo de una agencia instalada en Chile, puede captar mejor a esos potenciales estudiantes.

e) Existencia de becas y ayuda financiera: Existen programas de becas provenientes del gobierno malayo y de las universidades. Dado que la financiación de estudios es un factor crucial al momento de decidir a qué país emigrar, la comunicación más directa sobre estos beneficios a través de una agencia que condense la oferta y que apoye en los procesos de postulación puede impactar positivamente en la cantidad de estudiantes interesados en la educación malaya.

f) Desconocimiento en Chile sobre Malasia y su oferta educativa: Con el fin de obtener información sobre este punto, el autor de esta tesis realiza una encuesta a través de la plataforma web *Surveymonkey*. Participaron en esta encuesta 100 personas[56]. Los resultados mostraron que un 74% de los encuestados declara que tiene un conocimiento bajo o nulo sobre Malasia, un 19% consideró que tiene un conocimiento de nivel medio y sólo un 7% indicó que su conocimiento sobre Malasia era alto. Ante la pregunta específica sobre cuál es el nivel de desarrollo de Malasia sorprende que un 27% de los encuestados señaló que Malasia tiene un nivel de desarrollo bajo o medio bajo. La mayoría de los encuestados, un 66% indicó que el Malasia cuenta con un nivel de desarrollo medio o medio alto, lo cual es más cercano a la realidad. Finalmente, ante la pregunta relacionada con el nivel de conocimiento de sobre el nivel de las instituciones de educación superior de Malasia, un 85% respondió que su conocimiento era nulo o bajo; un 9% respondió que cuenta con un conocimiento medio y sólo un 5% señaló que su conocimiento en esta materia es alto. Estos resultados evidencian un bajo conocimiento sobre la realidad de Malasia, tanto de su situación general, como de su sistema de educación superior. Es poco probable que cambie esta situación sin una promoción continua de la oferta educativa del país, que además promueve a la nación como un todo. Una agencia dedicada a estas labores puede impactar positivamente y modificar estos resultados.

g) Disposición positiva a emigrar a Malasia bajo ciertas condiciones: La encuesta realizada entrega información sobre la intención que tienen los encuestados por emigrar a Malasia para estudiar. Ante la pregunta, "Si tuviese la oportunidad de cursar un programa de educación superior, ¿Elegiría Malasia para hacerlo?" un 70,7% respondió de forma negativa y un 29,9% de forma afirmativa. A pesar de la mayoría negativa, es interesante que un tercio estaría dispuesto a emigrar a Malasia. Al plantear un escenario distinto, donde la persona puede acceder a una beca, la situación varía notablemente. En este escenario un 59,8% indicó que sí emigraría a Malasia y un 40,2% contestó que igualmente no lo haría. Los resultados muestran que ante la posibilidad de beneficios, la intención para emigrar cambia favorablemente, por tanto es posible que la acción de una agencia pueda captar a estos interesados.

[56] Detalles de la encuesta pueden encontrarse en el Anexo N°2.

2.7 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La encuesta realizada contempla una pregunta que pide a los participantes ordenar, según su importancia (del 1 que significa menos importante, al 5 que representa la máxima importancia), algunos atributos relevantes al momento de seleccionar una universidad para cursar estudios en el extranjero. Los resultados muestran que para los encuestados, la posición competitiva en rankings internacionales es el atributo más importante, el cual obtuvo un puntaje promedio de 3,38. En segundo lugar se ubica la disponibilidad de becas, el cual obtuvo un puntaje de 3,29. En tercer lugar, con un puntaje de 3,12 se ubica el atributo vinculado a que la universidad cuente con un ambiente multicultural. El hecho de que la universidad cuente con un programa de nivelación de inglés es ubicado en un cuarto lugar con un puntaje de 2,75, y finalmente la posibilidad de que el proceso de postulación sea rápido y simple queda en el quinto puesto con un puntaje de 2,47.

Estos resultados permiten orientar el proceso de segmentación. De acuerdo a esto, los esfuerzos de la agencia deben enfocarse a universidades que tengan rankings internacionales competitivos, o que al menos cuenten con programas específicos valorados internacionalmente, y en instituciones que ofrezcan becas o ayudas para financiamiento. En el caso del ambiente multicultural, las universidades malayas cuentan ya con este contexto, por lo que segmentar de acuerdo a este criterio sería innecesario. Otro criterio que permite seleccionar a determinadas universidades es que se encuentren acreditadas por las agencias de calidad del gobierno y que sean parte de organizaciones que respalden su labor y mejoramiento continuo, como es el caso de las que participan de la iniciativa "*Study in Malaysia*". Considerando estos diversos criterios se realiza una selección de los planteles que cumplen con estas características o con algunas de ellas, las cuales concuerdan con aquellas indicadas como más relevantes en la encuesta realizada.

Como resultado de este proceso se define como potenciales clientes a 25 universidades, públicas y privadas. Todos estos planteles cuentan con la acreditación de la Agencia Oficial de Calificación y Acreditación del gobierno malayo, que evalúa a instituciones de educación superior, públicas y privadas, con el fin de asegurar la calidad de la educación. Este organismo calificador emite cada 2 años un informe de calidad de la enseñanza y aprendizaje en pregrado que sitúa a los planteles en alguno de los 5 niveles de calidad (Excelente, Muy Buena, Buena, Satisfactoria y Débil)[57]. Si bien este ranking está hecho a partir de programas de pregrado, generalmente universidades con buena calidad en ese nivel logran buenos resultados en el posgrado. Para la segmentación sólo se consideran instituciones en los dos primeros niveles. En cuanto a los rankings internacionales, se toma como referencia el ranking de la zona asiática de la agencia QS *World University Rankings*. Se selecciona a universidades sobre el ranking 300. Con respecto a aquellas que no aparecen en el ranking internacional, se consideró su evaluación nacional y su participación en iniciativas de internacionalización como "*Study in Malaysia*".

Finalmente, en todas las universidades seleccionadas es posible ingresar a estudiar con una beca o ayuda financiera, ya sea del estado o propia de la universidad. Según la información de la Embajada de Malasia en Chile, en la actualidad existe sólo una beca gubernamental exclusiva para chilenos, pero dados los objetivos de reclutamiento de estudiantes internacionales, es de esperar que estas iniciativas se multipliquen y en la medida que haya más interés, pueden existir mayor cantidad de beneficios directos para los estudiantes chilenos. La Tabla N° 7 muestra la lista de universidades que son los potenciales clientes de la agencia; se indica también su

[57] Fuente: Sistema de Evaluación para Instituciones de Educación Superior de Malasia (SETARA), www.mqa.gov.my , 2011.

dependencia (público o privada), los resultados en el ranking QS internacional de Asia y el resultado de la evaluación nacional del año 2011.

Tabla N° 7. Lista de Universidades que serán potenciales clientes de la agencia a crear[58].

Universidad	Público/ Privada	Ranking QS Asia	Evaluación Nacional
Universiti Malaya (UM)	Pública	32	Excelente
Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	Pública	56	Excelente
Universiti Sains Malaysia (USM)	Pública	57	Excelente
Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	Pública	66	Excelente
Universiti Putra Malaysia (UPM)	Pública	76	Excelente
International Islamic University Malaysia (IIUM)	Pública	145	Excelente
Universiti Teknologi Petronas (Petronas)	Privada	191-200	Excelente
Multimedia University (MMU)	Privada	201-250	Excelente
Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS)	Pública	201-250	Muy Buena
Universiti Teknologi MARA - UiTM	Pública	201-250	Excelente
Universiti Utara Malaysia (UUM)	Pública	201-250	Excelente
Universiti Malaysia Perlis (UniMAP)	Pública	201-250	Excelente
University of Malaysia Sabah (UMS)	Pública	201-250	Muy Buena
Limkokwing University of Creative Technology	Privada	251-300	No aparece
Universiti Malaysia Pahang	Pública	251-300	Excelente
Universiti Malaysia Terengganu (UMT)	Pública	251-300	Excelente
Universiti Tenaga Nasional (UNITEN)	Privada	251-300	Excelente
Universiti Tun Hussein Onn University	Pública	251-300	Excelente
Unidersidad HELP	Privada	No aparece	Muy Buena
Asia Pacific University of Technology & Innovation	Privada	No aparece	Excelente
Nilai University	Privada	No aparece	Excelente
Taylor´s University	Privada	No aparece	Excelente
UCSI University	Privada	No aparece	Muy Buena
Binary University of Management & Entrepreneurship	Privada	No aparece	Excelente
International Medical University	Privada	No aparece	Excelente

El afán de la segmentación no es la discriminación, sino promover a las universidades que presentan las características más valoradas por los chilenos y así lograr insertar el sistema de educación superior malayo como una opción competitiva ante los mercados tradicionales. Quizás en etapas posteriores, la agencia puede incorporar a una mayor cantidad de instituciones, considerando la condición de que los programas ofrecidos sean de una buena calidad.

En cuanto a los beneficiarios chilenos, la idea es poder captar la mayor cantidad de ellos y de promover la educación superior malaya, por lo que las acciones de la agencia se concentran en los estudiantes de pregrado y posgrados de las universidades chilenas, sin discriminar, ya que el objetivo de la agencia no es la selección. En cuanto a las universidades con las que se puedan establecer convenios de cooperación, estas deben ser universidades acreditadas, que cuenten con un nivel competitivo, al menos a nivel Latinoamericano, y abiertas a la cooperación global.

[58] Tabla de Elaboración Propia.

2.8 VALORIZACIÓN DEL MERCADO

La estimación monetaria del mercado ha sido una labor compleja, pues los intentos del autor por contar con datos económicos de primera fuente han sido infructuosos, por dos razones. En primer lugar, no es fácil acceder a información financiera de las universidades malayas, porque sólo algunos planteles publican sus reportes financieros anuales y en ellos no está especificado el gasto en actividades de publicidad. En segundo lugar, las agencias de representación contactadas han indicado que la información sobre los aportes económicos y pagos que reciben por parte de las universidades, por sus servicios de promoción y representación, son de carácter confidencial.

En este escenario, se decide realizar una estimación a partir, en primer lugar, de datos correspondientes a los gastos en marketing y publicidad de las universidades chilenas. El supuesto a la base que permite considerar estos gastos como comparables a los que realizan las universidades malayas, tiene relación con que existen indicadores económicos que dan cuenta de similitudes entre ambos países, como el PIB per cápita[59], que el mismo Ministerio de Educación malayo ha utilizado como criterio en su Plan Estratégico Educativo 2013-2025[60] para hacer comparaciones entre la educación malaya y la chilena. Otro elemento que puede sustentar este supuesto es que el tamaño del mercado universitario es similar entre ambos países, con una cantidad de estudiantes universitarios cercana a los 600 mil.

De acuerdo a datos de CENDA[61], el año 2011, las universidades chilenas gastaron en publicidad un monto de $22.625 Millones (si se considera el valor promedio del dólar del año 2011, que fue de $483,66[62], este monto corresponde a US$ 46.778.728). Este monto considera principalmente gastos de publicidad en los medios, pero entrega una buena estimación de los esfuerzos que los planteles chilenos despliegan para atraer estudiantes tanto nacionales, como extranjeros.

El monto que invierte cada universidad es variable. Según el artículo "Marketing en la Educación Universitaria Chilena"[63], éste depende del foco de la universidad[64], de su calidad y de su ubicación geográfica. Los datos indican que las universidades que más gastan en publicidad son las ubicadas en la Región Metropolitana, que son clasificadas como de menor calidad y que no son selectivas. Las que gastan una menor cantidad de dinero son las ubicadas fuera de la Región Metropolitana, clasificadas como de mayor calidad y focalizadas en la investigación. Los montos gastados en el año 2010 varían entre los US$ 9 Millones y los US$500 mil. Sin embargo, para los fines de esta estimación es más útil considerar el gasto promedio que es de US$ 2 Millones. Ese monto es el que, en promedio las universidades chilenas gastan en publicidad, el cual, de acuerdo a los supuestos discutidos, puede asimilarse como el gasto de las universidades malayas en ese ítem. Luego de esto es necesario acotar este monto a las acciones de marketing internacional.

A través de datos entregados por una de las personas encargada de relaciones internacionales de Laureate International Universities en Chile[65], se ha podido estimar el gasto que una universidad privada en Chile realiza con el fin de promoverse presencialmente en el extranjero,

[59] Fuente: www.datos.bancomundial.org
[60] Fuente: Plan Estratégico Educativo de Malasia 2013-2025 , en inglés "Malaysia Educational Blueprint"
[61] Fuente: Centro de Estudios Nacionales de Desarrollo Alternativo, CENDA, 2010.
[62] Fuente: Servicio de Impuestos Internos, www.sii.cl
[63] Fuente: Wörner, C., 2011
[64] Según CENDA existen universidades de investigación, investigación selectiva, docentes selectivas, no selectivas de tamaño menor con acreditación media o alta, no selectivas de tamaño menor con acreditación baja, y no selectivas de tamaño mayor.
[65] Fuente: Se reserva la identidad de la persona. Información entregada vía correo electrónico. Detalle en Anexo N°3.

específicamente en tres mercados: Brasil, E.E.U.U. y Europa. El presupuesto anual destinado a cubrir estas acciones es aproximadamente de US$150 Mil, el cual no considera gastos como oficina y servicios, secretario exclusivo, e incluye sólo un asesor de intercambio y poca inversión en otras actividades de marketing. Además de estos gastos no considerados, es importante señalar que en Chile no existe un plan que incentive la atracción de estudiantes internacionales, por lo que este valor a invertir puede ser mayor para las universidades malayas. Si se asume que se invierte el mismo esfuerzo en cada mercado, el monto invertido para cada uno es de US$ 50 Mil. Esta cifra es cercana a una estimación de gastos obtenida a partir de la entrevista con el Sr. Carlos Cueto, quien señala que la Universidad Malaya realizó una actividad de promoción en Chile en el año 2013, cuyos costos se acercaron a los $25 Millones, es decir unos $US 43 Mil.

En conclusión, se puede estimar que las universidades malayas destinan anualmente US$ 2 Millones a acciones de promoción. Si se considera que la inversión de los planteles chilenos para marketing internacional es cercana a un 10% de ese monto, es posible estimar que el gasto de las universidades malayas es mayor dadas las metas para atraer estudiantes extranjeros. El monto destinado a acciones de marketing internacional por cada universidad malaya es estimado en US$ 400.000 por año, es decir un 20% del monto total de promoción. Dado que Chile es considerado un mercado de nicho, pero que tiene el potencial de ser una puerta de entrada a Latinoamérica y donde ya se han desplegado acciones de promoción, se puede estimar que de los recursos destinados a promoción internacional, un 15% pueden cubrir los servicios de una agencia que promueva, promocione y represente a cada plantel en Chile. Esto significa que el monto para marketing de las universidades malayas en Chile corresponde a US$ 60 Mil. La segmentación realizada considera 25 universidades malayas como los potenciales clientes, por tanto, al multiplicar ese número por el monto estimado a invertir en acciones de promoción en Chile, el tamaño de mercado, en términos monetarios, es de US$ 1.500.000.

3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA AGENCIA

La agencia a crear busca servir a las universidades de Malasia que deseen promocionar su oferta educativa en Chile, con el fin de atraer estudiantes que quieran cursar estudios superiores en ese país y, además, concretar convenios de cooperación con instituciones educativas chilenas. Esta agencia entrega servicios en tres áreas: Promoción, Reclutamiento y Representación. Los servicios de promoción están relacionados con la difusión y publicidad de la oferta educativa malaya; las acciones de reclutamiento se focalizan en apoyar a los beneficiarios en sus procesos de postulación, con el fin de facilitar su incorporación a las universidades; y, finalmente, los servicios de representación implican que, para ciertos fines específicos, la agencia actúa en nombre de las universidades malayas en Chile. Estas acciones contribuyen a mejorar la eficacia de las inversiones que las universidades malayas realizan para estos fines, debido a que la agencia actúa de manera directa y continua en Chile, por tanto los planteles cuentan con un agente estable, comunicado con ellos y con los beneficiarios constantemente, que trabaja *in-situ* y que conoce el mercado chileno. En los siguientes apartados se detalla la propuesta de valor de la agencia, sus servicios y otros elementos clave de su funcionamiento. La descripción del negocio está estructurada a partir de la metodología CANVAS[66] desarrollada por Osterwalder, la cual facilita la comprensión de la agencia y del entorno involucrado directamente en sus operaciones.

[66] Fuente: Osterwalder, A., Pigneur, Y. "Business Model Generation", 2010. Ver cuadro resumen en Anexo N°9.

3.2 PROPUESTA DE VALOR Y SERVICIOS

Para la construcción de la propuesta de valor se utiliza el modelo CANVAS específico para este fin, diseñado también por Osterwalder[67], el cual analiza las acciones que busca concretar el cliente, los obstáculos que surgen en su camino y las ganancias que espera obtener; así mismo sintetiza cómo los servicios alivian los "dolores" del clientes y cómo crean ganancias para él.

El estudio de mercado realizado muestra que las universidades malayas están en un proceso de internacionalización. El objetivo es transformar a Malasia en un centro neurálgico de educación superior a nivel global. Para conseguirlo, la difusión internacional de la oferta educativa malaya es crucial, así como la incorporación de nuevos mercados para atraer talentos hacia el país.

En la entrevista al Sr. Carlos Cueto, de la Embajada de Malasia en Chile, se evidencian los obstáculos que las universidades malayas han encontrado en su proceso de internacionalización en Chile. En primer lugar, existe un desconocimiento sobre Malasia en general, y sobre su oferta educativa, por lo que acciones esporádicas de promoción no contribuyen a mejorar esta situación. Otro obstáculo es que la distancia geográfica entre Chile y Malasia encarece los costos de las acciones en terreno, las cuales son esenciales para concretar convenios o para dar a conocer detalles de la oferta a los estudiantes. El entrevistado comenta que el desconocimiento es la base de prejuicios infundados sobre el estado de desarrollo del país, así como de la calidad de sus universidades, que incluso pueden ser mejores que las chilenas. La Embajada ha apoyado a las universidades en su promoción, pero no puede dedicar recursos exclusivos para ello. En parte, debido a esto, las universidades han vivido frustraciones al tratar de establecer convenios con universidades chilenas. En concreto, cada año no más de 5 chilenos emigran a Malasia para estudiar en alguna de sus universidades. Las ganancias que buscan obtener las universidades malayas de su acción en Chile son, aumentar el número de personas que conozca su oferta y que estén dispuestas a estudiar en ese país. Los planteles también esperan concretar convenios con universidades chilenas. Todo esto considera una inversión de dinero que no signifique un mayor el gasto que realizan actualmente, por tanto, esperan una mejora en el retorno de su inversión.

La propuesta de valor de la agencia puede sintetizarse de la siguiente forma: La agencia busca entregar servicios de Promoción, Reclutamiento y Representación para las universidades malayas en Chile, un mercado donde actualmente no cuentan con un agente exclusivo y que trabaje de manera constante para sus fines. Las acciones de la agencia se realizan en territorio chileno y consideran tanto un trato directo con los potenciales beneficiarios (estudiantes y universidades en Chile), como la utilización de otros medios de difusión. Los servicios de la agencia son desarrollados por un equipo profesional que asegura la calidad de los mismos, lo cual implica, un uso eficiente de los recursos económicos invertidos por las universidades, ya que los costos de estos servicios no superan los montos destinados a las acciones antes realizadas por los planteles.

Los servicios ofrecidos corresponden a las acciones concretas desde donde emerge la propuesta de valor, estos son descritos según el área a la que corresponden y se detallan a continuación:

Servicios de Promoción: Son aquellas acciones orientadas a comunicar la oferta educativa de las universidades representadas por la agencia. En estas acciones se consideran también la difusión de información sobre Malasia como país, sobre los beneficios y becas existentes y la participación en eventos de promoción, así como la organización de algunos de ellos.

[67] Fuente: Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Y Smith, A. "Value Proposition Design", 2014.

1. Comunicación de la oferta educativa: Para la comunicación de la oferta de cada plantel asociado se utilizan distintos medios. Primeramente, la información de cada cliente se ofrece a los beneficiarios en español a través del sitio web de la agencia. Se busca comunicar las características más relevantes de las universidades, como su historia, prestigio nacional e internacional, áreas destacadas de estudio e investigación, docentes reconocidos, infraestructura, entre otras. Esta información también se entrega a los beneficiarios de manera directa, a través de los portafolios, folletos y revistas, cada uno de los cuales la presenta de un modo diferente de acuerdo al contexto en el que es entregada. La difusión se realiza también en la atención personalizada que hacen los asesores educativos, a través de las charlas realizadas en oficina o en terreno y considera además el uso de redes sociales (Facebook, Twitter, Linkedin) tanto como medio de publicidad, como vía de contacto con beneficiarios.

2. Difusión sobre Malasia: Utilizando las mismas plataformas para informar sobre la oferta educativa se entrega información general sobre Malasia, enfatizando sus aspectos positivos, con el fin de reforzar su imagen-país y aumentar la disponibilidad de información que pueda incrementar las probabilidades de que haya más personas interesadas en estudiar en ese país. Esta difusión es complementaria a las acciones de la Embajada y considera acciones conjuntas. Dado que la Embajada de Malasia en Chile es un aliado clave, la agencia apoya sus actividades, ya sea promocionándolas o participando activamente cuando lo requiera.

3. Entrega de información sobre Becas y Ayudas financieras: En primer lugar, es necesario que el equipo de la agencia realice un catastro de las becas y ayudas financieras disponibles para estudiantes chilenos, tanto en Chile como en Malasia. Este proceso es esencial, pues las condiciones de las becas y ayudas son múltiples. Por ejemplo, algunas son entregadas por los gobiernos y otras por universidades, así como también hay algunas que se entregan por área de estudio o especialización. El hecho es que se requiere sistematizar y condensar esta información para hacerla fácilmente asequible a los beneficiarios. Una vez realizado el catastro se utilizan las distintas plataformas para difundir las becas y ayudas. Esta actividad es crucial, pues es uno de los aspectos que las personas encuestadas en el estudio de mercado señalan como más relevantes al momento de optar por una universidad extranjera. La obtención de las becas o ayudas no depende de la agencia, pues ésta es sólo un facilitador en el proceso, por lo que no es posible asegurar a los beneficiarios que conseguirán una y tampoco estimar cuántos obtendrán un beneficio, pues los resultados dependen de las condiciones personales de los postulantes y de la selección que hagan los organismos pertinentes.

4. Participación en ferias y eventos de redes educativas: Para el caso de esta agencia, se considera que las ferias de promoción donde participa son aquellas instancias que reúnen una gran cantidad de países oferentes, que convocan masivamente a personas interesadas y donde la compañía debe pagar para ser parte. El primer año se compromete la participación en una de ellas y para los siguientes se asegura por contrato la participación en 3, siendo este el máximo, pues la inversión de recursos en cada una de ellas es considerable y se deben equilibrar con las otras actividades. Idealmente la agencia participa de las ferias *Globalízate* organizada por *Education First*, la feria *Expoestudios* y la feria *Europosgrados*, donde representa a todos sus clientes. Los eventos de redes educativas donde la agencia puede participar incluyen charlas, ferias de pequeño tamaño, conferencias y otras, donde la agencia no debe cancelar un importe por participar y que se agendan, con el fin de que puedan ser cubiertas con el presupuesto proyectado. En estas instancias la agencia va hacia los beneficiarios y a través de su participación, posiciona a sus clientes en la competencia con otros mercados universitarios.

5. Actividades para la generación de redes entre estudiantes y exalumnos: Si bien no hay un número claro de los chilenos que han estudiado en Malasia, es posible para la agencia desplegar acciones para contactarlos, a través de registros de la Embajada y de otros medios, como redes sociales. El objetivo es generar una red de exalumnos que puedan transmitir su experiencia a los estudiantes que deseen emigrar a Malasia. La agencia genera instancias (como charlas, talleres, etc.) para permitir el encuentro de estas personas y su comunicación.

6. Apoyo a delegaciones de universidades malayas: El funcionamiento de la agencia no es incompatible con las visitas de delegaciones, pues esa opción funciona como una sinergia. La agencia entrega apoyo a las universidades asociadas que deseen realizar estas visitas, a través de la programación de actividades, coordinación de reuniones y entregando recomendaciones sobre aspectos prácticos como traductores, alojamiento y otras necesidades de esa índole.

Servicios de Reclutamiento: Son aquellos destinados a apoyar a las personas que ya han decidido, al menos, postular a programas de estudio en universidades de Malasia. Estos servicios son llamados de reclutamiento, porque se ubican en una instancia intermedia entre la captación de los interesados y la selección de los postulantes (etapa a cargo de las universidades). Los servicios de reclutamiento se focalizan en favorecer el enganche del postulante en el proceso, a través de la facilitación de este, buscando aumentar su motivación y evitar el abandono.

1. Orientación en la elección del programa: El asesor educativo de la agencia apoya a los postulantes en la búsqueda del programa más adecuado a su perfil, compatibilizando también sus deseos con la oferta disponible. Este servicio se entrega a través de entrevistas realizadas en la oficina y a través del contacto a distancia. Este proceso se define como un acompañamiento, donde se busca que la decisión del interesado sea lo más informada posible.

2. Apoyo a los interesados en su proceso de postulación: Una vez elegida la universidad y el programa, la agencia ayuda al interesado en la postulación, asesorándolo con la documentación requerida para el proceso de visa, el llenado de formularios y posibles dudas.

3. Apoyo a los interesados en la postulación a becas y financiamiento: La agencia asesora al interesado en este ámbito si éste lo requiere. El proceso considera la entrega de información, el chequeo de documentación y formularios, entre otras acciones, para que el proceso sea fluido.

4. Inducción sobre Malasia: La agencia realiza a los postulantes ya seleccionados en algún programa un proceso de inducción sobre Malasia, la cual busca entregar a través de charlas información práctica sobre la vida en Malasia, desde aspectos cotidianos hasta información sobre la multiculturalidad, con el fin de facilitar el ajuste al nuevo contexto. Este proceso es realizado por los asesores educativos, aunque pueden participar otros miembros del equipo.

5. Apoyo en la coordinación de servicios en Malasia: La agencia apoya a los postulantes con recomendaciones y asesoría sobre servicios que requieran durante su estadía en Malasia, como por ejemplo el alojamiento, seguros de salud, colegios para los hijos, transporte, entre otros. Al igual que el proceso anterior es llevado a cabo por los asesores educativos.

Servicios de Representación: Están referidos a acciones que la agencia realiza en nombre de las universidades asociadas. Las actividades de representación buscan facilitar la concreción de convenios y que las universidades tengan presencia en actividades que dan soporte a su difusión.

Acciones para generación de convenios con universidades chilenas: Las universidades malayas depositan atribuciones en la agencia para negociar en su nombre y definir las condiciones de un convenio de cooperación. Esta representación no es de carácter legal, pero sí permite generar las condiciones necesarias para los acuerdos, concretar negociaciones y hacer concesiones, de acuerdo a los parámetros establecidos por el cliente.

1. Representación en actividades de gobierno y de instituciones privadas: Si las universidades asociadas desean tener presencia en actividades del gobierno de Chile, de la Embajada o de instituciones privadas, la agencia puede representarlas y generar presencia que favorezca su imagen y la difusión. Dependiendo del carácter de la actividad la agencia define quien asistirá al evento, los que tienen como fin la socialización y visibilización de la universidad asociada.

3.3 PRECIO DE LOS SERVICIOS.

Si bien la lista de servicios es extensa no existe un precio por cada uno de ellos, sino que todos se incluyen en un pago anual que las universidades realizan a la agencia para optar a los servicios cuando lo requieran, de acuerdo a los parámetros establecidos en el contrato. Este modelo de financiamiento es el que utiliza la mayoría de las agencias que ofrecen servicios similares a universidades que buscan internacionalizarse. Las agencias revisadas en el estudio de mercado y que prestan servicios a universidades de Malasia presentan este modelo; en agencias estudiadas que funcionan para otros países se observan algunas variaciones. Por ejemplo, la agencia *LatinoAustralia* recibe pagos de las universidades, pero también un aporte del gobierno australiano. La agencia *EducationUSA* recibe su financiamiento exclusivamente del gobierno estadounidense, por lo que promueve al país y no la oferta de determinadas universidades. Finalmente, la agencia *Across the Pond*, tiene un modelo de cobro anual a las universidades del Reino Unido que representa, pero sus acciones para Latinoamérica tienen base en México, por lo que sólo sirve a Chile a distancia[68]. Respecto a los servicios, parte importante de ellos no son recibidos directamente por las universidades, sino que los beneficiarios son los estudiantes y las universidades de Chile quienes se ven favorecidos por éstos, sin tener que pagar por ellos. En conclusión, el modelo de financiamiento seleccionado para la agencia es el de cobro anual a las universidades asociadas, sin aporte económico del gobierno malayo y sin cobros a los potenciales estudiantes, quienes son considerados beneficiarios.

En cuanto al monto de este cobro anual, en la valorización del mercado se establece que el gasto que las universidades malayas realizan en acciones de promoción en Chile está en el rango entre los US$ 50 Mil y US$ 60 Mil al año. Ya que la propuesta de valor de la agencia incluye entregar servicios de alta calidad, a un precio conveniente y que maximicen la inversión de las universidades, principalmente a través de la promoción continua y directa, se selecciona como precio el monto intermedio de la estimación realizada, es decir $ 55 Mil al año. Ante el cobro de los servicios a ese precio, la agencia emite una factura en dólares estadounidenses. Los servicios de la agencia pueden, eventualmente, ser considerados como exportación, por lo cual estarían exentos de IVA. Éstos podrían ser calificados como parte de las categorías de asesoría en comercialización, asesoría en relaciones públicas y/o asesorías en estrategia comunicacional y publicitaria, que el Servicio Nacional de Aduanas maneja en su listado de servicios de exportación[69]. Sin embargo, para conseguir esta calificación, la agencia debe presentar la solicitud de evaluación a este servicio, quien luego emite la resolución si corresponde.

[68] Detalles de la información obtenida sobre de estas agencias se pueden ver en Anexo N°4
[69] Fuente: www.aduana.cl

3.4 CANALES

Los canales, según el modelo CANVAS, son las plataformas a través de las cuales se pone en contacto al cliente con el servicio ofrecido y con la propuesta de valor que se busca entregar. Existen 3 tipos de canales: de comunicación, de distribución y de ventas. Los canales de comunicación se focalizan en dar a conocer los servicios, los de distribución tienen relación con el cómo hacer llegar los servicios a los clientes, y los canales de venta son los que acortan las distancias entre clientes y compañía[70]. Los clientes de la agencia son las universidades malayas, por tanto la definición de los canales debe ajustarse a las características de este grupo.

Un aspecto relevante para decidir de qué modo entregar la propuesta de valor, es que los clientes son asiáticos. A pesar de que las universidades son, en general, instituciones abiertas a la cooperación y al intercambio cultural, al momento de hacer negocios, lo más probable es que las personas con las que se negocie, ya sean profesionales o directivos, compartan las características propias de las personas de su región al momento de generar lazos comerciales. Al hacer negocios en Asia es crucial considerar que las relaciones de confianza y el contacto interpersonal son claves para el éxito de cualquier iniciativa, especialmente en las fases iniciales de un acuerdo[71].

Es por esto que el primer canal, tanto de comunicación como de distribución y venta de los servicios, considerado por la agencia es la visita a los clientes en Malasia. Es indispensable que la agencia agende reuniones con las universidades en ese país, en especial con los directivos a cargo de la internacionalización, ya que la sustentabilidad del negocio depende, en primer término, de la relación estable que se genere con los clientes. Se estima que estas visitas deben realizarse, al menos, 3 veces al año, con el fin de alimentar la relación con ellos y generar nuevos acuerdos comerciales. Un segundo canal de comunicación (y venta) es la relación a distancia. La agencia utiliza distintas plataformas para contactarse con los clientes y dar a conocer sus servicios, las que incluyen contactos telefónicos, una sección especial de la página web para clientes, contacto vía correos electrónicos, la entrega trimestral de un informe de las acciones de la agencia en Chile para clientes, y un boletín informativo sobre las oportunidades de internacionalización en Chile para los potenciales clientes. Eventualmente, los servicios pueden ser comunicados y vendidos a través de reuniones con representantes de las universidades malayas que visiten Chile. La recepción de ellos en la oficina de la agencia se transforma en otro canal de distribución.

Si bien el foco de los canales de distribución son los clientes, en el caso de esta agencia, es relevante describir cómo se hacen llegar los servicios a los beneficiarios. En primer lugar, a través de la página web y las redes sociales se comunica a los beneficiarios los servicios de la agencia y cómo acceder a ellos. En la página web, además, se encuentra disponible la información sobre las universidades y los programas que éstas ofrecen. Un segundo canal de distribución es la oficina donde se realizan las asesorías, las charlas, talleres y reuniones. Otro canal de contacto con los beneficiarios son las actividades fuera de la oficina donde se da una relación cara a cara con ellos. Entre éstas se cuentan las ferias de universidades chilenas donde promueven intercambios y destinos de estudios en el extranjero, otras ferias donde participan agencias de promoción y universidades de diversos países, actividades gubernamentales o de privados relacionadas con educación, reuniones en dependencias de las universidades con las que se desea entablar convenios y, finalmente, las actividades de generación de redes entre los estudiantes interesados y los exalumnos de instituciones educativas de Malasia.

[70] Fuente: Osterwalder, A., Pigneur, Y. "Business Model Generation", 2010.
[71] Fuente: Apuntes del Curso "Managing with a Global Mindset", Programa MBA de Macquarie University, 2014.

3.5 ALIADOS CLAVE

Para el desarrollo del negocio hay instituciones que se convierten en aliados claves, tanto para la captación de los clientes, como para acercarse a los beneficiarios. El primer aliado clave para la agencia es la Embajada de Malasia en Chile. Si bien no hay operaciones en las que la agencia dependa de la Embajada, la relación de cooperación con esta representación es esencial, pues al contar su validación, es posible acceder a sus redes y se hace más fácil entablar contacto con los representantes de las universidades malayas, si la agencia es presentada por la Embajada.

Dado que la agencia también pretende apoyar la difusión de Malasia como país, dando a conocer sus virtudes, la relación con la Embajada se convierte en un apoyo mutuo. La agencia puede participar en las actividades de difusión de la Embajada y ésta puede apoyar la promoción de los servicios que la agencia entrega, y también referir a los interesados que consulten en sus dependencias sobre oportunidades de educación. Finalmente, el apoyo y la validación de la Embajada son fundamentales para poder incorporar ese soporte en las actividades de marketing y poder utilizar esa relación como un recurso que abra puertas con las universidades chilenas.
Un segundo aliado clave es la Embajada de Chile en Malasia. Si bien las acciones con esta institución son más bien de coordinación y solicitud apoyo, es un aliado esencial, especialmente en la ayuda que puede brindar a los beneficiarios de la agencia cuando se avecindan en Malasia. La relación con esta repartición chilena puede ser, indirectamente, un aliado en la difusión de los servicios de la agencia en Malasia, a través de su contacto con instituciones educativas. El último aliado clave corresponde a un grupo de instituciones. Si bien las universidades chilenas son beneficiarios de algunas de las acciones desarrolladas por la agencia, éstas también son aliados, especialmente en lo que significa la difusión de la oferta de los planteles universitarios malayos a sus estudiantes. La relación entre la agencia y las universidades chilenas busca generar valor compartido, pues aquellas instituciones chilenas que buscan generar lazos de cooperación con planteles de países emergentes pueden encontrar una forma de hacerlo de manera más fácil, fluida y a menores costos si se compara con acciones que tuvieran que conducir por sí solas.

4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DEL NEGOCIO

En este apartado se discute la estrategia de la agencia para competir con las compañías que buscan representar a las universidades malayas en otros países similares a Chile, sin embargo también se considera la estrategia para competir con las agencias o con las mismas universidades extranjeras que buscan atraer estudiantes chilenos e incorporarlos en sus programas. En primer lugar, se describen las declaraciones de Misión y Visión de la compañía, las que enmarcan y guían de un modo general, la estrategia competitiva de la compañía.

Misión de la agencia: Entregar servicios constantes y de alta calidad, en las áreas de promoción, reclutamiento y representación en Chile, para las universidades de Malasia socias de la agencia.

Visión de la agencia: En un horizonte de 10 años convertirse en el agente de promoción y representación exclusiva, en Chile, de las 25 mejores universidades de Malasia.

4.1 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

La evaluación de la competitividad, revisada en el estudio de mercado, evidencia que las barreras de entradas para la industria de las agencias de promoción de las universidades en Malasia son de un nivel medio. Existen relaciones clave para asegurar la sustentabilidad de la agencia en las que se deben invertir importantes recursos para generar los lazos que den sostengan las operaciones. En cuanto a la rivalidad entre los competidores en el mercado malayo, esta es de un nivel medio-alto. Las agencias existentes dentro de Malasia parecen competir más entre ellas, pues su enfoque es tratar de atraer estudiantes desde diversos países y ofrecen servicios similares. Las agencias en el extranjero parecen competir en un nivel menor dada su oferta diferenciadora. Finalmente, el mayor desafío en la industria es que los clientes cuentan con un gran poder para decidir qué prestador de servicios les entrega las mejores condiciones, y por supuesto, negociar desde una posición privilegiada. Sin embargo, al ofrecer servicios en un mercado geográfico no explotado y a un precio conveniente, esta situación puede revertirse y generar una asimetría menor.

Siguiendo los resultados del análisis de las 5 fuerzas de Porter[72], es posible plantear la estrategia competitiva más adecuada para la agencia. El mismo Michael Porter[73] plantea que las compañías pueden desarrollar tres tipos de estrategia para competir: Liderazgo en costos, Diferenciación y Estrategias de foco. En este caso la estrategia recomendada es una de foco, es decir concentrada en un segmento específico, y que se base en la diferenciación, más que en los bajos costos. La estrategia es focalizada, pues la agencia busca ofrecer sus productos sólo a universidades que cuentan un determinado perfil (con acreditación vigente y rankings internacionales competitivos), y no a todos los planteles malayos. En cuanto a la estrategia de diferenciación, hay dos elementos que le permiten competir con otras agencias. En primer lugar, la agencia ofrece prestar sus servicios en Chile, nicho que no ha sido explotado y que es atractivo por su desarrollo universitario y la calidad de sus estudiantes, además Chile puede servir de plataforma para Latinoamérica. En segundo lugar, las agencias estudiadas se concentran principalmente en la promoción de la oferta educativa y en la atracción de los potenciales estudiantes, lo cual es cubierto por la agencia en Chile, pero adicionalmente se ofrecen servicios de representación y otras acciones (como el apoyo a delegaciones) que buscan ampliar los servicios tradicionales. Todo esto se enmarca en una oferta a precios competitivos, aunque la agencia no busca competir en costos, principalmente porque no hay un competidor directo en Chile que ofrezca un servicio similar, y también porque la agencia busca resaltar su calidad como un sello distintivo, donde el cliente perciba la inversión entrega un retorno efectivo, ya sea en la comunicación de su oferta a una mayor cantidad de personas, como en la atracción de estudiantes que se suman a su plantel.
La competitividad de una compañía se juega también en los recursos con los que cuenta. La herramienta VRIO desarrollada por Jay Barney[74] permite analizar cuáles recursos son los que generan una ventaja competitiva sostenible, y por tanto, requieren mayor atención, cuidado e inversión. La sigla VRIO se refiere a que cada recurso es evaluado de acuerdo a si es *Valioso* para la compañía; si es *Raro*, es decir es difícil de acceder a él en el mercado; si es costoso de *Imitar* por los competidores; y finalmente, si el recurso es explotado por la *Organización* o si la compañía está organizada para captar valor de ese recurso. En la Tabla N°8 se sintetiza el análisis VRIO de la agencia, el que se focaliza en los recursos principales de la organización.

[72] Fuente: Porter, M. "The five competitive forces that shape strategy", 2008.
[73] Fuente: Porter, M. "Competitive Strategy", 1997.
[74] Fuente: Barney, J. "Firm resources and sustained competitive advantage", 1991.

Tabla N°8. Análisis VRIO[75].

Recurso	Valioso	Raro	Costoso de Imitar	Explotado por la Organización	Ventaja Competitiva
Capital Humano con experiencia y conocimiento	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Oficina de atención	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Plataforma de Comunicaciones	Sí	No	No	Sí	No genera ventaja ni desventaja
Relación con la Embajada de Malasia en Chile	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Relación con las Universidades de Malasia	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Relación con las Universidades Chilenas	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Temporal

Los recursos que generar ventaja competitiva sostenible son el capital humano, la relación con la Embajada de Chile en Malasia y con las universidades malayas. El capital humano tiene características que hacen de este recurso uno raro en el mercado chileno y, por tanto, la inversión en él es importante, volviéndolo costoso de imitar. Las cualidades distintivas del capital humano son su experiencia en educación superior, contar con un manejo avanzado del idioma inglés y de español, y conocer Malasia como país y su oferta educativa. Respecto de la relación con la Embajada malaya en Chile, la cooperación construida implica una relación a largo plazo, la cual no todas las organizaciones logran desarrollar. Finalmente, el vínculo con las universidades malayas es esencial, pues es la que sostiene el negocio. Se busca que la agencia sea la única organización reconocida oficialmente para representar a cada plantel en Chile. Así este recurso se vuelve raro, y para generarlo y mantenerlo la inversión es considerable, pues implica construir un contrato, viajar a Malasia constantemente para negociar y alimentar la relación continuamente.

En síntesis, la estrategia competitiva de la agencia es una focalizada en un segmento específico de clientes, a los cuales se aproxima con una propuesta diferenciadora, tanto por los servicios que ofrece, como por el mercado que les abre para internacionalizarse. Respecto de los recursos, la agencia desarrolla ventajas competitivas sostenibles a través de su capital humano, la relación con la Embajada de Malasia en Chile y de la relación con sus clientes, estos recursos son aquellos que la agencia debe proteger con el fin de sostener su posición en el largo plazo.

Respecto al mercado chileno, el desafío más importante para la agencia es atraer a los estudiantes interesados en cursar estudios superiores en el extranjero y comunicarles la oferta de las universidades malayas con el fin de volverla tanto o más atractiva que la de los países que tradicionalmente concentran la mayor cantidad de estudiantes que emigran desde Chile, como son

[75] Tabla de elaboración propia.

España, Estados Unidos y Francia. La estrategia para competir en Chile pretende llegar con la oferta educativa de Malasia a la mayor cantidad de beneficiarios posibles, sin segmentar. Este enfoque, en términos de las estrategias de Porter, es una aproximación amplia al mercado. En cuanto a si la estrategia es de liderazgo en costos o de diferenciación, es más adecuado señalar que la agencia opta por la segunda. La estrategia de diferenciación de la agencia en Chile se basa en la oferta de un destino diferente de los tradicionales y que abre a los estudiantes la posibilidad de aproximarse a Asia. La mayoría de los servicios de la agencia no son tan distintos a los que ofrecen agencias que representan a universidades de otros países, sin embargo hay algunos que buscan ofrecer una experiencia más directa como la vinculación con exalumnos, y otros destinados a favorecer el proceso de adaptación al nuevo contexto desde antes de iniciar el viaje.

Una de las herramientas indispensable para competir con mercados tradicionales que atraen más estudiantes es el marketing, y dentro de éste, la forma y los medios mediante los cuales se hacen llegar la oferta educativa y las ventajas de Malasia a los interesados. La agencia debe hacer esfuerzos importantes por dar a conocer un continente, una zona geográfica y un país que son lejanos a Chile. No es sólo Malasia por donde la agencia debe comenzar, sino que Asia completa debe ser acercada a los beneficiarios, ayudándose de la información sobre aquellos países más conocidos por los chilenos, como China y Japón, para de este modo utilizar sus ventajas como plataforma para dar a conocer el Sudeste Asiático más allá de sus atractivos turísticos, y así llegar a Malasia. Este trabajo es uno en el que los mercados tradicionales llevan una amplia ventaja, ya sea por su larga historia como países desarrollados, por la reconocida calidad de sus universidades o por la cercanía cultural con Chile, éstos pueden focalizarse de manera mucho más exclusiva a promover la oferta de educación superior.

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

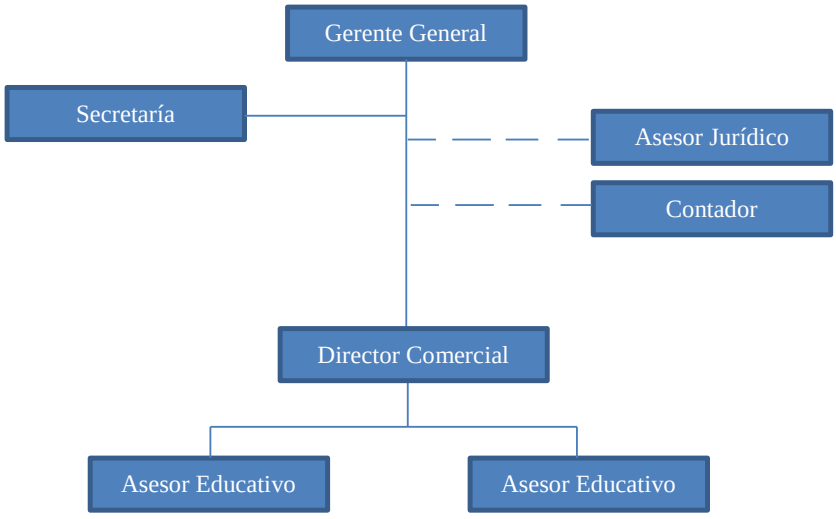
En este apartado se discuten los requerimientos de capital humano de la agencia. Se describe la estructura de la organización en cuanto a la disposición interna de los cargos, las funciones asociadas, los requerimientos de cada posición y los costos asociados a los recursos humanos.

5.1 ORGANIGRAMA

La agencia está pensada para funcionar como una organización pequeña, en la cual se desempeñan un número reducido de personas (menos de 10), la cuales son esenciales para el funcionamiento interno y para entregar los servicios a clientes y beneficiarios en una etapa inicial de las operaciones. El organigrama es encabezado por el Gerente General, a quien le sigue el Director Comercial, el cual está a cargo de los Asesores Educativos, quienes se relacionan de manera directa con los beneficiarios. La persona en secretaría cumple funciones administrativas, y si bien, depende directamente del Gerente General, apoya las funciones del resto del equipo. Estos cargos descritos son los que se consideran como parte constituyente de la organización, es decir, no son externalizables, pues son la base de las operaciones diarias. En el organigrama aparecen también dos cargos de asesoría, que son el Asesor Jurídico (Abogado) y el Contador. Estos cargos se consideran por su importancia para la compañía, pero en una primera etapa de funcionamiento estas funciones pueden ser externalizadas y adquiridas en el mercado.

La ilustración N°4 muestra el organigrama, en el cual se pueden apreciar los cargos que componen la agencia, los cargos de apoyo y asesoría, y la estructura de funcionamiento.

Ilustración N°4. Organigrama de la agencia (de elaboración propia).



5.2 FUNCIONES ASOCIADAS A LOS CARGOS

Cada cargo considera funciones específicas que son relevantes para las operaciones de la agencia y para conseguir los objetivos de ésta. A continuación se describen estas funciones[76].

Gerente General:

Sus funciones consideran liderar, gestionar, administrar y supervisar todos los procesos de la compañía para que sean realizados acorde a la estrategia que se ha diseñado. El Gerente General es quien gestiona los recursos y supervigila el funcionamiento de cada área. Se encarga, en conjunto con el Director Comercial, de la planificación presupuestaria anual. En esta empresa de pequeño tamaño, el Gerente General se encarga de la gestión de recursos humanos y de la construcción y mantenimiento de las relaciones más importantes para la empresa, como el vínculo con las universidades de Malasia, con el gobierno malayo y con los directivos de las universidades chilenas. Por tanto, es el Gerente General el encargado de las gestiones para la firma de convenios entre las universidades malayas y chilenas, así como también es el representante de la agencia y de las universidades asociadas en actividades de alto nivel.

Director Comercial:

Apoya directamente al Gerente General en relación a las actividades comerciales, financieras y de marketing. El Director Comercial, junto con el Gerente General, realiza el plan presupuestario anual y los estados financieros de la empresa. Es también quien dirige, coordina, supervisa y evalúa la labor de los Asesores Educativos, por lo que es responsable de que éstos entreguen una atención de calidad a los beneficiarios. Además es el encargado de llevar a cabo las acciones del plan de marketing; si bien hay algunas que son realizadas por el Gerente General (como las visitas a las universidades malayas), él es el responsable de la planificación, coordinación de recursos y ejecución de estas actividades. En esta labor debe involucrar activamente a los

[76] Se ha usado como guía los conceptos utilizados por Fuente: Dolan, S., Valle R., Jackson S. y Schuler, R. "La Gestión De Los Recursos Humanos", 2007.

Asesores Educativos, pues son ellos quienes tienen el contacto más directo con los estudiantes interesados en emigrar a Malasia. También, es su responsabilidad el velar por el buen estado de las plataformas tecnológicas que sirven de base para acciones de marketing y comunicación, buscando las alternativas más eficientes para solucionar cualquier tipo de inconveniente en esta área. Finalmente, este cargo contempla la función de la creación y mantenimiento de la red de exalumnos chilenos que hayan cursado estudios en universidades de Malasia.

Asesor Educativo:

Este cargo tiene relación directa con los estudiantes interesados en emigrar a Malasia. Sus funciones tienen relación con dar a conocer Malasia como país y con promocionar la oferta de las universidades malayas a los estudiantes, por tanto, éste participa activamente en las actividades de marketing. El Asesor Educativo es quien realiza el proceso de consejería a los estudiantes, apoyando la decisión de qué universidad y programa seleccionar. También entrega apoyo directo en los procesos de postulación a las universidades y a las becas. Este cargo también incluye las funciones vinculadas a la entrega de contactos y recomendaciones de servicios en Malasia para los estudiantes que ya han sido aceptados en algún programa. El Asesor Educativo es el encargado de realizar los talleres de inducción al país y apoya las delegaciones de las universidades malayas cuando visitan Chile, a través de la coordinación de servicios para ellos.

Secretario:

Las funciones de este cargo son principalmente administrativas. La persona a cargo de secretaría es quien recibe a los visitantes (clientes, beneficiarios u otros) en las dependencias de la agencia. Además es quien recibe la documentación y el correo, los cuales debe catalogar, registrar y entregar. También, debe recepcionar los llamados telefónicos, correos institucionales o comunicaciones vía redes sociales. Ocasionalmente pueden solicitársele tareas como la realización de trámites fuera de la oficina de la agencia. El secretario coordina las agendas de reuniones y eventos del Gerente General y del Directo Comercial, y apoya en la gestión de los Asesores Educativos. También debe mantener organizada toda la información de la empresa.

Asesor jurídico (Abogado):

Provee apoyo y orientación en la confección de los contratos con las universidades malayas y en los convenios con las instituciones chilenas. Entrega consejería y asesoría en cualquier materia legal. Se relaciona principalmente con el Gerente General.

Contador:

Realiza la contabilidad de la agencia, reportando los resultados al Gerente General. Además, asesora a la agencia en materias de vinculadas a la contabilidad y a asuntos tributarios.

5.3 REQUERIMIENTOS ASOCIADOS AL CARGO

A continuación se describen, por cada cargo, los requerimientos a cumplir.

Gerente General

Debe contar con una formación académica acorde a la dirección general de un negocio, por tanto se requieren estudios de Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Comercial o formación de posgrado en negocios. Requiere una experiencia laboral mínima de 5 años en cargos de jefaturas,

donde haya desempeñado funciones relacionadas a liderazgo de equipos, negociaciones, manejo presupuestario y establecimiento de relaciones comerciales. Debe tener, al menos, un manejo avanzado del idioma español y del idioma inglés, pues el cargo requiere una interacción continua con instituciones de Malasia, donde se utiliza el inglés. Debe tener disponibilidad para viajar de manera constante. Se espera que el Gerente General haya desarrollado una mentalidad multicultural y global, destacando el respeto y comprensión de las diferencias culturales, y una visión tendiente a la generación de valor a través de la cooperación internacional. Es deseable que el Gerente General haya residido en el extranjero, en un entorno multicultural.

Competencias: Orientación al logro, Pensamiento conceptual, Preocupación por orden, calidad y seguridad, Conciencia organizacional, Formación de relaciones y contactos, Liderazgo de equipo, Compromiso organizacional, Asertividad, Impacto e Influencia.

Director Comercial

Puede contar con una formación académica similar a la del Gerente General, pero un título de Ingeniero Comercial es suficiente. Requiere una experiencia mínima de 3 años en posiciones donde haya desempeñado acciones de marketing, haya dirigido equipos de venta o de atención de clientes y manejo presupuestario. Debe tener un manejo avanzado de los idiomas español e inglés. Se espera que muestre una disposición positiva hacia el intercambio cultural, respeto por las diferencias y compromiso con la generación de redes de cooperación.

Competencias: Orientación al logro, liderazgo, Preocupación por orden y calidad, Compromiso organizacional, Orientación al cliente, Desarrollo de los demás, Flexibilidad.

Asesor Educativo

Debe contar con una experiencia de al menos 5 años en el área de atención de personas. Se busca que cuente con experiencia en instituciones de educación, idealmente universidades, y que haya participado de actividades vinculadas a intercambio internacional o en la gestión de posgrados. El contar con una formación académica específica no es necesario, pero se privilegia a personas con estudios en educación o relaciones internacionales. Debe tener un manejo de nivel avanzado de idioma español e inglés, pues su función implica lectura y escritura de documentos en inglés, y contacto con personas vinculadas a las universidades de Malasia. Debe contar con una clara orientación al cliente y con excelentes habilidades comunicacionales e interpersonales.

Competencias: Orientación al cliente, Trabajo en equipo y cooperación, Iniciativa, Búsqueda de información, Comprensión interpersonal, Impacto e Influencia, Compromiso Organizacional.

Secretario

Debe contar con formación profesional en esta área, la cual respalde sus competencias personales. Debe contar con un manejo avanzado del idioma español y del inglés, pues tiene contacto continuo con personas que se comunican en esos lenguajes. Es deseable que cuente con experiencia, de al menos 3 años, en organizaciones donde las relaciones internacionales hayan sido frecuentes y donde haya participado activamente. El secretario debe contar con excelentes habilidades interpersonales, capacidad de organización y habilidades comunicacionales.

Competencias: Orientación al servicio al cliente, Trabajo en equipo, Flexibilidad, Autocontrol, Preocupación por orden, calidad y seguridad, Compromiso organizacional.

Asesor Jurídico y Contador

Ambos cargos están pensados para ser desarrollados por personas que trabajen de forma ocasional para agencia. El asesor jurídico debe ser abogado y contar con experiencia en contratos internacionales. En cuanto al contador, es indispensable el título de contador auditor de una institución de educación superior y una experiencia laboral de al menos 3 años. Deben contar con la confianza del Gerente General, con el fin de construir una relación de largo plazo, donde el manejo de información y la confidencialidad son cruciales.

Competencias: Experiencia profesional, Compromiso organizacional.

5.4 COSTOS ANUALES DEL CAPITAL HUMANO

Cada cargo requiere de una inversión anual, la cual corresponde o bien a la remuneración mensual de la persona que desempeña funciones en la agencia, o bien a los pagos por sus servicios ocasionales. La Tabla N° 9 muestra los costos anuales asociados a cada una de las posiciones, así como el gasto total que la agencia realiza anualmente en sus recursos humanos.

Tabla N° 9. Costo Anual del Capital Humano por cargo, en dólares estadounidenses[77].

Cargo	Cantidad	Costo Anual en $US
Gerente General	1	50.000
Director Comercial	1	40.000
Asesor Educativo	2	40.000
Secretario	1	12.000
Asesor Jurídico	1	5.000
Contador	1	5.000
Total		152.000

Como se observa, el costo total anual en el capital humano de la agencia alcanza la suma de US$152.000, lo que corresponde a la suma de las rentas brutas de cada cargo. Una vez conformado el equipo, se hace necesaria una capacitación sobre el sistema educativo malayo, la educación superior y su funcionamiento, la realidad actual y las proyecciones. Esta capacitación está dirigida a todo el equipo, y debe ser entregada por un experto en el tema. En este sentido existen 2 opciones: la primera es contratar a alguna persona idónea de la Embajada de Malasia en Chile que pueda dictar esta capacitación y la segunda es contratar a un experto desde Malasia que pueda dictar la capacitación a distancia. El costo estimado de la capacitación es de US$5.000.

6. PLAN DE MARKETING

Las actividades de marketing son clave para el éxito de la agencia, pues uno de sus objetivos es dar a conocer Malasia como país y promocionar su oferta educativa en Chile. El marketing involucra una planificación de las actividades para servir de mejor manera a clientes y a beneficiarios, y entregar la propuesta de valor de un modo que satisfaga sus requerimientos.

[77] Tabla de elaboración propia.

Tanto en Malasia como en Chile hay condiciones que favorecen a las actividades de marketing de la agencia, siendo lo más relevante el proceso de internacionalización de las universidades malayas, que buscan convertir a Malasia en un centro educativo de nivel mundial, donde se espera contar con 200.000 estudiantes foráneos en educación superior para el año 2020, lo que se traduce en que, al menos, un 10% de sus estudiantes provenga del extranjero. En Chile, el factor más importante que favorece las actividades de marketing es la tendencia creciente entre los estudiantes chilenos, en cuanto a cursar estudios superiores en el extranjero. En 2013, un total de 12.603 chilenos emigraron con estos fines, lo que implica que en una década se duplicaron las personas que deciden estudiar en otro país. Cada vez es más frecuente escuchar acerca de la oferta educativa de países asiáticos, que representan un nuevo atractivo, pues en el desarrollo futuro del mundo, Asia es protagonista. Chile tiene una ubicación privilegiada para conectarse con Asia a través del pacífico, pero aún es necesario que haya mayor difusión sobre las virtudes de este continente y el aporte que puede significar vincularse profesionalmente con éste.
Este plan de marketing considera acciones que se dirigen a dos grupos diferentes: los clientes y los beneficiarios. Los clientes son las universidades malayas, quienes pagan por que la agencia promocione su oferta, reclute a potenciales estudiantes y represente en Chile a su organización. El otro grupo lo constituyen los beneficiarios, quienes son, principalmente, los estudiantes interesados en emigrar y cursar estudios superiores. El objetivo de los clientes es que este grupo conozca su oferta educativa y lograr incorporar a algunos de ellos en sus programas de estudio.

6.1 PLAN DE MARKETING DIRIGIDO A CLIENTES

Considerando el modelo de marketing de las tres C: Compañía, Competidores y Clientes, se realiza este plan, focalizado, en primer lugar, en las universidades malayas como clientes.

Compañía

La compañía es una agencia que ofrece servicios de promoción, reclutamiento y representación a universidades malayas que deseen contar con un agente en Chile, para así dar a conocer su oferta educativa y captar estudiantes que quieran emigrar para cursar estudios superiores en ese país.

Competidores

En apartados anteriores se analiza la industria de las agencias de promoción, reclutamiento y representación para instituciones de educación superior de Malasia, utilizando la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, la cual evidencia una rivalidad entre los competidores de un nivel medio-alto y, también, un nivel medio en cuanto a la amenaza de entrada de nuevos competidores. Los competidores de la agencia son, por una parte, agencias ubicadas en Malasia que buscan servir, desde este país, a los estudiantes extranjeros interesados que provengan de cualquier parte del mundo, entregando, en su mayoría, servicios a distancia, como las agencias *CampusMalasyia* y *Future Navigators*. Por otra parte, la agencia compite con compañías que ofrecen servicios similares en territorios fuera de Malasia, entregando un servicio directo a los estudiantes interesados, como la agencia *North Pole* que ofrece sirve al mercado pakistaní. La agencia chilena debe competir por los recursos que las universidades malayas destinan a sus actividades de internacionalización, por tanto requiere de una propuesta de valor que enfrente a las empresas que apuntan a los interesados en general, sin importar su país de origen, y a aquellas que ofrecen servicios más directos, que se ubican en mercados más cercanos a Malasia y donde sus estudiantes han mostrado una mayor disponibilidad a emigrar a ese país. La oferta diferenciadora

de la agencia se basa en entregar servicios en un mercado atractivo y no explotado, como lo es Chile, incorporando actividades diferenciadoras dentro de la cartera de acciones a realizar con ellos y con los beneficiarios, tales como el apoyo a las delegaciones de las universidades que visiten Chile o la creación de una red de exalumnos, considerando un costo similar o menor que el de otras agencias ubicadas fuera de Malasia, asegurando una alta calidad en los servicios.

Clientes

Los clientes son las universidades de Malasia que desean incluir a Chile como uno de los países donde internacionalizar su oferta educativa. En relación a estos, se utilizan los conceptos de Segmentación, *Targeting* y Posicionamiento, asociados al proceso de comercialización.

a) Segmentación: En Malasia existen instituciones de educación superior que tienen distintos objetivos y ofertas. Esos criterios permiten distinguir a las universidades, los institutos técnicos y los institutos de educación vocacional. La segmentación ha sido realizada utilizando esta diferenciación. La agencia busca servir al segmento de las universidades ya que la mayoría de los estudiantes chilenos busca emigrar para realizar estudios universitarios.

b) *Targeting*: Este proceso permite definir el mercado objetivo dentro del segmento a servir, que será el foco de las acciones de marketing, pues sus características son las más propicias para servir, de acuerdo a la estrategia de la compañía. En este sentido, la agencia define como su mercado objetivo a 25 de las 55 universidades, las cuales han sido seleccionadas considerando que cuentan con la acreditación de calidad del estado malayo, con rankings internacionales competitivos y que se encuentran en procesos de mejora continua e internacionalización.

c) Posicionamiento: La agencia chilena ofrece servicios en un mercado atractivo y no explotado aún, con algunas acciones diferentes y a un costo competitivo. Busca posicionarse como una organización que promociona la oferta educativa de sus clientes de modo continuo y directo, enfocada en los estudiantes interesados en emigrar y en las universidades chilenas que quieren generar convenios. La agencia muestra a Chile como un mercado atractivo para Malasia, tanto por los lazos que hay entre ambos países, como por su seguridad para invertir, la estabilidad política y social y porque sus estudiantes están cada vez más dispuestos a emigrar. La ilustración N°5 (elaboración propia) muestra el posicionamiento que la agencia busca lograr.

Ilustración N°5. Posicionamiento de la agencia chilena respecto de competidores.

La agencia chilena busca entregar un servicio directo a los estudiantes interesados en emigrar, en representación de las universidades asociadas, focalizándose en un mercado específico. En cuanto a los costos, la agencia busca transmitir al cliente el beneficio que se le reporta al utilizar eficientemente su dinero para servir de manera constante y directa a un mercado lejano, pero atractivo. Por lo mismo, en la evaluación costo-beneficio, la agencia ofrece un costo competitivo frente a otras alternativas del mercado, considerando el país donde despliega sus actividades.

6.1.1 ESTRATEGIA Y OBJETIVO DEL PLAN DE MARKETING PARA CLIENTES

Acorde al modelo de la matriz Mercado-Producto[78] la estrategia de marketing puede ubicarse en el cuadrante que considera la comercialización de un producto nuevo en un mercado ya existente.

[78] Fuente: Capon, N. y Hulbert, J. "Managing marketing in the 21st century", 2007.

Ilustración N°6. Matriz Mercado-Producto e identificación de la estrategia de la agencia[79]

Se considera que el mercado ya existe, pues la agencia busca competir en una industria ya desarrollada, que es la de las agencias promoción para la educación superior en Malasia. A pesar de que ciertos servicios entregados por estas agencias son similares, hay dos motivos por los cuales los servicios entregados por la agencia chilena pueden ser considerados como nuevos o en desarrollo. En primer lugar, los servicios son ofrecidos en relación a un país que no ha sido explotado, por tanto, hay que desarrollar esos servicios acorde a la realidad de esa nación. En segundo lugar, hay servicios que ninguna de las agencias estudiadas realiza actualmente. En cuanto a los objetivos, el marketing para clientes busca dar a conocer la agencia en un 100% de las 25 universidades malayas que componen el mercado objetivo durante el primer año, y lograr un contrato con un 8% de ese mercado objetivo, es decir, 2 universidades.

6.1.2 MARKETING MIX

El Marketing Mix permite organizar y desplegar de manera coherente las acciones de esta área, teniendo como objetivo la definición de la oferta completa que la empresa hace al cliente. El Marketing Mix clásico considera las 4 P, que son el Producto, el Precio, la Plaza o distribución, la Promoción y, según algunos autores[80] debe incorporarse a las Personas o el Servicio.

Producto

En este caso se ofrece un conjunto de servicios intangibles, que se traducen en acciones concretas. En la Descripción de la Organización se han descrito los servicios, clasificándolos en las áreas de Promoción, Reclutamiento y Representación. La ilustración N°7 sintetiza la oferta.

[79] Fuente: Imagen de http://www.estrategiamagazine.com/wp-content/uploads/2010/06/ansoff.png
[80] Fuente: Capon, N. y Hulbert, J. "Managing marketing in the 21st century", 2007

Ilustración N°7. Servicios de la agencia dirigidos a clientes y a beneficiarios en su nombre.[81]

Promoción	Reclutamiento	Representación
• Comunicación de la oferta educativa • Difusión sobre Malasia • Entrega de información sobre becas y financiamiento • Participación en Ferias y eventos de promoción • Creación de red de exalumnos • Apoyo a delegaciones de las universidades malayas	• Orientación a interesados sobre la elección de programas • Apoyo a los estudiantes en los procesos de postulación • Apoyo a los estudiantes en la postulación a becas y financiamiento • Inducción sobre Malasia a los estudiantes que migran • Apoyo en la coordinación de servicios en Malasia y ayuda general a distancia desde Chile	• Acciones para generación de convenios con universidades chilenas • Representación en actividades de grobierno y de instituciones privadas

Todos estos servicios están incluidos en la cartera de acciones a la que los clientes acceden al momento de suscribir un contrato con la agencia. Por el valor que pagan anualmente, los clientes reciben algunos de estos servicios de manera continua, otros son entregados a los estudiantes interesados en nombre de las universidades y otros pueden ser solicitados por el cliente cuando lo requieran, considerando lo establecido en el contrato suscrito. Dado el funcionamiento de la agencia, no es posible ofrecer al cliente un precio menor si no desea alguno de los servicios.

Precio

Las universidades de Malasia están inmersas en un plan de internacionalización, por lo que cuentan con recursos para concretar acciones en este ámbito. Si bien puede ser que algunas universidades deseen un trato especial por parte de la agencia, ya sea por su tradición histórica o calidad educativa, el objetivo de la agencia es promover la educación malaya como un conjunto, reconociendo las diferencias de los planteles, pero a la vez tratando de crear sinergias entre ellas. Por este motivo se han seleccionado como mercado objetivo universidades acreditadas y de buena calidad. En cuanto a los precios, se decide cobrar un valor uniforme a los clientes, independiente de que algunos tengan mayor disponibilidad a pagar, ya que de este modo se asegura la equidad en la entrega de servicios, evitando que surjan competencia indeseada. El precio que se cobra una vez al año a cada plantel universitario asociado es de US$ 55.000.

Plaza o Distribución

El modo en que se pone en contacto a los clientes con los servicios incluye los siguientes medios:

a) Visitas a las universidades en Malasia: La construcción de una relación de confianza y cooperación son cruciales para hacer negocios en Asia. Es por eso que la visita es esencial para dar a conocer la agencia. Antes de comenzar las visitas es importante contar con el respaldo de la Embajada de Malasia en Chile, institución a través de la cual se hacen contactos con organismos estatales que pueden apoyar la función de la agencia. En concreto, durante la etapa de atracción de clientes y la firma de contratos, al menos se requieren de 6 viajes a

[81] Ilustración de elaboración propia.

Malasia. Estas visitas son realizadas por el Gerente General. Una vez firmados los primeros acuerdos, las visitas pueden realizarse con una frecuencia de, al menos, 3 veces al año.

b) Página Web de la agencia: Esta considera una sección para las universidades, la cual contempla información especial para los clientes e información general para aquellas que deseen sumarse, siempre y cuando cumplan los requisitos del el mercado objetivo.

c) Información vía correo electrónico y boletines periódicos: Una acción activa para dar a conocer los servicios a los clientes, es el envío frecuente de información relevante de las actividades de la agencia a las universidades asociadas y el despacho electrónico de un boletín (*newsletter*) que reporte y actualice al cliente sobre las acciones realizadas y sus resultados. Este boletín tiene una frecuencia trimestral. Los correos electrónicos también son usados para informar a las universidades no asociadas, con el fin de dar a conocer la oferta de la agencia.

d) Atención en oficina en Chile: Es posible que algún representante de las universidades o alguna delegación visite Chile, o desee negociar en el país, por lo que el lugar donde se dan a conocer los servicios de la agencia es la oficina, donde es atendido por el Gerente General.

Promoción

El primer foco es construir la relación con las universidades malayas y mantenerla en el tiempo. Lo que se busca es dar a conocer los servicios de una manera directa, en un ambiente donde se puedan satisfacer sus dudas inmediatamente. Es por esto que no se opta por una publicidad en medios y sí por las visitas. Aun así, la promoción a distancia es crucial, pues es la que mantiene el lazo continuo con el cliente. Ésta considera el uso de la página web, los correos electrónicos, los boletines y el contacto frecuente vía telefónica o a través de videoconferencia. La promoción con los clientes en las visitas debe considerar la entrega de material informativo sobre Chile y sus ventajas, la realidad de la educación superior del país, los indicadores sobre los estudiantes que buscan emigrar, un detalle de las oportunidades que ofrece el país y toda la información relevante sobre la agencia y sus servicios, enfatizando la propuesta de valor y sus aspectos diferenciadores. En cada visita el Gerente General realiza una presentación oral, la cual es acompañada con una presentación de diapositivas digitales y de un video institucional. Adicionalmente, entrega un portafolio informativo, impreso en papel de alta calidad, que profundiza en la información. También se entregan trípticos informativos a cada asistente a las reuniones, los que se acompañan de la tarjeta de presentación del Gerente. Un aspecto clave para la promoción es el desarrollo de la imagen corporativa, la cual incluye la invención de una marca y la creación de un logotipo[82].

Personas o Servicio

La satisfacción de los clientes es clave, más aún cuando tienen un alto poder de negociación e influencia. Este es el caso para esta agencia, pues las universidades malayas cuentan con una posición privilegiada para decidir sus opciones en cuanto a servicios de internacionalización. El modelo de negocios de la agencia es completamente de posventa, pues todos los servicios se entregan una vez que el cliente ya los ha comprado, a través de un pago anual. Esta situación lejos de dar tranquilidad a la agencia, significa un compromiso de entregar un servicio de excelencia a los clientes. En este sentido, la agencia ha desarrollado una clara descripción del

[82] En el anexo N°5 puede verse una propuesta de marca y logotipo.

capital humano necesario para cumplir con los estándares de calidad que se desea entregar. La relación con los clientes se alimenta de manera constante, tanto a través del flujo de información de la agencia hacia ellos, como de los comentarios, quejas o sugerencias que éstos realicen.

6.1.3 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING PARA CLIENTES

La Tabla N°10 expone el presupuesto estimado para el marketing dirigido a clientes. Este presupuesto se realiza para el primer año de operación y se agrega una proyección a 4 años más.

Tabla N°10 Presupuesto para marketing dirigido a clientes en dólares estadounidenses[83].

Actividad de Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Viajes a Malasia[84]	42.000	44.100	30.800	24.150	25.358
Creación de Logo y video promocional	3.000	0	0	0	0
Creación de Sitio Web	1.000	0	0	0	0
Mantenimiento Sitio Web	500	525	551	579	608
Portafolios informativos	5.000	2.100	2.205	2.315	2.431
Trípticos y tarjetas de presentación	700	805	926	1.065	1.224
Cuenta Skype llamadas	300	345	397	456	525
Total	**52.500**	**47.875**	**34.879**	**28.565**	**30.146**

Durante el primer año se consideran 6 viajes a Malasia realizados por el Gerente General, por lo importante de la construcción de las relaciones con clientes. Estos viajes disminuyen hasta el mínimo de 3 por año, sin embargo en el año 2 y el año 3 hay viajes que se realizan en dupla, con el fin de que todas las personas de la agencia (en total 4 aparte del Gerente General) conozcan Malasia y tengan un acercamiento directo con las universidades de ese país. Hay actividades que no están consideradas en el presupuesto, pues están incorporadas en el salario. Entre éstas se cuentan el envío de correos electrónicos, la realización de los boletines y la atención en oficina.

6.2 PLAN DE MARKETING DIRIGIDO A BENEFICIARIOS

La agencia realiza actividades en nombre de sus clientes para beneficiar a aquellas personas u organizaciones que a las universidades de Malasia les interesan, tanto para incorporarlos como estudiantes, como para generar lazos de cooperación a nivel institucional. Por tanto, los beneficiarios de los servicios de la agencia son, en primer lugar, los estudiantes de Chile que deseen emigrar para cursar programas de educación superior en el extranjero, y en segundo término, las universidades chilenas abiertas a la cooperación internacional y que cuentan con un nivel alto de calidad en el ámbito nacional. Las acciones de la agencia, en relación a los beneficiarios, se desarrollan en Chile. En este contexto existe una considerable competencia entre las agencias que ofrecen servicios de asesoría para acceder a estudios en el extranjero. Si bien, en el mercado chileno, no hay una agencia exclusiva para Malasia, las empresas que promueven los países más tradicionales cuentan con reconocimiento y experiencia. A continuación se describe a los competidores y se caracteriza a los beneficiarios, con foco en las actividades de marketing.

[83] Fuente: Elaboración propia. Valores reajustados por año: inflación 5% y 5% más en gastos variables por cada cliente nuevo.
[84] El presupuesto considera pasajes aéreos, estadía y viáticos por una semana.

Competidores

La competencia entre las agencias que se desempeñan en Chile, está influida de manera importante por la variedad de países que cada una representa. Hay una diversidad importante de agencias; algunas representan de manera exclusiva a un país y otras ofrecen servicios generales, entregando apoyo para estudios en diferentes destinos. La mayoría de las agencias tiene un modelo de negocios similar a la agencia para la cual se construye este plan, por lo que no existe una competencia tan intensa por captar beneficiarios, ya que una parte importante de sus ingresos están asegurado por los aportes de clientes o de los gobiernos de los países que promueven. Es probable que algunas agencias cuenten con metas de captación de estudiantes, y que por el cumplimiento reciban incentivos; este modelo se ha descartado para el inicio de operaciones de esta agencia, ya que promociona una oferta nueva sobre la cual no hay evidencia concreta en el mercado chileno. Si bien, dentro de los 3 primeros años no se compromete un número de estudiantes, la estimación para que la inversión de los clientes sea rentable (como retorno de dinero), en términos de alumnos matriculados es de 7 por plantel[85]. Luego de 3 años se puede contar con evidencia derivada de la operación de la agencia y así evaluar la fijación de metas.

La oferta diferenciadora para beneficiarios se basa en entregar asesoría completa y gratuita para emigrar a Malasia, un país que de Asia, el continente del futuro y que tiene un nivel de avance social y tecnológico creciente, y que ofrece diversas oportunidades de desarrollo profesional.

Beneficiarios

Para la descripción de los beneficiarios se utilizan los conceptos de Segmentación, *Targeting* y Posicionamiento, para entregar una caracterización más clara desde la perspectiva del marketing.

a) Segmentación: En cuanto al grupo de estudiantes en Chile, la segmentación realizada se relaciona con definir como beneficiarios a estudiantes y egresados de educación superior, ya sea de universidades, institutos profesionales o técnico profesionales, mayores de 18 años. En cuanto a las instituciones con las que la agencia se vinculará para la realización de convenios de cooperación internacional, se ha definido como segmento de interés sólo a las universidades, pues se busca que los clientes establezcan una relación entre pares.

b) *Targeting*: El grupo objetivo más relevante son los estudiantes o egresados que desean emigrar para cursar estudios superiores en el extranjero. Esa característica la comunican las mismas personas, ya sea al contactarse con la agencia o al asistir a actividades vinculadas a posibilidades de estudios fuera de Chile. Respecto a las universidades, el mercado objetivo se define por la evaluación de calidad del plantel, realizada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). La agencia focaliza sus esfuerzos en vincularse con universidades que cuenten con una acreditación igual o superior a una nota 5. De acuerdo a la evaluación para el año 2015 de la CNA, 24 universidades chilenas cumplen con esta condición[86].

c) Posicionamiento: En relación a los beneficiarios, la agencia les ofrece al igual que la mayoría de las agencias, servicios sin costo, los que son bastante similares a otras organizaciones del mismo rubro, aunque hay algunos que se distinguen, como son la oportunidad de contar con una red de exalumnos que entrega de primera fuente su experiencia en Malasia o la

[85] Ver cálculo en detalle en Anexo N°6.
[86] Fuente: Ramírez, N., 2014. Datos de la CNA, en www.emol.com

consideración de un proceso de inducción sobre el país, el cual no es meramente entrega de información, sino un proceso de acompañamiento. Por otra parte, la agencia representa a universidades de Malasia que cuentan con un nivel de calidad alto en su país y con características que las hacen competitivas en el ámbito internacional, lo cual no ocurre con todas las agencias, pues algunas no son selectivas con sus clientes. Esto último entrega certeza a los beneficiarios respecto de que se están acercando a una oferta educativa de calidad.

6.2.1 ESTRATEGIA Y OBJETIVO DEL PLAN PARA BENEFICIARIOS

En cuanto a la estrategia de marketing, la aproximación a los beneficiarios considera que la agencia les ofrece un producto nuevo, no tanto por los servicios entregados, sino por el destino de estudios que se busca promocionar, el cual es novedoso y presenta atractivos en comparación a otros países. La agencia busca incorporar este nuevo producto (Malasia como destino de estudios superiores) en un mercado ya existente, que corresponde a los diversos países que ofrecen oportunidades de estudios superiores y opciones de cooperación internacional. Siguiendo esta lógica, las actividades de marketing más intensas se concentran en la promoción de la oferta educativa de Malasia. Se busca comunicar de manera efectiva los beneficios que Malasia ofrece a los estudiantes que desean emigrar y a las universidades chilenas, en comparación a otros países. En síntesis, lo que se busca es introducir en un amplio grupo de personas e instituciones una opción educativa diferente, que tiene ventajas interesantes y está en vías de ser un líder a nivel mundial. En cuanto a los objetivos del marketing, para el primer año se espera que la agencia informe sobre la opción de emigrar a Malasia para cursar estudios superiores a una cantidad aproximada de 60.000 estudiantes o egresados, los que representan un 10% del total de universitarios del país. Además, al primer año se espera haber concretado reuniones informativas y de coordinación con las 24 universidades beneficiarias que componen el mercado objetivo.

6.2.2 MARKETING MIX

Producto

El producto que se entrega a los beneficiarios es, en realidad, un conjunto de servicios. La ilustración N°8 resume los servicios que son entregados a cada tipo de beneficiario.

Ilustración N°8. Servicios que la agencia entrega a los beneficiarios (elaboración propia).

Estudiantes y Egresados de Eduación Superior	Universidades Chilenas
• Entrega de información general sobre Malasia • Entrega de información sobre la oferta educativa de las universidades malayas • Entrega de información sobre becas y financiamiento para estudiar en Malasia • Generación de redes de contacto con exalumnos de instituciones de eduación malayas • Entrega de orientación en el proceso de selección de universidad y programa de estudio • Ayuda en proceso de postulación a universidades y a becas. • Inducción sobre Malasia previa al viaje y acompañamiento en el proceso de adaptación • Apoyo en la coordinación de servicios en Malasia y ayuda general a distancia desde Chile.	• Entrega de información general sobre Malasia • Entrega de información sobre la oferta educativa de las universidades malayas • Entrega de información sobre becas y financiamiento para estudiar en Malasia • Coordinación en actividades de cooperación internacional con universidades de Malasia • Coordinación y apoyo en acciones para la generación de convenios con universidades malayas

Precio

Los servicios que la agencia entrega a los beneficiarios (estudiantes y universidades chilenas) son gratuitos, siendo costeados con la inversión realizada por las universidades de Malasia.

Plaza o Distribución

La manera en la que se pone en contacto a los beneficiarios con los servicios, incluye:

a) Página Web: Entrega información sobre la compañía, los servicios que se ofrecen e información sobre Malasia y las universidades asociadas y sus programas. La información disponible en la web se entrega en español, pues este medio no sólo es visitado por los estudiantes (que deben manejar el idioma), sino que cualquier persona puede acceder.

b) Redes Sociales: Las actualizaciones de las redes sociales y el contenido publicado está a cargo de los Asesores Educativos, quienes son coordinados por el Director Comercial. Los mensajes a través de estos medios son recepcionados por secretaría y respondidos por la persona idónea acorde a su contenido. Se ha seleccionado Facebook por su masividad y cercanía con los estudiantes, Twitter por la facilidad de propagación de mensajes y Linkedin por su perfil orientado al ámbito profesional y a la generación de redes de contacto.

c) Atención en oficina: La oficina funciona como centro de operaciones y es ahí donde se recibe de manera personalizada a los beneficiarios y también en grupos cuando se realizan charlas o talleres. En la oficina se entregan los servicios vinculados a la orientación en la selección de universidades y programas, así como el apoyo en los procesos de postulación.

d) Ferias de promoción de la oferta de educación en el extranjero: La agencia espera participar en algunas ferias donde universidades de distintos países promueven su oferta educativa. En representación de sus clientes, la agencia entrega aquí información a estudiantes interesados, principalmente a través de folletos, trípticos e información de los servicios de la agencia.

e) Actividades en instituciones de educación superior chilenas: Las universidades e institutos chilenos suelen organizar actividades para comunicar oportunidades de educación en el extranjero. La agencia espera participar en éstas para darse a conocer.

f) Visita y reuniones en universidades chilenas: A través de las visitas y reuniones con directivos de las universidades o encargados de relaciones internacionales, se busca construir vínculos que permitan concretar acuerdos de cooperación con las universidades socias.

g) Actividades de gobierno e instituciones privadas vinculadas a educación: Como representante de las universidades de Malasia, la participación en estas actividades visibiliza a la agencia, la posiciona en el ámbito público, permite generar lazos con instituciones que pueden favorecer el acercamiento con universidades y da seriedad y credibilidad a la propuesta de la agencia.

Promoción

La promoción es el componente más importante en el Marketing Mix asociado a los beneficiarios, pues el objetivo de la agencia en el primer año de funcionamiento, está basado en dar a conocer a Malasia y la oferta educativa de las universidades asociadas. Los medios a usar consideran mayormente acciones directas con los beneficiarios, descartando, en esta primera fase, la publicidad en medios, por la idea de establecer un lazo más cercano con los beneficiarios[87].
En este apartado, se organizan las actividades de promoción, en relación a los mensajes clave que se busca transmitir a los beneficiarios.

a) Sobre Malasia: Malasia es aún bastante desconocida para los chilenos, es por esto que es necesario que la agencia de a conocer Malasia, pues la elección del estudiante depende, en parte, del atractivo del país al que emigra. Hay 3 aspectos relevantes de transmitir: El nivel de desarrollo económico, social y tecnológico; la multiculturalidad de la nación; y sus atractivos turísticos y su ubicación privilegiada para conocer otros destinos de Asia. Esta información es transmitida vía página web y redes sociales. En las acciones de contacto presencial se entregan folletos con esta información y a las universidades se les entrega un portafolio que la incluye.

b) Sobre las universidades malayas: Esta información es la más importante de transmitir, pues apunta directamente al cumplimiento del objetivo del plan. La información a destacar incluye una descripción de cada universidad asociada, una breve historia del plantel, su oferta educativa y los aspectos más destacados, como su ranking o reconocimientos internacionales. En este caso se utilizan la página web de la agencia, las redes sociales y la comunicación directa con los beneficiarios. En el contacto directo con los beneficiarios se les entregan folletos y a aquellos que desean profundizar en la oferta se les entrega una revista. El portafolio que se les entrega a las universidades chilenas, incluye esta información también.

c) Razones para estudiar en Malasia: Este ámbito considera informar, pero también impactar la disponibilidad a emigrar a Malasia, evidenciando las ventajas con las que cuenta este país en comparación con otros[88]. La agencia busca destacar las ventajas educativas en cuanto a calidad y costos, el alto nivel de vida en Malasia, el buen acceso a servicios como salud y educación para la familia, la seguridad y la estabilidad política del país, los atractivos turísticos y las

[87] Algunas de las actividades propuestas coinciden con las que las representantes de marketing de la University of Queensland consideran como exitosas en la promoción de su universidad. Ver Anexo N° 4.
[88] En Anexo N°7 se detallan ejemplos de información utilizada para estos fines.

inversiones en educación que se están concretando. La agencia enfatiza las posibilidades de desarrollo profesional en ámbitos que son promovidos por Malasia y que concuerden con las preferencias de los estudiantes chilenos que buscan emigrar. Para estos fines se utilizan los mismos medios de promoción mencionados en el punto anterior.

d) Razones para establecer convenios con las universidades malayas: Este mensaje está dirigido a las universidades chilenas. El portafolio que se les entrega contiene, además de la información sobre Malasia y las universidades asociadas, un conjunto de razones que buscan convencer a las universidades chilenas para que se establezcan convenios de cooperación con los planteles malayos, de los cuales surjan iniciativas de intercambio, pasantías, talleres de especialización, entre otras. Dentro de las razones más relevantes, es posible mencionar las inversiones en el desarrollo educativo que está realizando el estado malayo, la creciente calidad de sus planteles, las buenas relaciones entre Chile y Malasia, y que Malasia es una puerta de entrada a Asia, una excelente plataforma por su desarrollo económico y tecnológico.

Personas o Servicio

El servicio que se entrega a los beneficiarios es de igual importancia que el que se entrega a los clientes, pues todas las acciones se hacen en nombre de las universidades malayas a las que se representa. Es por esto que los mismos estándares de calidad aplicados a la atención de los clientes se utilizan para tratar con los beneficiarios. Aunque los beneficiarios no gasten dinero, se les provee de los canales adecuados de comunicación para que den a conocer sus reclamos y sugerencias. Finalmente, es crucial que los estudiantes que están cursando estudios en Malasia continúen sintiendo el apoyo de la agencia, ya que a su vuelta, el objetivo es incorporarlos a la red de exalumnos que gestiona la agencia.

6.2.3 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING PARA BENEFICIARIOS

La Tabla N°11 expone el presupuesto estimado para el marketing dirigido a beneficiarios. Este presupuesto se realiza para el primer año de operación y considera una proyección a 4 años[89].

Tabla N°11 Presupuesto para marketing dirigido a beneficiarios en dólares estadounidenses.

Actividad de Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas Redes Sociales y Anuncios	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Participación en Ferias	3.000	9.450	9.923	10.419	10.940
Viajes dentro de Chile (+ movilización)	5.000	5.750	6.613	7.604	8.745
Folletos informativos	4.000	4.600	5.290	6.084	6.996
Revista sobre universidades malayas	3.000	3.450	3.968	4.563	5.247
Portafolio para universidades chilenas	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
Merchandising y Pendones	3.000	3.450	3.968	4.563	5.247
Total	**23.000**	**31.950**	**35.273**	**39.020**	**43.252**

[89] Tabla de elaboración propia.

Las actividades de marketing descritas aquí no se encuentran cubiertas por el pago de salarios y tampoco se consideran aquellas comunes al plan para clientes. El presupuesto anual para redes sociales, además los costos para acceder a cuentas para empresas considera un monto de anuncios. Respecto a la participación en ferias, para el año 1 se considera la participación sólo en una y para los siguientes la asistencia a 3, cantidad máxima ofrecida por contrato a los clientes. Se incluyen en el presupuesto de marketing viajes por Chile, pues la agencia sirve a la Región Metropolitana y a las regiones II, V, VII, VIII, IX y XIV. La selección se basa en que en ellas se encuentran las universidades acreditadas por la CNA con nota igual o superior a 5. Finalmente, además de las revistas, trípticos y portafolios, se incluye un ítem de merchandising y pendones. Los valores se reajustan considerando una inflación de 5% anual y un incremento de un 5% más en los gastos variables por cada cliente adquirido, pues esto aumenta la actividad de marketing con los beneficiarios para comunicar la oferta de las nuevas universidades asociadas.

6.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

Las actividades de marketing dirigidas a clientes son las más importantes para generar ingresos para la agencia, es por eso que para la proyección de ventas sólo se consideran las acciones con las universidades de Malasia. El objetivo de las acciones de marketing con clientes considera promocionar la agencia en la totalidad del mercado objetivo de universidades, es decir, en los 6 viajes realizados durante el primer año, se espera cubrir a las 25 universidades seleccionadas. Si se considera que las agencias que representan a las universidades de Malasia tienen en promedio 27 clientes cada una, la estimación podría ser optimista, sin embargo estas agencias no segmentan por calidad a sus clientes, lo cual reduce el mercado para la agencia chilena. Considerando esta variable y manteniendo una aproximación conservadora, se espera, al final del primer año, contar con 2 universidades malayas asociadas, eso significa un ingreso total de US$ 110.000.

7. PLAN DE IMPLENTACIÓN Y OPERACIONES

La agencia a crear inicia actividades desde cero, por lo que requiere una descripción exhaustiva de las fases de implementación. Luego, se necesita especificar las operaciones que sostienen el funcionamiento de la agencia. En este apartado se describe la implementación, los procesos, los recursos y los responsables. Esta misma estructura se usa para, después, describir las operaciones.

7.1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La formación de la presente agencia surge como una idea de negocios que pretende concretarse como una organización con fines de lucro, que requiere de uno o más emprendedores que cuenten con capital financiero para asegurar el inicio de las actividades, al menos, durante el primer año. En una primera etapa son los emprendedores quienes están a cargo de la implementación. Un aspecto crucial en esta fase es contar con el apoyo de la Embajada de Malasia. Si bien no es un requisito indispensable, un respaldo oficial puede significar un apoyo que facilite el acceso a las instituciones gubernamentales de Malasia y a las universidades. Es por eso que luego de la creación del plan, se consideran acciones para presentar los aspectos relevantes del negocio a la Embajada de Malasia y de ese modo lograr un respaldo que signifique, a largo plazo, una relación de cooperación mutua. A continuación se describen las etapas de implementación consideradas.

Etapa 1: Formación de agencia como empresa. Esta etapa comienza con la presentación de la idea de negocio a la Embajada de Malasia. En los siguientes procesos descritos se asume una respuesta positiva de esta institución, en cuanto al apoyo a la iniciativa. Todas las actividades de esta fase son realizadas en Chile y forman el cimiento para construir la relación con los clientes.

Ilustración N°9. Cuadro resumen de Etapa 1 de implementación (de elaboración propia).

Proceso	Acciones y Recursos	Responsable
•Presentación de la idea de negocios sobre la agencia a la Embajada de Malasia en Chile	•Reuniones con personeros de la Embajada •Presentación formal de la agencia •Actividades de camaradería y networking •Presupuesto: US$1.000	•Emprendedor (es)
Proceso	**Acciones y Recursos**	**Responsable**
•Creación de la agencia como empresa y desarrollo de imagen corporativa	•Creación a través de mecanismos que contempla la ley 20.659, conocida como de "ley empresas en un día" •Creación de la imagen corporativa (Marca, Logo, Video) •Presupuesto: US$ 4.000 (imagen corporativa y creación empresa)	•Emprendedor (es) y Abogado (si fuese necesario)
Proceso	**Acciones y Recursos**	**Responsable**
•Contratación del Gerente General (incluye capacitación sobre Malasia, su sistema educativo y preparación sobre el país)	•Opción 1:Socio ocupa el cargo •Opción 2: Contrato de servicios de reclutamiento para conseguirlo •Presupuesto opción 1: US$50.000 (corresponde al sueldo anual del Gerente General) •Presupuesto opción 2: US$50.000 + US$ 1.000 (Sueldo del Gerente más pago por servicios de reclutamiento)	•Emprendedor (es)

Proceso	Acciones y Recursos	Responsable
•Creación del portafolio informativo para clientes (universidades de Malasia)	•Búsqueda de información e investigación •Definición de contenido del portafolio •Contratación de Servicios de diseño e impresión •Presupuesto: US$5.000	•Gerente General con apoyo de emprendedor (es) y colaboradores de la Embajada de Malasia en Chile.

Proceso	Acciones y Recursos	Responsable
•Contacto de agencia con clientes •Agenda de citas con clientes en Malasia	•Personeros de la Embajada de Malasia presentan la agencia a contactos del gobierno malayo y de las universidades •Gerente General agenda citas con clientes	•Gerente General con apoyo de colaboradores de la Embajada de Malasia en Chile.

Etapa 2: Contacto directo con clientes, ventas y firma de contratos. Esta etapa del proceso está focalizada en el contacto directo con los clientes, por tanto una gran parte de los procesos se realiza en Malasia, a través de visitas a las universidades. En el primer año de operación de la agencia se consideran 6 viajes a Malasia (3 por semestre, cada uno de una duración de una semana, donde se incluye un viático para gastos personales y para actividades de networking no programadas), en los cuales se hace la promoción de la agencia, se busca concretar la venta de los servicios y firmar los contratos. Éstos últimos son confeccionados por el abogado, quien también asesora en cualquier tema relacionado con este proceso. Respecto a los contratos, la propuesta de la agencia es que se éstos se firmen por un periodo de 3 años, lo cual permite dar continuidad a las acciones en Chile, y adicionalmente, permite reunir evidencia sobre el impacto de las actividades de la agencia en el país y los resultados que para cada universidad asociada se hayan conseguido en ese periodo.

Ilustración N°10. Cuadro resumen de Etapa 2 de implementación (de elaboración propia).

Proceso	Acciones y Recursos	Responsable
•Visitas a los clientes en Malasia para dar a conocer servicios de la agencia y venderlos.	•6 Viajes a Malasia •Reuniones con los Clientes •Confección de tarjetas de presentación •Confección de trípticos informativos •Presupuesto viajes y reuniones: US$42.000 •Presupuesto trípticos: US$500 •Presupuesto tarjetas: US$200	•Gerente General
Proceso	**Acciones y Recursos**	**Responsable**
•Cierre de ventas y firma de contratos con clientes	•Viajes a Malasia •Elaboración de contratos •Presupuesto de viajes: incluido en proceso anterior. •Presupuesto de abogado: US$ 5.000	•Gerente General •Abogado

Las actividades de la etapa 2 de implementación son claves, pues de no haber resultados positivos en el primer año, en cuanto a la firma de, al menos, un contrato no es posible continuar con la etapa 3. El número de contratos ideal para desarrollar la siguiente fase completa es de 2, pues esa es la meta proyectada y su cumplimiento implica una buena prospección para el futuro, aunque los ingresos derivados no alcancen a cubrir la inversión inicial inmediatamente. Si eso no ocurre y sólo hay 1 contrato, la fase se inicia, contratando al Director Comercial y a un Asesor Educativo, pero probablemente se debe hacer un ajuste en los costos, especialmente en los fijos.

Etapa 3: Formación de oficina y equipo de la agencia. Esta fase de implementación comienza luego de que se firma el primer contrato con las universidades de Malasia. En esta fase se considera el arriendo de la oficina de la agencia y su implementación, así como la contratación de las personas que formarán el equipo y la capacitación de aquellos en relación a Malasia y su sistema de educación superior. Es importante señalar que la contratación de 2 Asesores Educativos está contemplada en un escenario donde el trabajo de la compañía es intenso. La incorporación de una dupla se concreta si hay 6 o más contratos con universidades, pues se estima que la capacidad de una persona en este cargo puede cubrir las actividades asociadas al manejo de 6 planteles educativos, lo cual incluye la atención a los interesados y las actividades de marketing en las que participa. De este modo en la proyección a 5 años, se cubre el total de 10 universidades con 2 Asesores.

En esta fase se realiza la capacitación para el equipo. Una vez concretada dicha capacitación, la agencia ya se encuentra implementada y lista para iniciar sus operaciones.

Ilustración N°11. Cuadro resumen de Etapa 3 de implementación (de elaboración propia).

Proceso	Acciones y Recursos	Responsable
•Arriendo de oficina y acondicionamiento de los espacio. •Oficina: entre 70 mts^2 y los 100 mts^2 ubicada en la comuna de Providencia, cerca de una estación de Metro.	•Búsqueda y arriendo de oficina apropiada •Contratación de Servicios (Luz, agua, teléfono, internet) •Compra e instalación de muebles, computadores y artículos de oficina •Presupuesto Arriendo oficina: US$12.000 Servicios: US$ 3.000 Mobiliario: US$7.000	•Gerente General
Proceso	**Acciones y Recursos**	**Responsable**
•Contratación de personas para formación del equipo	•Publicación de avisos en sitios de reclutamiento •Recepción de postulaciones y curriculums •Proceso de selección y contratación •Presupuesto de proceso de reclutamiento y selección: US$1.000 •Presupuesto Capital Humano: US$ 77.000	•Gerente General •Abogado (contratos)
Proceso	**Acciones y Recursos**	**Responsable**
•Capacitación de equipo de la agencia	•Búsqueda de persona idónea para realizar la capacitación •Opción 1: Capacitación por parte de persona avecindada en Chile •Opción 2: Capacitación por parte de persona avecindada en Malasia •Presupuesto: US$5.000	•Gerente General

7.2 PLAN DE OPERACIONES

Dadas las características de la agencia, la cual funciona como un intermediario entre las universidades de Malasia y los beneficiarios, ocurren dentro de la compañía, procesos paralelos para entregar atención a cada uno de ellos. Es por eso que se opta por diferenciar las operaciones de acuerdo a quienes van dirigidas. Cada proceso descrito considera un breve detalle de las

acciones a realizar, la persona o personas responsables y una medida de cumplimiento, la cual permite evaluar si el proceso finalizó de un modo satisfactorio.

7.2.1 OPERACIONES CON CLIENTES

Las operaciones dirigidas a los clientes constituyen un ciclo constante de acciones que se realizan a lo largo del año. La necesidad de cultivar una relación cercana con las universidades malayas implica planificar visitas, preparar el material de marketing, concretar las ventas y, evidentemente, generar acciones para mantener un contacto continuo con éstas. Además se menciona un proceso ocasional, relacionado con el servicio de apoyo a las delegaciones de las universidades socias que desean visitar Chile. A continuación se detallan los procesos.

Ilustración N°12. Cuadro resumen de operaciones con clientes – universidades malayas[90].

Proceso	Acciones y Recursos	Responsable	Medida de cumplimieto
•Preparación del material de promoción y difusión de los servicios de la agencia	•Confección de portafolio •Confección de trípticos •Desarrollo, implementación y mantenimiento de sitio web para clientes •Presupuesto de portafolio y trípticos ya fue considerado en implementación. •Presupuesto sitio web: US$ 1.500	•Gerente General: confección del portafolio y trípticos. •Director Comercial: Selección del contenidos de página web y búsqueda de proveedor que desarrolle la plataforma. •Asesor Educativo: Redacción de contenido y actualización de sitio web	•Portafolio: Confección de 50 portafolios en primer año. •Trípticos: Confección de 500 trípticos para clientes. •Página web desarrollada y actualizada luego de firma del 1er contrato.

Proceso	Acciones y Recursos	Responsable	Medida de cumplimieto
•Visitas a los clientes en Malasia para dar a conocer servicios de la agencia y venderlos.	•6 viajes del Gerente General a Malasia el primer año •Reuniones con las 25 universidades objetivo •Reuniones con personeros del gobierno malayo •Presupuesto ya considerado en fase de implementación	•Gerente General	•Reuniones realizadas con las 25 universidades objetivo a final del año •25 universidades objetivo informadas sobre la agencia. •Al menos 2 reuniones (1 por semestre) con personeros del gobierno malayo

[90] Ilustración de elaboración propia.

Proceso	Acciones y Recursos	Responsable	Medida de cumplimieto
•Cierre de ventas y firma de contratos con clientes	•Viajes a Malasia •Elaboración de contratos •Presupuesto de viajes: incluido en proceso anterior. •Presupuesto de abogado: incluido en fase de implementación.	•Gerante General •Abogado (contratos)	•Al término del primer año se espera contar con 2 contratos con universidades de Malasia.

Proceso	Acciones y Recursos	Responsable	Medida de cumplimieto
•Apoyo a delegaciones de universidades que visitan Chile	•Comunicación a distancia con encargados de planificación del viaje para entregar recomendaciones •Apoyo en oficina a visitantes en Chile	•Asesores Educativos	•Entrega de apoyo y recomendaciones a delegaciones de universidades que lo soliciten

Proceso	Acciones y Recursos	Responsable	Medida de cumplimieto
•Comunicación constante a distancia con el cliente socio y con el cliente potencial (incluye servicio de posventa) y representación del cliente en actividades de gobierno o privadas relacionadas con educación.	•Comunicación a distancia con directivos de las universidades •Envío de información constante sobre las acciones de la agencia y novedades de la eduación superior en Chile •Envío del boletín trimestral que consolida información de las actividades de la agencia. •Presupuesto: Cuenta Skype: US$300 •Otros costos incluidos en salarios y servicios.	•Gerante General: Responsable de la comunicación con los directivos y miembros de las universidades. •Director Comercial: Responsable de la selección de contenidos a comunicar •Asesores Educativos: Redacción de la información y envío a través de correo eletrónico. Diseño de boletín trimestral.	•Gerente General se comunica, al menos, 2 veces al mes, con directivos de cada universidad objetivo. •Información de actividades de la agencia vía correo electrónico enviada a cada universidad objetivo 4 veces al mes. •Envío de 4 boletines trimestrales (electrónicos) a cada universidad socia •Participación en eventos en nombre de universidades socias cuando lo requieran

7.2.2 OPERACIONES CON UNIVERSIDADES CHILENAS

Las operaciones dirigidas a las universidades chilenas constituyen un ciclo constante de acciones. El proceso es similar al que se realiza con los clientes. A continuación se detallan los procesos.

Ilustración N°13. Cuadro resumen de operaciones con universidades chilenas (de elaboración propia)

Proceso	Acciones y Recursos	Responsable	Medida de cumplimieto
•Preparación del material de promoción y difusión sobre Malasia, las universidades socias y sobre servicios de la agencia.	•Confección de portafolio •Confección de folletos •Desarrollo, implementación y mantenimiento de sitio web para beneficiarios •Presupuesto Portafolio: US$2.000 Folletos: US$4.000 Merchandising: US$ 3.000 Sitio web: ya considerado.	•Director Comercial: Confección de material. Selección del contenidos de portafolio, folletos y página web. Busqueda de proveedor de merchandising. •Asesor Educativo: Redacción de contenido de portafolio y folletos, y actualización de sitio web	•Portafolio: Confección de 30 portafolios en primer año. •Folletos: Confección de 4000 folletos para beneficiarios en el primer año. •Diverso Merchandisign obtenido dentro del presupuesto. •Página web desarrollada.
Proceso	Acciones y Recursos	Responsable	Medida de cumplimieto
•Visitas a las universidades chilenas para dar a conocer la agencia, costruir las redes con los planteles y las bases para los convenios con las universidades malayas.	•Viajes dentro de Chile •Reuniones con las 24 universidades objetivo. •Presupuesto Viajes y reuniones: US$5.000	•Gerente General •Director Comercial: Participa en reuniones con universidades chilenas alternándose con el Gerente General, desde el año 2.	•Reuniones realizadas con las 24 universidades objetivo a final del año •24 universidades objetivo informadas sobre la agencia.
Proceso	Acciones y Recursos	Responsable	Medida de cumplimieto
•Participanción en actividades de difusión de educación en el extranjero organizadas por instituciones de eduación superior chilenas	•Respuesta positiva a la invitación. •Participación de la agencia entregando información sobre las universidades de Malasia •Presupuesto: ya considerado en viajes y marketing.	•Asesores Educativos	•Participación, al menos, en el 80% de las instancias de este tipo. •Sólo se puede dar una respuesta negativa por tope con otras actividades prioritarias.

Proceso	Acciones y Recursos	Responsable	Medida de cumplimieto
•Comunicación a distancia constante con representantes de las universidades chilenas y con los departamentos de relaciones internacionales.	•Comunicación a distancia con directivos de las universidades •Envío de informa-ción constante sobre las acciones de la agencia y novedades de la eduación superior en Chile •Presupuesto: Costos incluidos en salarios y servicios generales.	•Gerante General: Responsable de la comunicación con los directivos de las universidades. •Director Comercial: Responsable de la comunicación con otros miembros de las universidades y de contenidos a comunicar •Asesores Educati-vos: Redacción y en-vío de la información	•Gerente General y Director Comercial se comunican, al menos, 1 vez al mes, con miembros de cada universidad. •Información de actividades de la agencia vía correo electrónico enviada a cada universidad objetivo 2 veces al mes.

7.2.3 OPERACIONES CON ESTUDIANTES DE EDUACIÓN SUPERIOR DE CHILE

En las operaciones con los estudiantes se distinguen dos fases. La primera da cuenta de los procesos previos al contacto con estos beneficiarios. En esta fase destacan la creación de un protocolo de atención, el que contribuye a estandarizar los procesos y hacerlos más eficientes, la implementación de un software de gestión de clientes (en este caso de beneficiarios) que permite contar con un registro de cada beneficiario y las acciones que se realizan con él. Este software también se utiliza con los clientes y las universidades chilenas. En la segunda fase la agencia entra en contacto con el estudiante, tanto para informarlo sobre Malasia y su oferta educativa, como para entregar los otros servicios. A continuación se describen las operaciones de cada fase.

7.2.3.1 OPERACIONES PREVIAS AL CONTACTO CON LOS ESTUDIANTES.

La ilustración N°14 (de elaboración propia) muestra los procesos de la primera fase de operaciones dirigidas a los estudiantes.

Ilustración N°14. Cuadro resumen de operaciones previas al contacto con los estudiantes.

Proceso	Acciones y Recursos	Responsable	Medida de cumplimieto
•Creación del protocolo de atención a estudiantes beneficiarios y capacitación a Asesores Eductivos.	•Confección del protocolo de atención •Capacitación a Asesores Educativos •Presupuesto: actividad cubierta por los salarios.	•Director Comercial: Confecciona el protocolo de atención y realiza la capacitación a los Asesores Educativos.	•Protocolo confeccionado en el primer mes posterior a la firma del 1er contrato. •Capacitación realizada al mes siguiente.

Proceso	Acciones y Recursos	Responsable	Medida de cumplimieto
•Compra e implementación de Software de gestión de información de clientes.	•Cotización y compra e implementación del software. •Capacitación de uso para el equipo •Presupuesto: Software y capacitación de uso US$ 2000	•Gerente General •La capacitación es dirigida por la empresa proveedora del software.	•Software implementado al mes posterior de la firma del 1er contrato. •Capacitación realizada junto con la implementación del software.

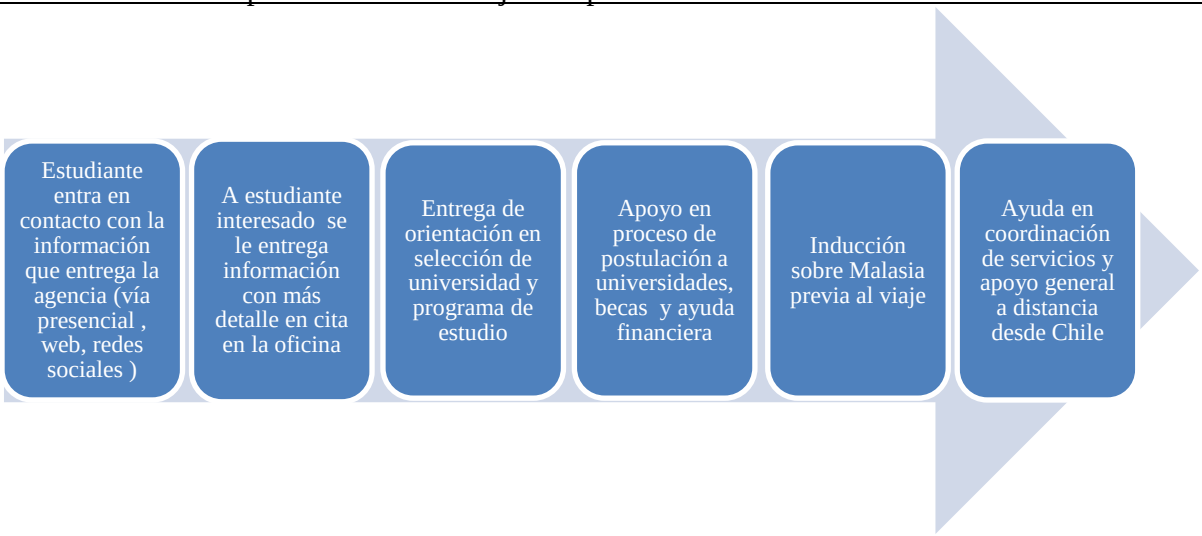
Proceso	Acciones y Recursos	Responsable	Medida de cumplimieto
•Preparación del material de promoción y difusión sobre Malasia, las universidades socias y sobre servicios de la agencia.	•Confección de revista •Confección de folletos y merchandising •Implementación de sitio web y redes sociales •Presupuesto Revista: US$ 3.000 Redes Sociales: US$ 3.000 Folletos, Merchandising y Sitio web: ya considerado.	•Director Comercial: Confección de material. Selección del contenidos de revista, folletos y págiuna web. Busqueda de proveedor de merchandising. •Asesor Educativo: Redacción de contenido de revista y folletos, y actualización de sitio web.	•Revista: Confección de 300 revistas en primer año. •Folletos: Confección de 4000 folletos para beneficiarios en el primer año. •Diverso Merchandisign obtenido dentro del presupuesto. •Página web desarrollada.

Proceso	Acciones y Recursos	Responsable	Medida de cumplimieto
•Gestión para participación en ferias de promoción de estudios en el extranjero y para realizar actividades en universidades chilenas	•Selección de ferias a participar •Inscripción en feria y logística de participación. •Coordinaciones para hacer promoción en univeridades •Presupuesto: Feria US$3000 y salario.	•Director Comercial	•Participación en 1 feria durante el primer año •Lograr apoyo para actividades de promoción como charlas informativas en 10 universidades chilenas al primer año

7.2.3.2 OPERACIONES DE CONTACTO DIRECTO CON LOS ESTUDIANTES.

Las acciones de contacto directo con los estudiantes interesados son desarrolladas por los Asesores Educativos, bajo la supervisión y guía del Director Comercial. Los costos del desarrollo de estas actividades están incorporados en los de actividades antes mencionadas. En cuanto a las medidas de cumplimiento, el proceso vinculado a la entrega de información sobre Malasia y su oferta educativa, considera una meta de 60.000 personas informadas durante el primer año; esta cifra considera todos los medios de promoción. En los procesos posteriores, se pretende que 300 estudiantes lleguen a consultar por una cita para mayor información. Si bien las negociaciones con las universidades no incluyen una meta de estudiantes que emigren, la agencia considera un éxito si se supera la cantidad de 5 estudiantes al primer año (cantidad promedio de chilenos que emigra a Malasia), en concreto, es satisfactorio incorporar 3 estudiantes a cada universidad socia. En un escenario ideal para la inversión de los clientes, la meta es de 7 estudiantes por plantel, que representa un 4,6% de los 300 estudiantes que consultan por más información.

Ilustración N°15. Representación del flujo de operaciones de contacto directo con estudiantes.[91]



Como se aprecia en la ilustración, el contacto del estudiante interesado con la información que entrega la agencia se concreta a través de los diversos canales discutidos en el plan de marketing. Es importante mencionar que los canales presenciales incluyen la participación en ferias y la realización de charlas en las universidades chilenas o en la misma oficina de la agencia. Las ferias por lo general tienen una duración de 2 o 3 días, en un horario extenso, por lo que la planificación de estas actividades contempla compensar el tiempo extra trabajado, ya sea pagando horas extra a los Asesores Educativos o compensando su carga horaria. En cuanto a las charlas, en general son exposiciones que duran 1,5 horas. En las charlas los Asesores Educativos entregan información general y captan a estudiantes que quieran profundizar en la oferta educativa malaya.

Los procesos siguientes que consideran una cita con los Asesores Educativos, se desarrollan en la oficina de la agencia. Las citas tienen una duración máxima de 1 hora, por lo que ese es el tiempo planificado para satisfacer las demandas del beneficiario. En caso de que la persona requiera de más tiempo el Asesor Educativo debe agendar una nueva hora. En cuanto a los talleres de inducción sobre Malasia y el trabajo de acompañamiento previo al viaje también se desarrollan en la oficina de la agencia. Los talleres de inducción se denominan así porque buscan resolver

[91] Ilustración de elaboración propia.

dudas y entregar información práctica sobre la vida cotidiana en Malasia. Estos talleres son desarrollados por el Director Comercial y los Asesores Educativos, y son 2 sesiones de 2 horas cada uno donde se realiza este proceso informativo, con apoyo de diversos medios audiovisuales. El apoyo y coordinación para la contratación de servicios en Malasia, puede solicitarse a los Asesores Educativos vía telefónica, correo electrónico o de manera presencial. La agencia no gana dinero realizando esta función, sino que busca entregar seguridad al estudiante que emigra, en cuanto a que los proveedores de los servicios son de buena calidad, confiables y convenientes.

Finalmente, los Asesores Educativos buscan mantener un contacto constante con los estudiantes, una vez que estos ya hayan comenzado sus estudios en Malasia. El fin de esto es que cuenten con una red de apoyo que pueda colaborar en la solución de dificultades que se les presenten. Además, este contacto a distancia, permite generar un lazo constante con los estudiantes, de manera que a su vuelta puedan ser incorporados a la red de exalumnos. Esta red es gestionada por el Director Comercial y durante el primer año los esfuerzos se concentran principalmente en la identificación de los exalumnos y en generar una propuesta de actividades, por lo que no hay un presupuesto específico asignado a esta labor. Se espera que el contacto de los Asesores Educativos con los estudiantes que están en Malasia se produzca, al menos, una vez al mes.

7.3 OTROS PROCESOS OPERATIVOS RELEVANTES.

Hay dos procesos importantes que no han sido descritos anteriormente porque tienen relación con el funcionamiento interno de la agencia, estos son la evaluación de desempeño de cada miembro del equipo y el proceso de contabilidad. En el caso de la evaluación de desempeño, el responsable a cargo es el Gerente General, quien registra, analiza y evalúa las acciones realizadas por el equipo y va construyendo una evaluación general. Se espera que el Gerente General desempeñe esta función de manera continua, entregando un feedback mensual, uno semestral y uno anual. El costo de esta acción está incorporado en el salario del Gerente General. Respecto de la contabilidad, existe un presupuesto de US$ 5000 para cubrir los costos de este proceso, el cual es responsabilidad del contador externo contratado por la empresa, quien debe ser de confianza del Gerente General o de los socios dueños de la agencia. El Gerente General apoya y supervisa este proceso. También es importante mencionar que las actividades de la agencia consideran gastos generales, como la compra de artículos de oficina, tinta de impresoras, té o café para reuniones, entre otros y una “caja chica” para gastos ocasionales no planificados. El monto anual destinado a estos Gastos Generales es de U$ 10.000. Para el primer año se considera la mitad como parte de las inversiones y la otra mitad como costo luego de que se firman los primeros contratos.

8. EVALUACIÓN Y PROYECCIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO

La evaluación financiera del negocio tiene relación con el desempeño económico esperado que la agencia tiene en un periodo determinado de tiempo. Se consideran en esta evaluación todos los ingresos percibidos por la compañía, así como los gastos y costos en los que incurre. También esta evaluación considera una proyección en un horizonte futuro de tiempo, lo cual entrega una visión sobre la viabilidad y sustentabilidad de la agencia, en distintos escenarios posibles.

Para la evaluación y proyección financiera se utiliza, en primer lugar, la herramienta llamada Flujo de Caja, la cual sintetiza los resultados financieros en un periodo de tiempo. El Flujo de Caja de la agencia es realizado en un horizonte de 5 años. A partir de la información obtenida en el Flujo de Caja, es posible utilizar otras dos herramientas para evaluar la viabilidad económica del negocio. Estas herramientas son el cálculo de Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR)[92]. El VAN constituye un valor actualizado de los resultados de un conjunto de flujos de caja futuros. Este valor permite visualizar los resultados en un valor monetario al presente, los cuales son contrastados con la inversión inicial, obteniéndose una estimación de ganancias o pérdidas, las que finalmente dan cuenta de la conveniencia del plan de negocios. Respecto de la TIR, ésta corresponde a la tasa de descuento del proyecto de negocios que vuelve a cero el VAN. El valor de la TIR, expresado en porcentaje, indica la máxima tasa de descuento que puede tener el proyecto para que sea rentable, la cual es comparable a la tasa de descuento exigida para proyectos similares lo que permite evaluar la rentabilidad del proyecto. Finalmente, la evaluación financiera considera un análisis de sensibilidad para evaluar la robustez del modelo de negocios. Este análisis considera 3 escenarios, cada uno con diversos riegos. Los resultados permiten evaluar cómo se comporta el negocio en condiciones desventajosas.

8.1 SUPUESTOS

La evaluación financiera de la agencia se realiza considerando un horizonte de 5 años, el cual tiene relación directa con el funcionamiento de la compañía y las expectativas de los clientes. Los clientes esperan que cada año las acciones de la agencia lleguen a los beneficiarios y que éstas puedan contribuir a que un mayor número de estudiantes emigre a cursar estudios superiores a Malasia. Por tanto hay un horizonte de evaluación a corto plazo, que tiene relación con cada año académico y otro de mediano plazo, los 5 años. Dado que es complejo asegurar a los clientes un número de estudiantes que se matriculen en sus programas, la agencia ha considerado un tiempo para recabar evidencia y, con estos resultados, poder negociar posibles metas de matrícula. En línea con esto, los contratos con los clientes se han proyectado a 3 años, con el fin de en ese periodo contar evidencia del impacto que la agencia tiene en el logro de los objetivos planteados.

Para realizar los cálculos asociados a las herramientas financieras, se ha utilizado una Tasa de Descuento estimada en un 14%, que corresponde a la estimación del CAPM (Capital Asset Pricing Model) para este proyecto, considerando el riesgo de inversión en servicios educativos[93]. Para la construcción de los flujos de caja se han utilizado los resultados de las proyecciones de venta realizadas en el estudio de mercado las cuales estiman que al primer año se puede contar con 2 clientes asociados. Además se utilizan las cifras de los costos del capital humano, las actividades de marketing y las operaciones, los cuales han sido revisados anteriormente. Respecto

[92] Fuente: Brealey, R., Myers, S. y Allen, F. "Principles of corporate finance", 2006.
[93] Detalle del cálculo en Anexo N° 8.

a los costos, en esta sección se realiza una diferenciación entre costos variables, aquellos que pueden cambiar si la actividad de la compañía aumenta, y los costos fijos, aquellos que se mantienen estables, independiente del incremento de actividad. Finalmente, se asume que de haber utilidades positivas, se reserva un 5% de éstas como inversión. Además durante los 3 primeros años se incorpora un capital de trabajo de un 10% sobre los ingresos[94], lo que permite cubrir los costos hasta recibir los pagos. Se consideran sólo estos 3 años, pues a partir del cuarto el flujo acumulado comienza a ser positivo y la agencia muestra mayor solidez. Todos los montos de las estimaciones están en dólares estadounidenses y se asume una inflación de un 5% anual.

8.2 INVERSIÓN REQUERIDA

La descripción de los procesos de implementación de la agencia y las actividades necesarias para comenzar sus operaciones permiten estimar cual es la inversión necesaria para iniciar el proyecto. El monto total de la inversión requerida alcanza los US$ 205.700, los cuales permiten cubrir los costos, enfocados principalmente en las actividades de promoción con clientes, su captación y la firma de contratos, durante el primer año. Si bien la firma del primer contrato desata la siguiente fase de implementación, el inicio es paulatino y la inversión debe considerar las operaciones necesarias hasta recibir el primer pago. De los resultados de estas actividades depende la sustentabilidad económica del proyecto, pues las fases posteriores de puesta en marcha implican costos fijos importantes, por lo que se estima que una implementación completa depende de contar con al menos 2 contratos con clientes, los que permitan asumir con mayor tranquilidad los costos fijos para el futuro. De no contar con esos 2 contratos en al primer año, habría que reducir costos fijos, como no contar con oficina propia, rebajar los costos fijos de marketing y re-evaluar los salarios. La Tabla N°12, de elaboración propia, muestra el detalle de la inversión inicial.

Tabla N°12. Monto de Inversión Inicial desglosado por ítem, en dólares estadounidenses.

Ítem	Monto en US$
Presentación de Agencia a Embajada	1.000
Creación de la agencia como empresa	1.000
Creación de imagen corporativa (logo + video)	4.000
Reclutamiento Equipo	2.000
Salario Gerente General	50.000
Capacitación	5.000
Portafolios informativos para universidades	5.000
Trípticos y tarjetas de presentación	700
Viajes a Malasia	42.000
Salario Abogado	5.000
Salario Director Comercial	40.000
Mobiliario, Computadores y otros implementos	7.000
Salario de un Asesor Educativo	20.000
Creación del Sitio Web	1.000
Arriendo Oficina	12.000
Monto para Gastos Generales[95]	10.000
Total	**205.700**

[94] Se estima el 10% de acuerdo Damodaran para educación: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/wcdata.html
[95] Incluye artículos de oficina, papelería para uso interno y la "caja chica" para gastos menores e imprevistos de carácter menor.

En el monto de inversión inicial se considera el salario anual del Gerente General, porque es la persona que lleva a cabo todas las actividades de contacto con los clientes. Se considera su salario completo, pues se espera que dentro del plazo del primer año se concreten los primeros 2 contratos, lo cual da comienzo a la conformación de la agencia con sus otros componentes. De igual manera, asumiendo que se firma un sólo contrato, se contempla el salario del Directo Comercial y de un Asesor Educativo. En la inversión hay costos que se realizan sólo una vez, como la creación de la imagen corporativa o la creación de la empresa, y otros que en años posteriores pasan a ser costos de venta de los servicios, como los viajes, los portafolios y los trípticos. El costo del salario del Abogado se considera completo, pues su asesoría es clave en el diseño de los contratos con los clientes y en otros procesos que ocurren en esta fase.

8.3 INGRESOS PROYECTADOS

La proyección de ventas realizada para el primer año es de 2 universidades. Esta estimación implica una participación de mercado de un 8%, considerando a las 25 universidades que componen el mercado objetivo. Esta estimación es muy conservadora, considerando que las agencias estudiadas que representa a instituciones de educación superior de Malasia, en promedio representan a 27 organizaciones cada una, sin embargo estas agencias no segmentan por acreditación y calidad, por lo que su mercado objetivo es mayor. En un horizonte de 5 años, se proyecta, también de manera conservadora, que a los 2 contratos del primer año se les sumarán, 2 clientes por año, alcanzando al quinto año un total de 10 clientes, que representan un 40% de participación de mercado. La Tabla N°13 da cuenta de los montos de ingresos proyectados.

Tabla N°13. Ingresos proyectados en horizonte de 5 años, en dólares estadounidenses[96].

	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ingreso por Cliente	55.000	57.750	60.638	63.669	66.853
Número de Clientes	2	4	6	8	10
Ingresos Totales	**110.000**	**231.000**	**363.825**	**509.355**	**668.528**

8.4 COSTOS PROYECTADOS

Al igual que los ingresos, los costos proyectados, están considerados en un horizonte de 5 años (con inflación anual de un 5%). A continuación se detallan los costos de venta y los costos fijos.

8.4.1 COSTOS DE VENTA

Como se indica anteriormente, se han definido los costos de venta como aquellos que pueden variar en función de los cambios en la intensidad de la actividad propia de la agencia. Si bien existe una estimación presupuestaria para cada uno de los ítems, si hay un incremento en la demanda por parte de los clientes o de los beneficiarios, se considera que estos son los costos que pueden variar. En relación a estas variaciones, se ha incluido en la proyección de los costos de venta, una variación de un 5% por cada universidad que se incorpora como cliente, pues con cada nuevo cliente hay que realizar inversiones en estas áreas, vinculadas tanto con su atención como con el contacto con los beneficiarios. La tabla N°14 resume estos costos.

[96] Tablas N°13 y N°14 son de elaboración propia.

Tabla N°14. Costos de venta proyectados en horizonte de 5 años, en dólares estadounidenses.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Viajes a Malasia*	0	44.100	30.800	24.150	25.358
Trípticos y Tarjetas de Presentación*	0	805	926	1.065	1.224
Cuenta de llamadas por Skype	300	345	397	456	525
Viajes dentro de Chile y movilización	5.000	5.750	6.613	7.604	8.745
Folletos informativos	4.000	4.600	5.290	6.084	6.996
Revistas sobre universidades malayas	3.000	3.450	3.968	4.563	5.247
Merchandising y pendones	3.000	3.450	3.968	4.563	5.247
Participación en Ferias	3.000	9.450	9.923	10.419	10.940
Total	**18.300**	**71.950**	**61.885**	**58.904**	**64.282**

*el monto de este ítem en el año 1 está considerado en la inversión inicial.

8.4.2 COSTOS FIJOS

Los costos fijos son aquellos que no varían con los cambios en la actividad de la agencia. Para clarificarlos, se ha realizado una división de acuerdo al área correspondiente. Así, existen costos de marketing, de operaciones y gastos generales y de administración. En cuanto al ítem de los salarios, si bien no todo el monto corresponde al pago de actividades vinculadas con la entrega de los servicios (como el trabajo del abogado y contador) la mayoría del equipo realizan funciones operativas y administrativas, esto porque la agencia es una compañía de tamaño pequeño. La decisión de incluir los salarios sólo en un ítem en la sección de costos operativos tiene justificación en que las actividades más demandantes en tiempo tienen que ver con las operaciones. La Tabla N°15 (de elaboración propia) muestra estos costos.

Tabla N°15. Costos Fijos proyectados en horizonte de 5 años, en dólares estadounidenses.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing					
Portafolios para universidades malayas*	0	2.100	2.205	2.315	2.431
Portafolios u. chilenas y revistas	5.000	5.250	5.513	5.788	6.078
Redes Sociales y Anuncios	5.000	5.250	5.513	5.788	6.078
Subtotal	**10.000**	**12.600**	**13.231**	**13.891**	**14.587**
Operativos					
Salarios del equipo	17.000	114.450	141.900	148.995	156.445
Software de gestión de clientes	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
Mantenimiento Sitio Web	500	525	551	579	608
Subtotal	**19.500**	**117.075**	**144.656**	**151.889**	**159.484**
Gastos Generales y Administración					
Arriendo Oficina*	0	12.600	13.230	13.892	14.586
Servicios (Luz, agua, telefonía, internet)	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Artículos de oficina y caja chica*	0	10.500	11.025	11.576	12.155
Subtotal	**3.000**	**26.250**	**27.563**	**28.941**	**30.388**
Total	**32.500**	**155.925**	**185.450**	**194.721**	**204.459**

*el monto de este ítem en el año 1 está considerado en la inversión inicial

8.5 FLUJO DE CAJA

La ilustración N°16 muestra el Flujo de Caja construido de acuerdo a los parámetros definidos.
Ilustración N°16. Flujo de Caja, en dólares estadounidenses (elaboración propia)[97].

Flujo de Caja	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos		110.000	231.000	363.825	509.355	668.528
Costos de venta		-18.300	-71.950	-61.885	-58.904	-64.282
Margen de Contribución		90.700	175.750	303.856	460.346	614.485
Margen de Contribución %		82,5%	76,1%	83,5%	90,4%	91,9%
Costos Fijos		-32.500	-155.925	-185.450	-194.721	-204.459
Costos de Operación		-19.500	-117.075	-144.656	-151.889	-159.484
Marketing		-10.000	-12.600	-13.231	-13.891	-14.587
Gastos Generales y de Admnistración		-3.000	-26.250	-27.563	-28.941	-30.388
EBITDA		59.200	3.125	116.490	255.730	399.787
EBITDA %		54%	1%	32%	50%	60%
Depreciación y amortización		-1.429	-1.429	-1.429	-1.429	-1.429
Utilidad Bruta		57.771	1.696	115.061	254.301	398.358
Tasa Impositiva		22,5%	24%	25,5%	27%	27%
Impuestos		12.998	407	29.341	68.661	107.557
Utilidad Neta		44.773	1.289	85.720	185.640	290.802
Utilidad Neta %		41%	1%	24%	36%	43%
Depreciación y Amortización		1.429	1.429	1.429	1.429	1.429
Inversiones	-205.700	-2.239	-64	-4.286	-9.282	-14.540
Capital de Trabajo		-11.000	-23.100	-36.383		
Valor Residual						1.120.508
Flujo de Caja Neto	-205.700	32.963	-20.446	46.481	177.787	277.691
Flujo de Caja Acumulado	-205.700	-172.737	-193.184	-146.703	31.084	308.775

8.6 VALOR ACTUAL NETO

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto se obtiene trayendo a valor presente todos los flujos de caja. En este caso se calculó el VAN en un horizonte de 5 años, considerando una tasa de descuento de un 14%, sin agregar el valor residual. Los resultados se muestran en la Tabla N°16.

Tabla N°16. Valor Actual Neto del proyecto, en dólares estadounidenses (elaboración propia).

Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN
-205.700	28.915	-15.728	31.406	105.199	143.881	87.973

El VAN del proyecto a 5 años es de US$ 87.973, lo que significa que en las condiciones descritas, el proyecto es rentable y puede ser atractivo para los inversionistas.[12]

[97] Tasas impositivas de acuerdo a evolución del impuesto de primera categoría de la Reforma Tributaria. Cálculo de depreciación considera la vida útil del mobiliario, 7 años. Ambos datos obtenidos del Servicio de Impuestos internos. www.sii.cl

8.7 TASA INTERNA DE RETORNO

El cálculo de la Tasa Interna de Retorno se realizó sin considerar el valor residual. Este valor en un horizonte de 5 años es de 24% para el proyecto en las condiciones descritas. Dado que se utiliza como referencia una tasa de descuento de 14%, es posible afirmar que la TIR de 24% es atractiva para los inversionistas, pues significa que el proyecto crea valor económico para ellos.

8.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se realiza un análisis de sensibilidad que considera tres escenarios posibles para la compañía, con el fin de probar la solidez del modelo de negocios. Las tres condiciones para las que se realizará esta prueba son:

a) Menor cantidad de contratos logrados en el horizonte de 5 años.
b) Mayor tasa de descuento, considerando un riesgo mayor.
c) Disminución de la disponibilidad a pagar de los clientes.

8.8.1 ESCENARIO 1: MENOR CANTIDAD DE CONTRATOS

Si se considera que se mantienen los mismos montos de inversión y costos fijos, la disminución en la cantidad de contratos puede impactar el resultado económico de la agencia. El escenario pesimista considera que al primer año sólo se concreta un contrato y luego un crecimiento de un cliente adicional cada año y sólo entre el cuarto y quinto año hay un incremento de dos clientes. La Tabla N°17 muestra el resultado en estas condiciones.

Tabla N°17. VAN y TIR del proyecto en escenario de menor cantidad de contratos[98].

Indicadores	Resultados
VAN	-310.888
TIR	-35%

En este escenario claramente el modelo se ve impactado muy negativamente, no siendo conveniente invertir en él. Más allá del resultado económico, esta evaluación muestra lo crítico que es para el modelo la captación y mantenimiento de los clientes. El monto de inversión inicial, así como los gastos fijos, no tienen otro sentido más que entregar un servicio de alta calidad a los clientes y transmitirles que cuentan con una representación sólida y constante en Chile.

8.8.2 ESCENARIO 2: MAYORES TASAS DE DESCUENTO.

Si bien en el contexto de esta evaluación se calculó una tasa de descuento, existen estimaciones que pueden considerar este proyecto con mayores riesgos, o simplemente, los inversionistas esperan un retorno mayor. El cálculo se realiza con 3 tasas de descuento mayores a la utilizada en el cálculo del VAN anterior, igualmente en un horizonte de 5 años. La Tabla N°18 muestra el resultado en estas condiciones.

[98] Tabla N°17 de elaboración propia

Tabla N°18. VAN del proyecto con tasas de descuento mayor, en horizonte de 5 años[99].

Tasa de descuento	VAN en US$
20%	31.847
24%	8.656
25%	-4.691
30%	-34.302

La evaluación en este escenario muestra que usando las tasas de descuento de 20% y 24% el negocio sigue siendo rentable para los inversionistas, aunque los valores del VAN no son tan atractivos en comparación al obtenido con la tasa original. Una situación distinta ocurre al usar tasas sobre estos valores. En estos casos se obtiene un VAN negativo, lo que indica que el negocio deja de ser rentable para los inversionistas. Por tanto, es posible concluir que el modelo de negocios pierde solidez cuando se consideran a tasas cercanas al 25% y superiores.

8.8.3 ESCENARIO 3: DISMINUCIÓN DE LA DISPONIBILIDAD A PAGAR DE LOS CLIENTES.

Este tercer escenario considera condiciones donde los clientes (las universidades malayas), quienes cuentan con un poder alto de negociación, disminuyen su disponibilidad a pagar por los servicios. Ya sea por condiciones de mercado u otras condiciones económicas externas que afecten el poder adquisitivo de los clientes, la agencia se puede ver expuesta a la necesidad de disminuir el valor anual que cobra por la entrega de sus servicios, para así concretar contratos. La Tabla N°19 muestra los resultados de este análisis.

Tabla N°19. VAN y TIR del proyecto en escenario de disminución de la disponibilidad a pagar de los clientes.

Valor anual de los servicios	VAN	TIR
US$ 45.000	-60.747	6%
US$ 47.000	-30.930	10%
US$ 49.500	6.340	15%
US$ 52.000	43.611	19%

El resultado de este último escenario evidencia que el modelo es sensible a la disminución de la disponibilidad a pagar de los clientes. En la tabla anterior es posible ver que si el precio considerado por los servicios, al primer año, disminuye bajo los US$ 49.500 el negocio deja de ser rentable, tanto porque el VAN es negativo, como porque el valor de la TIR es menor a la tasa de descuento utilizada en este tipo de proyectos.

La evaluación de sensibilidad muestra, que la solidez del modelo de negocios se ve muy afectada ante a las variaciones en la cantidad de contratos con clientes, donde una fluctuación a la baja puede significar un grave problema económico, incluso la quiebra de la agencia. También se observa que el modelo deja de ser rentable a tasas de descuento sobre 24% y cuando el precio de sus servicios disminuye bajo los US$ 49.500. Aun así, en estos dos últimos escenarios, el proyecto muestra solidez bajo las otras condiciones evaluadas, quedándole a la agencia un margen de movilidad donde su modelo continúa siendo atractivo para los inversionistas.

[99] Tablas N°18 y N° 19 son de elaboración propia.

9. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROYECCIONES

En el presente trabajo se ha construido un plan de negocios para el desarrollo de una agencia que provea servicios de promoción, reclutamiento y representación a universidades de Malasia, con el fin de difundir sus programas educativos en Chile e incrementar la cantidad de estudiantes chilenos que cursen programas en ese país. Este objetivo general se ha concretado realizando diversos análisis vinculados a la consecución de los objetivos específicos planteados.

El estudio de mercado ha permitido obtener información sobre el contexto general donde se desarrolla el negocio, definir como clientes potenciales a 25 de las universidades malayas y caracterizar a los beneficiarios; estudiantes y egresado de educación superior y 24 universidades chilenas. El análisis también ha facilitado la configuración de la oportunidad de negocios, la cual surge asociada al proceso de internacionalización de la educación superior malaya, en el cual Chile es considerado como un mercado de nicho, pero costoso de servir continuamente, y a la tendencia creciente entre los chilenos, respecto a cursar estudios en el extranjero. Considerando esto, una agencia en Chile, para universidades de Malasia es una iniciativa interesante, pues ésta comunica la oferta educativa de sus clientes de manera continua, *in-situ* y a costos eficientes.

Se ha realizado una evaluación de la industria de agencias, la cual muestra que los clientes tienen un alto poder de negociación, lo que junto a una rivalidad media-alta entre competidores, pueden afectar negativamente su rentabilidad potencial. Esto es relevante para la decisión del inversionista, pues el mercado a servir tiene un tamaño de cerca de US$ 1.500.000, que puede ser pequeño en comparación a otras industrias. Sin embargo, el potencial de la agencia puede ser atractivo, si se considera su oferta distintiva con servicios a un precio conveniente. Los servicios dirigidos a clientes y a beneficiarios se han descrito exhaustivamente, junto con definir una estrategia competitiva, basada en la diferenciación focalizada en un segmento de universidades, y en explotar las relaciones con clientes y aliados, como recurso fuente de ventaja competitiva.

Se ha descrito la estructura organizacional de la agencia, donde el capital humano es esencial y constituye uno de los costos fijos importantes, alcanzando los US$ 152.000 al año. También se ha detallado un plan de marketing, que busca dar a conocer los servicios y captar una cuota de mercado de un 8% al primer año, vale decir contar al menos con 2 clientes. Además, el plan de marketing pretende informar de la oferta educativa malaya a 60.000 beneficiarios y a las 24 universidades con las que interesa concretar convenios. Luego, se ha diseñado un plan de operaciones que describe cada proceso de la agencia, así como sus responsables y costos.

La evaluación económica realizada permite indicar que el proyecto de esta agencia es rentable. Se ha obtenido un VAN de US$ 87.973 y una TIR del flujo de caja de un 24%; ambos indicadores se han calculado en un horizonte de 5 años y evidencian que el negocio puede ser atractivo para invertir y sustentable económicamente. Además se realiza un análisis de sensibilidad que muestra que el modelo se comporta bien al considerar tasas de descuento inferiores al 25% y ante una disminución en la disponibilidad a pagar de los clientes, hasta los US$ 49.500. En cuanto una baja en los contratos con clientes, el análisis muestra que ésta puede ser crítica para la sustentabilidad financiera. En este sentido se refuerza la idea de que la relación con ellos es clave.

En relación a este plan de negocios hay tres recomendaciones. En primer lugar, es posible que exista alguna modalidad de funcionamiento alternativo de la agencia que pueda proveer resultados de calidad, considerando una inversión inicial menor, una estructura de costos fijos

más liviana y un funcionamiento más eficiente, por lo que se recomienda explorar esas opciones. En concreto, podría evaluarse el uso de una oficina virtual y arrendar espacios para las entrevistas y charlas cuando surjan las necesidades, lo que puede disminuir este ítem y equilibrar gastos. Otra opción, puede ser el uso de tecnologías de la información de un modo distinto, las cuales han sido consideradas en su uso más tradicional en este plan. Por ejemplo, la agencia Campus Malaysia, sirve a sus clientes de manera casi exclusiva a través de su sitio web, el que cuenta no sólo con información, sino que tiene una plataforma a través de la cual se puede postular a las universidades e interactuar de manera fluida con los asesores. Esto podría favorecer la eficiencia en el contacto con beneficiarios y sus procesos de acompañamiento. Es relevante que la agencia considere que los beneficiarios, la mayoría jóvenes, utilizan con frecuencia, destreza y confianza plataformas tecnológicas, como sitios web o aplicaciones para dispositivos móviles.

En segundo lugar, una recomendación central es que se debe cuidar la relación con los clientes, especialmente a través de una propuesta de valor que evolucione de acuerdo a sus nuevas necesidades, las cuales pueden ser muy dinámicas dadas las reformas de la educación malaya. La comunicación continua es relevante, pero también lo es la capacidad de la agencia para reportar evidencia de su quehacer y no comprometer acciones o metas que no pueda cumplir. En este sentido, el contrato de 3 años, debe incorporar cierta flexibilidad que facilite su modificación, con el acuerdo de las partes, con el fin de dar cuenta de las posibles variaciones en la relación.

Una tercera recomendación tiene relación con el modelo de entrega de servicios y cobros. Es posible que, a pesar de lo suscrito en los contratos, los clientes soliciten otros servicios no contemplados y que estén fuera del valor que pagan anualmente. Ante esto se recomienda que la agencia evalúe un modelo de cobro mixto, donde se considere el pago fijo anual y, además, servicios adicionales a los que los clientes puedan acceder pagando un valor extra cuando lo requieran. Es importante señalar que esta recomendación tiene sentido en la medida que durante el funcionamiento de la agencia se produzcan esas solicitudes, pues de no ser así, esto sería un indicador de que el modelo actual satisface a los clientes.

En cuanto a las proyecciones de la agencia, hay tres consideraciones para posibles movimientos a futuro y que favorezcan la escalabilidad del modelo. Primeramente, una vez que la agencia haya consolidado sus operaciones con las universidades, es posible que abra su oferta de servicios a otras instituciones de educación superior como los *colleges* o institutos. Esto permite contar con una mayor gama de clientes y servir a los beneficiarios interesados en educación técnica, especialmente en áreas donde Malasia es un líder mundial, como tecnología y computación.

En segundo término, las políticas de internacionalización consideran también la atracción de profesionales docentes extranjeros para las universidades. Dadas las competencias de la agencia, esta puede, a futuro, hacerse cargo del reclutamiento y asesoría de docentes que deseen emigrar a Malasia para dar clases o realizar investigación, además de proveerles servicios similares a los que entrega a los otros beneficiarios. Esto implica, por supuesto, el desarrollo de nuevas habilidades y procesos, como el saber acerca de la legislación laboral malaya, los requisitos para visas de trabajo y otros aspectos propios de la labor docente en ese país.

Finalmente, en un escenario de buenos resultados en Chile y donde las universidades de Malasia deseen promocionarse en otros países de Latinoamérica, la agencia puede internacionalizarse y servir a nuevos mercados de la región, lo cual permitiría un crecimiento del negocio y dar una cobertura regional para las instituciones de educación de Malasia.

10. BIBLIOGRAFÍA

-Apuntes curso Strategic Frameworks MGSM850, Programa MBA de Macquarie Graduate School of Management, Profesora: Dr. Jo Rodhes, Enero-Marzo 2014.

-Apuntes curso Managing with a Global Mindset MGSM879, Programa MBA de Macquarie Graduate School of Management, Profesor: Dr. Steven Segal, Junio-Agosto 2014.

-BANCO MUNDIAL. 2014. Datos sobre Malasia. [en línea] <http://datos.bancomundial.org/pais/malasia> [Consulta: 14 de noviembre 2014]

-BARNEY, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1): 99-120.

-BBC NEWS. 2014. Malaysia Profile. [en línea] <http://www.bbc.com/news/world-asia-pacific-15356257> [Consulta: 14 de noviembre 2014]

-BECKER, R. y KOLSTER, R. 2012. International student recruitment: Policies and Developments in Selected Countries. [en línea] <http://www.nuffic.nl/en/library/ international-student-recruitment.pdf> [Consulta: 12 de noviembre 2014]

-BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. 2013. Becas para Realizar Estudios de Postgrado en Malasia: Oportunidades de Perfeccionamiento para Chilenos. [en línea] <http://asiapacifico.bcn.cl/becas-para-estudiar-en-malasia> [Consulta: 19 de noviembre 2014]

-BREALEY, R., MYERS, S., y ALLEN, F. 2006. Principles of Corporate Finance. 8a ed. New York, Irwin / McGraw-Hill. 1028p.

-BROICH, M., HANSEN, M., POTAPOV, P., & WIMBERLY, M. 2013. Patterns of tree-cover loss along the Indonesia–Malaysia border on Borneo. International Journal of Remote Sensing, 34(16): 5748-5760.

-CAMPUS MALAYSIA. 2014. About Us. [en línea] <http://www.campusmalaysia.com> [Consulta: 20 de noviembre 2014]

-CAPON, N. y HULBERT, J. M. 2007. Managing marketing in the 21st century: developing and implementing the market strategy. Bronxville, NY, Wessex Inc. 567p.

-CENTRO DE ESTUDIOS NACIONALES DE DESARROLLO ALTERNATIVO. 2010. Educación Superior en Chile. [en línea] <www.radio.uchile.cl/wp-content/uploads/2012/01/Senado_Final.ppt > [Consulta: 11 de diciembre 2014]

-CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. 2014. The World Factbook: Malaysia. [en línea] <www.cia.gov/library/publication/theworldfactbook/geos/print/country/countrypdfmy.pdf> [Consulta: 12 de noviembre 2014]

-CONSEJO NACIONAL DE EDUCACION. 2014. Índices: Estadísticas y Bases de Datos. [en línea] <http://www.cned.cl> [Consulta: 14 de noviembre 2014]

-DEPARTMENT OF STATISTICS OF MALAYSIA. 2010. Population Distribution and Basic Demographic 2010. [en línea] <www.statistics.gov.my> [Consulta: 12 de noviembre de 2014]

-DÍAZ, A. 2012. Malaysia's 2012 Budget Focuses on Education. [en línea] <http://www.hotcoursesabroad.com/study-in-malaysia/latest-news/malaysias-budget-2012-focuses-on-education/> [Consulta: 12 de noviembre 2014]

-DIGITAL MALAYSIA. 2014. About Digital Malaysia. [en línea] <http://www.digitalmalaysia.my/about-digital-malaysia> [Consulta: 21 de noviembre de 2014]

-DOLAN, S., VALLE R., JACKSON S. Y SCHULER, R. 2007. La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. 3a ed. Madrid, McGraw-Hill. 530p.

-EDUCATION MALAYSIA. 2014. Education Costs for Degrees Accredited under an Equivalent "Washington Accord" Standard. [en línea] <www.educationmalaysia.gov.my /global-education-hub/affordable-tuition-fees-and-cost-of-living> [Consulta: 19 de noviembre 2012]

-ENCARGADA DE RELACIONES INTERNACIONALES. Presupuesto de Departamento de Relaciones Internacionales de Laureate International Universities en Chile. [en línea] En: Confidencial. 28 de noviembre 2014. [Consulta: 12 de diciembre 2014]

-FUTURE NAVIGATORS. 2014. About Us. [en línea] <www.futurenavigators.com> [Consulta: 19 de noviembre 2014]

-GHEMAWAT, P. 2001. Distance still matters. Harvard Business Review. 79(8):137-147.

-HOTCOURSESLATINOAMERICA. 2014. Becas para Estudiar en Malasia. [en línea] <http://www.hotcourseslatinoamerica.com/study/international-scholarships/malaysia/qn/cn/114/qid/catid/scholarship.html> [Consulta: 21 de noviembre 2014]

-INTERNATIONAL MONETARY FUND. 2014. World Economic Database. [en línea] <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02.aspx> [Consulta: 12 de noviembre 2014]

-MALAYSIA QUALIFICATIONS AGENCY. 2011. Rating System for Malaysian Higher Education Institutions SETARA. [en línea] <www.mqa.gov.my/portal2012 /SETARA11/20BI.pdf> [Consulta: 19 de noviembre 2014]

-MARKETLINE. 2014. Malaysia In-depth PESTLE Insights. Country Profile Series. Octubre 2014, 72p.

-MINISTRY OF EDUCATION MALAYSIA.2009. Informe de Inscripción de Estudiantes Internaciones en Educación Superior (traducido del malayo). [En línea] <http://jpt.moe.gov.my/statistik/jumlah%20enrolmen%20pelajar%20antarabangsa%20di%20institusi%20pengajian%20tinggi%20(ipt)%20mengikut%20negara%20asal,%20tahun%202003%20-2009.pdf > [Consulta: 21 de noviembre 2014]

-MINISTRY OF EDUCATION MALAYSIA. 2013. Malaysia Education Blueprint 2013-2025. [en línea] <http://www.padu.edu.my/index/en/component> [Consulta: 20 de noviembre 2014]

- MINISTRY OF EDUCATION MALAYSIA. 2014. Malaysia International Scholarship. [en línea] <https://biasiswa.moe.gov.my/INTER/index_mis.php> [Consulta: 25 de noviembre 2014]

-MINISTRY OF EDUCATION MALAYSIA. 2014. General Information. [en línea] <http://www.moe.gov.my> [Consulta: 12 de noviembre 2014]

- MINISTRY OF EDUCATION MALAYSIA. 2014. National Higher Education Strategic Plan. [en línea] <http://www.moe.gov.my/en/pelan-strategik-peng> [Consulta: 12 de noviembre 2014]

-MINISTRY OF HIGHER EDUCATION MALAYSIA. 2010. Guidebook for International Students Studying in Malaysia. 1ª ed., Putrajaya. 44p.

-MINISTRY OF HIGHER EDUCATION MALAYSIA. 2010. Governance of Institutions in Internationalization. 1ª ed., Putrajaya. 33p.

-MINISTRY OF HIGHER EDUCATION OF MALAYSIA. 2013. National Education Statistics: Higher Education Sector 2012. 1ª ed., Putrajaya. 186p.

-NATIONMASTER. 2010. Malaysia Education Stats. [en línea] <http://www.nationmaster.com/country-info/Malaysia> [Consulta: 12 de noviembre de 2014]

-NORTH POLE INTERNATIONAL. 2014. About Us. [en línea] <www.liveandstudymalaysia.com> [Consulta: 19 de noviembre 2012]

-ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. 2011. Education at Glance. [en línea] <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/48631582.pdf> [Consulta: 21 de noviembre 2014]

-OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, And Challengers. Hoboken, NJ, Wiley and Sons. 288p.

-OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., BERNARDA, G., y SMITH, A. 2014. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Wiley and Sons. 320p.
-PORTER, M. E. 1997. Competitive strategy. Measuring Business Excellence, 1(2): 12-17.

-PORTER, M. E. 2008. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1): 25-40.

-QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS. 2014. Rankings Global y de Asia. [en línea] <http://www.topuniversities.com> [Consulta: 25 de noviembre 2014]

-RAMÍREZ, N. 2014. Dos universidades tienen la máxima acreditación y 17 no están certificadas. Emol.com [en línea] <www.emol.com/noticias/nacional/2014/12/16/ 694847/dos-universidades-tienen-la-maxima-acreditacion-y-17-planteles-no-estan-certificados.html>
[Consulta: 18 de diciembre 2014]

-SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. 2011. Dólar Observado 2011. [en línea] <http://www.sii.cl/pagina/valores/dolar/dolar2011.htm> [Consulta: 12 de Diciembre 2014]

-SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. 2014. Reforma Tributaria. [en línea] <http://www.sii.cl/portales/mapa_reformatributaria.pdf> [Consulta: 12 de Diciembre 2014]

-SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. 2014. Nueva Tabla De Vida Útil De Los Bienes Físicos Del Activo Inmovilizado. [en línea] <http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm> [Consulta: 20 de Diciembre 2014]

-TRANSPARENCY INTERNATIONAL. 2014. Corruption Perception Index: Results 2014. [en línea] <http://www.transparency.org/cpi2014/results> [Consulta: 12 de noviembre 2014]

-TORO, M. 2013. Doce mil chilenos estudian en el extranjero, principalmente en España, E.E.U.U. y Francia. El Mercurio. [en línea] <http://impresa.elmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=2013-06-30&NewsID=145636&dtB=30-06-2013%200:00:00&BodyID=3&PaginaId=10 > [Consulta: 25 de noviembre 2014]

-UNIAGENTS. 2014. Consultants in Malaysia. [en línea] <www.uniagents.com/search-agents.php> [Consulta: 19 de noviembre 2014]

-UNITED NATIONS PROGRAM OF DEVELOPMENT. 2014. Malaysia: Human Development Index values and rank. [en línea] <http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr_theme/country-notes/MYS.pdf> [Consulta: 20 de noviembre 2014]

-WONDERFUL MALAYSIA. 2014. General Information about Malaysia. [en linea] <www.wonderfulmalaysia.com > [Consulta: 12 de noviembre 2014]

-WORLD ECONOMIC FORUM. 2013. The Global Information Technology Report 2013. [en línea] <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf> [Consulta: 19 de noviembre de 2014]

-WÖRNER, C. Marketing en la Educación Superior Chilena. [en línea] <http://200.6.99.248/~bru487cl/files/Estudio-sistema-universitario-final.pdf> [Consulta: 12 de Diciembre2014]

11. ANEXOS

ANEXO 1. RESUMEN ENTREVISTA SR. CARLOS CUETO MARÍN

La entrevista realizada al Sr. Carlos Cueto, Supervisor general de la Embajada de Malasia, fue realizada por el autor de la tesis en dependencias de la Embajada de Malasia, a principios del mes de Noviembre de 2014. La entrevista tuvo una duración de 2 horas aproximadamente. El objetivo inicial del autor de la tesis al realizar esta la entrevista era obtener información para una idea de negocios anterior, relacionada con prestar servicios a personas musulmanas en Chile, y dado que Malasia es un país donde la religión islámica es predominante el autor buscó ayuda en esta repartición diplomática. En ese contexto, la entrevista comenzó con una serie de preguntas generales sobre Malasia, las que el Sr. Cueto accedió a contestar amablemente y en extenso. Esta primera información se relaciona con la historia de Malasia, el estado general del país actualmente y las relaciones de esta nación con Chile.

Dado que la idea de negocios anterior se vinculaba a las personas musulmanas que emigran a Chile o lo vistan como turistas y los servicios especiales que requieren, se charló un momento sobre las condiciones que los visitantes de Malasia encuentran en Chile y las diferencias de cómo se trata al turista en Malasia. Como ejemplos, el Sr. Cueto señalaba que nada en Chile está acondicionado para los turistas, nada está en inglés, muy poca gente habla ese idioma, incluso en hoteles y restaurants. En cuanto a los musulmanes, el comenta que la mayoría de los malayos que visitan Chile y tienen muchas dificultades para encontrar productos alimenticios halal (permitidos por el Islam). Se conversó también de aspectos económicos, del intercambio entre Chile y Malasia, del TLC y de MATRADE, la agencia malaya de comercio exterior (un equivalente a ProChile). Sin embargo, al momento de hablar de educación surgió información muy llamativa, la cual desembocó en la posibilidad de una nueva idea de negocios para el autor, la cual se concretó en este plan de negocios, relacionado con una agencia de representación de educación.
El Sr. Cueto comentó que, si bien, poca gente de Chile emigra a estudiar a Malasia (no más de 5 personas al año), las universidades de Malasia han desarrollado actividades de promoción en Chile, por ejemplo, la Universidad Malaya desarrolló actividades de promoción con una numerosa delegación en el año 2013 (con un costo de $25 millones, en un solo viaje).

El sr. Cueto comenta que la educación en Malasia ha sido uno de los motores del desarrollo sostenido de este país y que la inversión en los últimos años se han incrementado notablemente, dado que se está desarrollando un plan de largo plazo que busca mejorar la calidad en todos los niveles. En este contexto el entrevistado comenta algunos detalles sobre el Plan Estratégico de Educación Superior y las metas de internacionalización. El Sr. Cueto señala que Malasia está en búsqueda de capital humano y de talentos, pues tiene un déficit y, además, el gobierno sabe que los extranjeros con formación pueden aportar al país, y si tienen una buena experiencia, Malasia gana en imagen a nivel internacional. Aquí es cuando comenta algunas de las acciones que las universidades están haciendo globalmente para atraer estudiantes, pues tiene metas que el gobierno les ha fijado. Cada plantel tiene presupuesto para estas actividades de promoción internacional, y según sus dichos, es bastante dinero. En muchos casos, como en Chile estas acciones de promoción son conducidas por las mismas universidades, quienes envían representantes ocasionalmente a distintos países. Esto sucede actualmente en Chile según el sr. Cueto, pero en su opinión el gasto elevado que realizan las universidades no se refleja en resultados concretos. El entrevistado señala que en Chile se desconoce mucho a Malasia como país, hay muchos prejuicios e ideas erróneas, y menos aún se conoce sobre su oferta educativa.

Ese es un gran obstáculo. Incluso algunas universidades no muestran interés en recibir a los representantes, probablemente por desconocimiento, afirma el Sr. Cueto. Él señala que la oferta de las universidades malayas es de muy buena calidad y que hay muchas facilidades para estudiar allá, partiendo por becas, pero incluso si un estudiante va con financiamiento propio, le conviene mucho ir a Malasia porque los costos en educación y vida diaria son incluso la mitad de los precios de Chile y un tercio de otros países. El Sr. Cueto señala que la embajada presta apoyo a las delegaciones de universidades que vienen a Chile, pero no cuenta con el tiempo ni recursos necesarios para hacer una promoción continua de la oferta educativa. Él visualiza que las universidades muestran un interés por Chile, porque el país tiene una buena imagen internacional y siempre ha tenido buenas relaciones con Malasia. En ese contexto el entrevistado considera que una agencia que le preste servicios a estas instituciones a modo de agente de representación y promoción constante sería una gran oportunidad, pues hay condiciones favorables que permitirían que esa agencia genere lazos con las universidades, y más aún si hay un respaldo de la Embajada de Malasia en Chile, pues a esta repartición le interesa que los chilenos conozcan mucho más del país y que el intercambio sea mayor. El Sr. Cueto tiene una perspectiva optimista respecto al posible efecto de una compañía que apoye la labor de las universidades de Malasia, pues las acciones de promoción que realizan son muy esporádicas y hay una rica oferta, que probablemente si la gente en Chile se enterase adecuadamente, habría un mayor flujo de estudiantes que cursen estudios en ese país.

Si bien en Sr. Cueto no cuenta con datos sobre la disponibilidad que tendrían a pagar las universidades por servicios de representación o promoción, él afirma que hay presupuesto de la universidades para esos gastos, ya hay planteles que lo están haciendo y hay agencias en otros países de Asia. Adicionalmente comenta que el Estado malayo entrega beneficios tributarios por esas inversiones en promoción internacional, pues hay una política país, en todos los sectores, tendiente a llevar a Malasia a un sitial de desarrollo para el año 2020. Con toda esta información el autor comenzó su investigación y formuló la idea de negocios para la agencia de la cual se habla en el plan de negocios de esta tesis.

ANEXO 2. DETALLES DE LA ENCUESTA REALIZADA.

A continuación se detallan algunos aspectos relevantes de la encuesta realizada. Sin embargo, es importante aclarar algunas consideraciones generales sobre esta herramienta utilizada. El autor de la tesis utilizó esta encuesta como una herramienta de investigación primaria, con fines meramente exploratorios, es decir, para aproximarse a un fenómeno sin pretensiones de realizar amplias generalizaciones con los resultados obtenidos. En esta línea, la encuesta está compuesta por preguntas muy simples, y no se realizó una formulación sistemática de los ítems (en términos que demanda un trabajo estadístico más complejo), sino que se buscó que fuera fácil de contestar por los encuestados. En cuanto a la muestra, dado que el autor de la tesis uso a sus contactos laborales, de estudio y personales, se produjo una muestra bastante homogénea en cuanto a la única variable demográfica medida, que fue el nivel educacional. De este modo la encuesta fue contestada por 105 personas, de las cuales 100 tienen más de 18 años y al menos 1 año de escolaridad en educación superior, por lo tanto la muestra podría ser representativa para el universo de estudiantes de educación superior de Chile, que son 1.122.967 personas.

Con el fin de analizar la representatividad de la encuesta, se aplicó la siguiente fórmula que permite tener una aproximación a este hecho cuando se tiene una población mayor a 100.000 personas:

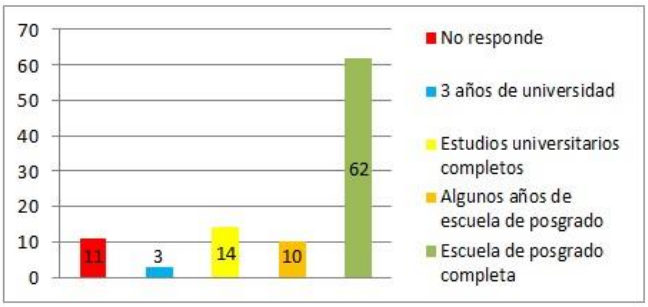
$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$

n= Tamaño de la muestra a calcular
Z=desviación del valor medio que se acepta para lograr el nivel de confianza deseado
p=proporción que se espera encontrar o heterogeneidad
e= error máximo permitido

Al realizar este cálculo, considerando el universo total de estudiantes de educación superior, con una heterogeneidad de un 50%, un nivel de confianza de un 95% y un error máximo de un 5%, para que la muestra hubiese sido representativa se necesitarían de 385 participantes. Dado que sólo se contó con 100, la muestra puede ser representativa sólo si se considera un error máximo de un 10% en los valores que arroja. Por tanto en todas las estimaciones realizadas a partir de la encuesta habría que considerar un rango de +-10%.

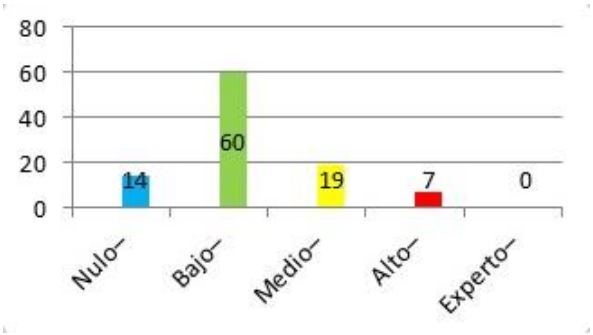
En cuanto a los resultados, los siguientes gráficos y tablas resumen los hallazgos.

1. Distribución de participantes por nivel educacional



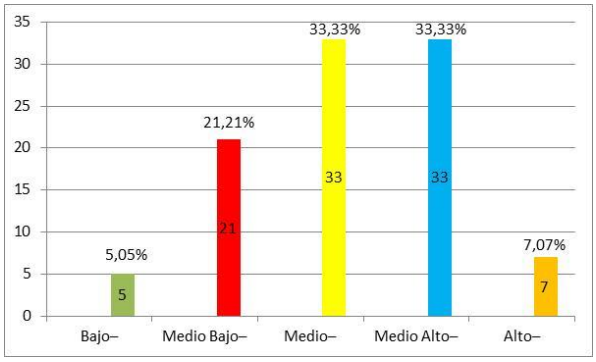
De los 100 participantes, 11 no respondieron la pregunta sobre su nivel educacional. La gran mayoría de los encuestados tiene estudios superiores completos, e incluso formación de posgrado.

2. Pregunta 1 ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre Malasia?



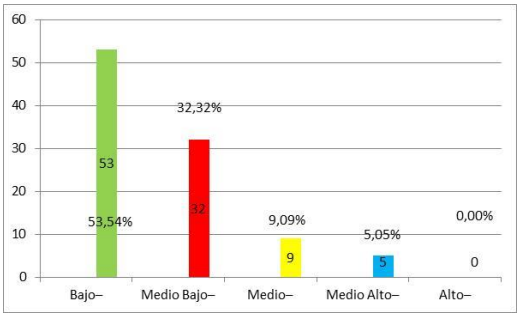
100 personas respondieron esta pregunta. Como se observa la gran mayoría de los encuestados, el 74% tiene un nivel de conocimiento bajo o nulo sobre Malasia.

3. Pregunta 2, Según su conocimiento, el nivel de desarrollo de Malasia es:



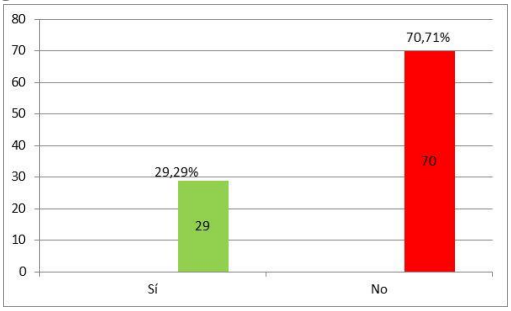
Pregunta contestada por 99 personas. La gran mayoría atribuye un desarrollo medio o medio alto a Malasia, pero sorprende la cantidad, un 26% que indica un valor medio bajo o bajo.

4. Pregunta 3 ¿Cuál es su grado de conocimiento sobre el nivel de las instituciones de educación superior de Malasia?



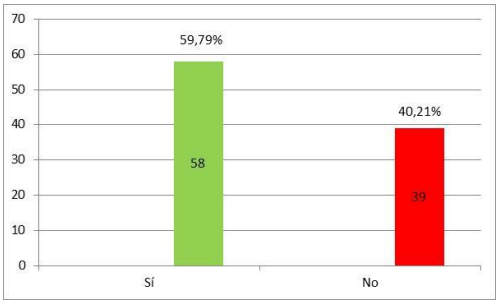
Pregunta contestada por 99 personas. La inmensa mayoría de participantes declara un nivel de conocimiento medio bajo o bajo, el que alcanza más de un 85%.

5. Pregunta 4. Si tuviera la posibilidad de cursar un programa de educación superior en Malasia ¿Lo haría?



Pregunta respondida por 99 personas. La opción no es la mayoritaria con un 70,7%.

6. Pregunta 5. Si tuviera la posibilidad de acceder a una beca en una institución de educación superior de Malasia, ¿Elegiría ese país para cursar un programa?



Pregunta respondida por 97 personas. Sorprende que la tenencia se invierte y prácticamente un 60% de los encuestados contesta positivamente.

7. Pregunta 6. Ordene los siguientes enunciados desde el más (5) al menos (1) importante para usted, de acuerdo a sus preferencias al momento de elegir una institución de educación superior en el extranjero.

Atributo	Promedio (1 a 5)
Posee un ranking internacional competitivo	3,38
Ofrece montos de beca atractivos	3,29
Cuenta con un ambiente multicultural	3,12
Ofrece nivelación de idioma inglés	2,75
Ofrece un proceso de postulación simple y rápido	2,47

La Tabla muestra en orden el atributo que fue considerado más relevante al menos importante. La competitividad internacional de los planteles fue considerado como el más importante de todos por los 99 participantes que respondieron esta pregunta.

ANEXO 3. DATOS SOBRE LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

El autor pudo acceder, a través de un colaborador, a datos del presupuesto que una de las universidades del conglomerado Laureate International Universities destina para actividades de relaciones internacionales. Estos datos fueron proporcionados por una de las personas encargadas del departamento de relaciones internacionales de la universidad privada. Estos datos fueron de utilidad en la valorización de mercado realizada en la tesis, donde se aproximó el valor total a US$ 150.000, para un manejo más fácil de los montos. Los datos se muestran en la siguiente tabla.

Presupuesto estimado para el departamento de relaciones internacionales

Ítem	Monto en CLP	Monto en US$
4 viajes al año (2.000.000 por viaje)	8.000.000	14.545
3 ferias. 1 Brasil, 1 EEUU, 1 Europa (5.000.000 c/u)	15.000.000	27.273
Jefe de intercambio y Relaciones Internacionales. (Sueldo bruto mensual 2.520.000)	30.240.000	54.982
Coordinador de intercambio y Relaciones Internacionales (Sueldo bruto mensual 1.200.000)	14.400.000	26.182
1 asistente compartido con otras 3 secciones de la universidad (sueldo de 1.020.000 dividido por 3).	4.080.000	7.418
Marketing y merchandising (1.500.000)	1.500.000	2.727
Pendones (375.000)	375.000	682
Total	73.595.000	133.809

ANEXO 4. DATOS SOBRE AGENCIAS Y UNIVERSIDADES

En este anexo se sintetizan algunos de los datos obtenidos a partir de la investigación y contactos realizados con agencias de representación de universidades que funcionan para Chile y con personas vinculadas a promoción internacional de universidades internacionales.

LatinoAustralia: Se realizó contacto, vía correo electrónico, con Yamileth Otero, directora de la oficina de esta agencia en Chile. Por la misma vía se excusó de responder en extenso, pues tenía planificados viajes. Ante esto la información sobre la agencia se obtuvo a través del sitio web de la agencia y a través de la experiencia personal del autor de la tesis, quien contó con apoyo de esta agencia cuando cursó estudios en Australia. En concreto, el modelo de negocios de LatinoAustralia se basa en entregar asesoría y servicios gratuitos a los estudiantes interesados en emigrar a Australia para cursar estudios superiores. La agencia recibe aportes de cada universidad que representa y además del gobierno Australiano. En una agencia que representa a una gran variedad de universidades e institutos, lo que permite no sólo participar en ferias, sino que organizarlas. Sin embargo, la atención a los beneficiarios es más bien responsiva, es decir, ante la solicitud de ayuda la agencia responde, por lo que no existe un real proceso de acompañamiento. Si bien en su sitio web hay recomendaciones para ajustarse a la vida en Australia, no hay un proceso personalizado que ayude en esta índole. Es probable que por la cantidad de interesados y de beneficiarios la agencia no otorgue estos servicios a modo de acompañamiento, ya que requeriría de mayor inversión de tiempo y recursos, pero es importante señalar que la relación con los beneficiarios es más bien funcional.

EducationUSA: El contacto del autor con esta agencia se realizó de manera telefónica. La persona que respondió las preguntas era una de las encargadas de atender a los interesados que recurren a esta agencia para solicitar información y ayuda en los procesos de postulación para estudiar en los Estados Unidos. EducationUSA funciona como una agencia que depende del Departamento de Estado de los Estados Unidos y es patrocinada por la Embajada de los Estados

Unidos en su funcionamiento, es decir sus actividades son financiadas a través de dineros gubernamentales. En este sentido, EducionUSA no representa a universidades en específico, sino que su objetivo es promover a Estados Unidos como un destino para los estudiantes extranjeros. Los servicios de asesoría y ayuda en los procesos de postulación son gratuitos, pero al no representar a ofertas específicas de universidades, el apoyo tiene mayor relación con los trámites de visado y recomendaciones sobre la vida en Estados Unidos. No hay un proceso de seguimiento y relación continua de los postulantes una vez matriculados en un programa.

AcrossthePond: Esta agencia representa a instituciones de educación superior del Reino Unido. El contacto fue realizado con Minel Carbajal, la directora para Latinoamérica y con Tania Gómez, consejera de estudiantes. Lamentablemente la información que pudieron entregar fue limitada, ya que debían consultar a sus superiores para enviar información a personas externas a la agencia. Esta agencia entrega un servicio a distancia, pues sus oficinas para Latinoamérica se encuentran en México, sin embargo el servicio para los beneficiarios es bastante completo, y a pesar de no ser presencia, incluye el concepto de acompañamiento del postulante y contactos una vez estando cursando estudios en el Reino Unido. En cuanto al financiamiento, esta agencia se financia completamente con dineros provenientes de las universidades socias, por lo que en ese sentido es el más parecido a la agencia que se plantea constituir en el plan de negocios.

Además de las anteriores interacciones, se realizaron contactos con representantes de relaciones internacionales de Macquarie Graduate School of Management y de la University of Queensland. La representante de Macquarie Graduate School of Management no respondió, pero de University of Queensland respondieron dos personas, Laura Hassett y Maj Coop, quienes trabajan en el área de marketing internacional. Ambas se reservaron la información relacionada con los gastos que realiza la universidad, pero respondieron las preguntas generales sobre las actividades de marketing que realizan y su relación con Chile. A continuación se muestran las preguntas y respuestas, las cuales están en idioma inglés.

Laura Hassett

1. Why UQ Business School is interested in attract students from Chile and Latinamerica?
Please note that it is not just UQ Business School that is interested in attracting students from Latin America. The Schools and the Faculty work in alignment with the goals and priorities for the University. Therefore, the Faculty of Business, Economics and Law(which includes the UQ Business School, School of Economics and TC Beirne School of Law) supports the University in attracting bright students from all around the world. This of course, includes students from all Latin American countries. Students from Latin America are valued for their contribution to the UQ environment, their diversity and contribution to the learning environment. This can also be said for all countries around the world. Please note that all Faculties at UQ value Latin American students and not just the Business, Economics and Law Faculty.

2. Which are the main challenges that you have found in your work, promoting and representing UQ Business School in Latinamerica?
Latin America, like many countries, may be seen as what we term "price sensitive". This may be seen as a challenge, as UQ offers high quality programs with a great reputation at a cost which may not always be achievable for all students wishing to study in Australia. Some students also wish to study in larger cities, like Sydney and Melbourne; for those who do not know a lot about Brisbane, location and the smaller size of the city may also been seen as a challenge.

3. Which have been the most successful marketing activities in terms of impact to attract international students?
The great reputation that UQ has in Latin America has certainly assisted with more people knowing about UQ and Brisbane as a study destination. The Educational Fairs that we do each year in Latin America, in conjunction with Latino Australia Education, may be seen as successful as it continues to increase the profile of UQ in the marketplace. We also visit our partner Universities, meet with students to discuss their future plans and actively engage through social media for those who are interested in studying with UQ.We also ensure that we keep in touch with our alumni and have a UQ alumni chapter in Santiago. This also assists with putting prospective students in touch with alumni who wish to share their experiences. Please also note that we have a lot of academics who actively engage in Latin America. They provide key presentations at high profile Universities, work in collaboration with students and staff at those Universities and in turn also assist in increasing the reputation of UQ in South America. UQ is successful in attracting high quality research students through these linkages. UQ also actively engages in other areas of the communities. Our Engineering Faculty continues to work with the mining industry in Chile and our English Language Institute has a Language Institute in Antofagasta, assisting the community with their English language priority areas. All of these activities and dedication to the region assists UQ with their student activities and profiling the University, not just for recruitment but to ensure a wonderful relationship between the regions.

Maj Coop

1. Why UQ Business School is interested in attract students from Chile and Latin America?
Students from Latin America greatly contribute to the diversity of our student body. Diversity is a very important aspect of the student experience, as (amongst other things) it exposes students to different perspectives and allows students to broaden their global networks. This is why we are always happy to welcome Latin American students to UQ.

2. Which are the main challenges that you have found in your work, promoting and representing UQ Business School in Latin America?
The growing cost of living and studying in Australia has been a challenge – not only for Latin American students, but students from all over the world. Another issue that is sometimes a hurdle for students is the language barrier, however this is not as difficult for Latin American students as it is for students from some other markets.

3. Which have been the most successful marketing activities in terms of impact to attract international students?
With the growing cost of education, we have sought to offer our students as much value in their education as possible. We have done this through initiatives such as internships for students to complete during their students to give them practical experience which could improve their employment prospects after graduation. We have also focused on nurturing institutional partnerships with high quality institutions across Latin America. This has enabled us to strengthen our reputation and attract high quality students to the university.

ANEXO 5. MARCA Y LOGO.

Con el fin de entregar una idea de lo que puede ser la imagen corporativa de la agencia, se eligió un nombre, que constituye la marca de la empresa y se diseñó un logo, para dar orientar la

decisión de la compañía en esta área. El nombre de la agencia es "Opción Malasia". Este nombre, evidentemente utiliza el nombre del país para dar a entender su vinculación con esa nación, y la palabra opción tiene que ver con el acto de voluntad al que se invita a los beneficiarios, quienes al conocer más a fondo las oportunidades que ofrece Malasia, pueden optar por cursar sus estudios superiores en ese país. En la consecución de esa meta es donde son ayudados por "Opción Malasia". Una propuesta de logo para la compañía es la siguiente:

ANEXO 6. RETORNO DE INVERSIÓN PARA UNIVERSIDADES MALAYAS EN CANTIDAD DE ALUMNOS.

Si bien se ha estimado que para los 3 primeros años de operación de la compañía no se compromete una meta de estudiantes matriculados por universidad socia, por la falta de evidencia sobre el comportamiento de los beneficiarios respecto a la oferta educativa de Malasia, es posible realizar una estimación de la cantidad de estudiantes que significarían un payback de la inversión. El precio por los servicios que entrega la agencia para cada universidad es de US$ 55.000. Los aranceles anuales promedio en Malasia, para pregrado y posgrado, se mueven entre los US$ 5.000 y US$15.000 (datos de www.educationmalaysia.gov.my) dependiendo del programa. Si se considera que un estudiante paga o recibe una beca (no proveniente del cliente) por un valor medio de US$8000 al año, con 7 estudiantes matriculados por plantel el costo de la inversión se ve cubierto. Esta cantidad de estudiantes puede ser menor si se considera el beneficio tributario que las universidades tienen al desembolsar dinero en acciones de promoción de su oferta educativa en el extranjero. Es importante considerar que la inversión de las universidades no tiene que ver sólo con generar valor económico, sino con cumplir con condiciones que fomentan la educación superior malaya como conjunto en un horizonte de largo plazo.

ANEXO 7. CONTENIDOS A UTILIZAR EN ESTRATEGIA DE MARKETING PARA BENFICIARIOS (ESTUDIANTES).

Los contenidos que se pretende transmitir, buscan hacer que la oferta de Malasia se corresponda con aquellas necesidades más relevantes para éstos, entre las cuales se considera el conocer más sobre Malasia, conocer más su oferta educativa, que las universidades sean competitivas y que haya beneficios económicos (ya sea becas, financiamientos o menos costos) que faciliten el desplazarse a un lugar tan lejano. A continuación se sintetizan algunos de los contenidos que se busca transmitir a los beneficiarios para impactar su disponibilidad a emigrar a Malasia.

Sobre Malasia: En este sentido hay 4 contenidos clave que transmitir.

1. Ubicación: Se busca que la gente ubique en el mapa a Malasia, pues es esencial ese reconocimiento para resaltar sus ventajas geográficas. Entre las características importantes de mencionar es su ubicación en el centro del Sudeste Asiático, un polo de desarrollo económico mundial; también que cuenta con una de las mejores conectividades áreas, terrestres y marítimas de la zona, lo que convierte a Malasia en un hub para acceder a otros destinos importantes como China, India y Australia.

2. Desarrollo social y tecnológico: Como decía el Sr. Cueto existen muchos prejuicios sobre Malasia fruto del desconocimiento de la realidad del país. Malasia cuenta con un gran desarrollo económico y tecnológico, el cual se observa principalmente en las metrópolis, pero que ha comenzado a expandirse por el resto del país. Es un país muy seguro, probablemente el más seguro de la región junto con Singapur.

2. Turismo: Malasia ofrece una gran diversidad de atractivos turísticos. Su capital, Kuala Lumpur, es un gran atractivo en sí misma, con enormes rascacielos que se combinan con la tradición islámica y la influencia de las culturas India y China. Además la zona norte de la península destaca por sus playas e islas paradisíacas, como Langkawi (en la foto). La isla de Borneo, por su parte ofrece toda la aventura de estar inmerso en una verdadera selva tropical. Además Malasia abre las puertas para conocer todos los países cercanos.

3. Multiculturalidad: Como se observó en la encuesta realizada, un ambiente multicultural es valorado al momento de emigrar. Malasia cuenta con esta característica. En este país conviven tres grandes culturas que se enriquecen con el aporte de los extranjeros.

Sobre Universidades: Respecto a este punto hay cuatro contenidos clave que transmitir:

1. Rankings y Calidad de los planteles: Es crucial comunicar los datos que respaldan la calidad de las universidades malayas y de sus programas. En este sentido se busca utilizar las mediciones internacionales (como el ranking QS) y la acreditación y evaluación nacional.

2. Programas y áreas de interés: Un contenido importante es transmitir cuáles son los programas más descartados y que hagan "fit" con los intereses de la mayoría de los estudiantes de Chile que emigran, o también que destaquen las ventajas competitivas de Malasia (como el desarrollo de tecnologías de la información, biotecnología, salud o los estudios en finanzas y administración). Un ejemplo de datos que permiten clarificar la oferta es una clasificación que la página http://www.masterstudies.com/ hace sobre los mejores programas de magister en Malasia (Nota: hay programas que no son dictados por universidades objetivo de la agencia)

Programa	Universidad
Master of Finance	Asia Pacific University of Technology & Innovation (APU)
M.Sc in Global Marketing Management	Asia Pacific University of Technology & Innovation (APU)
Master of Accounting in Forensic Analysis	Asia Pacific University of Technology & Innovation (APU)
Postgraduate Diploma of Business Administration	Globalnxt University
Master of Islamic Finance and Banking	Asia Pacific University of Technology & Innovation (APU)
Master of Accounting	Asia Pacific University of Technology & Innovation (APU)
Master of Real Estate in Finance and Investment	Asia Pacific University of Technology & Innovation (APU)
Master of Architecture	Taylor's University in Malaysia
Master of International Business	INTI International University & Colleges
Master of Law	Taylor's University in Malaysia
Medical Degree - Undergraduate Level	International Medical University
Master in Finance	Taylor's University in Malaysia

Master of Teaching and Learning	Taylor's University in Malaysia
Master in International Hospitality Management	Taylor's University in Malaysia
Master in Formulation Science	International Medical University
Master in Analytical & Pharmaceutical Chemistry	International Medical University
Master in Public Health	International Medical University
Master in Molecular Medicine	International Medical University
Master of Management (Information Technology)	Universiti Putra Malaysia Graduate School of Management
Master in ICT Management (MICTM)	Asia e University
Masters of Chemical Engineering	Universiti Malaysia PAHANG
Master in Electronics Engineering (by Research)	Kuala Lumpur Infrastructure University College
M.Eng (Electrical) by Taught Course	Universiti Teknologi Malaysia
Master of Engineering (Civil) Programme	Universiti Malaysia Sarawak
Master of Environmental Management	Universiti Malaysia Sarawak
Master of Advanced Information Technology	Universiti Malaysia Sarawak
Master of Management (MIM)	Asia e University
Master in Digital Film & Television	Limkokwing University of Creative Technology
Master in Strategic Human Resource Management	Universiti Tun Abdul Razak, Graduate School of Business
Master of Human Resource Management	Asia e University
Master of Management	Universiti Tun Abdul Razak, Graduate School of Business
Master in Civil Engineering (by Research)	Kuala Lumpur Infrastructure University College
Master Of Engineering (Civil) MAA	Universiti Teknologi Malaysia
Master in Education (MED)	Asia e University
Master in Information Technology	Kuala Lumpur Infrastructure University College
Master in Communication	Kuala Lumpur Infrastructure University College

3. Instalaciones e inversiones: Es importante mostrar a los beneficiarios que Malasia cuenta con una buena infraestructura universitaria, caracterizada por su modernidad y en la cual se siguen haciendo inversiones, como lo muestra el proyecto EduCity.

Razones para estudiar en Malasia. En esta área se busca resaltar los siguientes contenidos:

1. Características del País: Este aspecto se basa en el primer punto tratado en este anexo, el cual habla sobre dar a conocer Malasia y sus ventajas.

2. Costos: En este sentido ya se mencionó una estimación en el contexto del estudio de mercado. Hay muchas otras fuentes que permiten comparar a Malasia con diferentes países, y en todas ellas Malasia presenta valores mucho más abordables para costear los estudios superiores, lo que incluso puede atraer a personas que no consigan becas. Es

An Estimation of Education Cost for a Bachelor's Degree Programme in Arts & Business (per year) in Various Countries			
Country	**Tuition Fees**	**Living Cost**	**Total Cost**
Australia (public)	USD 8,500	USD 8,500	USD 17,000
Canada (public)	USD 7,500	USD 9,000	USD 16,500
France (public)	minimal	USD13,000	USD 13,000
Malaysia (private)	USD4,600	USD4,000	USD9,000
New Zealand (public)	USD 10,000	USD 11,500	USD 21,500
Singapore (private)	USD 6,500	USD 10,000	USD 16,500
United Kingdom (public)	USD 14,000	USD 12,500	USD 26,500
USA (public)	USD 13,000	USD 12,000	USD 25,000
USA (private)	USD 22,000	USD 13,000	USD 35,000
Source: Study in Malaysia Handbook (International Edition) & various related websites			

interesante ver la proporción en la cual Malasia resulta ser más conveniente. La tabla muestra los valores para pregrado y los costos de vida, lo concuerda con los resultados comentados, que dan cuenta de la conveniencia económica de Malasia. Otro ejemplo son los costos de programas de MBA. En Chile los costos de un programa de MBA fluctúan entre los US$ 20.000 y US$35.000. Mientras que en Malasia los valores van entre US$ 6.000 y US$ 16.000.

3. Consideraciones sobre la oportunidad para las familias y acompañantes, y experiencias personales: Muchas personas que emigran para cursar estudios lo hacen acompañados de su familia, por lo que además de los costos para ellos deben considerar los de su familia. Aun considerando estos gastos Malasia es bastante competitiva respecto a otros países. Por ejemplo, para estudiantes que viajan con niños que deben asistir a las escuelas, los costos anuales por matricula en un colegio público son cercanos a los US$100 (sin costos de materiales), en un colegio privado son cercanos a los US$ 3.300 al año (Fuente: http://www.expatarrivals.com/malaysia/education-and-schools-in-malaysia). En la mayoría de los colegios la enseñanza es en idioma inglés. En cuanto a los gastos de salud, los estudiantes internacionales y sus familias deben estar cubiertos por seguros de salud. La prima anual del seguro más caro cuesta cerca de US$280, a la cual se le puede agregar beneficiarios por algún importe más. (Fuente: http://www.educationmalaysia.gov.my/our-services/by-type-of-services/medical-and-health-insurance-international-student/). La agencia también utiliza las experiencias de chilenos que han ido a estudiar a Malasia y que recomiendan el país para emigrar. Se citan dos links en los que se pueden encontrar experiencias positivas de chilenos que vivieron esta experiencia: http://asiapacifico.bcn.cl/noticias/claudio-soto-malasia http://asiapacifico.bcn.cl/noticias/daniela-ramirez-magister-malasia

4. Becas y financiamiento: Como se observó en la encuesta el hecho de contar con alguna ayuda financiera puede incrementar la disponibilidad a emigrar a Malasia para cursar estudios. En este sentido la agencia comunica la oferta de Becas tanto de sus universidades socias, como las que ofrece el gobierno y aquellas que son exclusivas para chilenos.

ANEXO 8. CÁLCULO CAPM.

Con el fin de contar con una tasa de descuento que considerará la realidad del proyecto y el área en la que se desempeña, se realizó una estimación del CAPM.

Los datos considerados para el cálculo fueron los siguientes:

1. Tasa Libre de Riesgo: 5,72% la que corresponde al promedio de los últimos 5 años de los intereses por los bonos emitidos por el Banco Central a 10 años en pesos chilenos. (Fuente:http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/series-indicadores/index_db.htm)

2. Tasa *Risk Premium*: 7,6% para Chile según Lira y Sotz
(Fuente: http://www.bcentral.cl/prensa/resumen-estudios/dtbc617.html)

3. Coeficiente de Riesgo Beta para proyectos vinculados a servicios educacionales: 1,13.
(Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Utilizando estos datos en la fórmula del CAPM $E(Ri) = R_f + (E(R_m) - R_f)\beta i$

La tasa de descuento obtenida para el proyecto es de 14,31%, la cual se aproximó a un 14%.

ANEXO 9: CUADRO DE MODELO DE NEGOCIOS CANVAS CORRESPONDIENTE A LA AGENCIA.

Aliados Clave

Para la agencia existen tres aliados clave:

1. Embajada de Malasia en Chile: La relación con la Embajada malaya es muy relevante, ya que en primer lugar, a través del vínculo con ella y sus representantes la agencia puede darse a conocer y validarse frente a las instituciones del gobierno malayo y frente a los clientes, como un ente de confianza. Además se puede conseguir un apoyo para que la Embajada respalde las acciones de la agencia en Chile, especialmente aquellas dirigidas a los beneficiarios y que tienen que ver con trámites migratorios o información relevante para el viaje. Por su parte la agencia ofrece a la Embajada apoyo en sus actividades, espacialmente aquellas relacionadas con dar a conocer a Malasia, sus ventajas y múltiples atractivos.

2. Embajada de Chile en Malasia: La relación con esta repartición diplomática chilena es importante porque permite dar apoyo y solucionar los problemas de los estudiantes beneficiarios una vez que estos ya se encuentran en Malasia. Además esta institución puede ayudar en la difusión de los servicios de la agencia con las universidades malayas y otorgar plataformas de publicidad y difusión.

3. Instituciones de educación superior chilenas: Si bien estas instituciones son también beneficiarios de algunos servicios de la agencia, se espera que se genere una alianza que permita difundir la oferta de los planteles malayos a sus estudiantes, a través de la invitación a ferias, charlas u otras actividades de difusión, de modo tal que ante la detección de interesados en emigrar a Malasia éstos sean referidos por la institución hacia la agencia y no a otro ente.

Actividades Clave

La agencia desarrolla las siguientes actividades clave:

1. Creación y alimentación de relación con los clientes, por lo que los viajes a Malasia y el contacto constante a distancia son críticos.
2. Entrega de los servicios a beneficiarios de manera directa e incesante, con el fin de que la oferta educativa de sus universidades socias sea visualizada y se incrementen las posibilidades de que se atraigan estudiantes disponibles a emigrar.
3. Gestionar adecuadamente los recursos de modo tal que los costos no impliquen aumento en los precios, lo que haría poco conveniente la inversión para clientes.
4. Capacitación del equipo profesional tanto sobre Malasia como sobre su oferta universitaria.
5. Creación y actualización del material de marketing.
6. Generación de redes con universidades chilenas, gobierno y con exalumnos de universidades malayas.

Recursos Clave

La agencia necesita de los siguientes recursos clave:

1. Capital humano: Se requiere de personas con manejo de idioma inglés, con mentalidad global, que de preferencia conozcan la realidad malaya, con manejo multicultural y mentalidad global y con disponibilidad para viajar dentro y fuera de Chile.
2. Oficina de atención: Se requiere un espacio propio para atender principalmente a beneficiarios.
3. Sistema web estable, seguro y de alta calidad: El sistema de internet y la página web son el principal canal de comunicación con clientes y además es clave para el manejo de la información de los estudiantes.
4. Al menos contar con 2 clientes durante el primer año para recibir ingresos provenientes de sus pagos.
5. Relación con proveedores: éstos deben ser de confianza y convenientes en cuanto a calidad y precio.

Propuesta de Valor

La agencia busca entregar servicios de Promoción, Reclutamiento y Representación para las universidades malayas en Chile, un mercado donde actualmente no cuentan con un agente exclusivo y que trabaje de manera constante para sus fines. Las acciones de la agencia se realizan en territorio chileno y consideran tanto un trato directo con los potenciales beneficiarios (estudiantes y universidades en Chile), como la utilización de otros medios de difusión. Los servicios de la agencia son desarrollados por un equipo profesional que asegura la calidad de los mismos, lo cual implica, un uso eficiente de los recursos económicos invertidos por las universidades, ya que los costos de estos servicios no superan los montos destinados a las acciones antes realizadas por los planteles. Esta propuesta emerge de los siguientes servicios concretos:

Promoción
1. Comunicación de oferta educativa (vía multicanal)
2. Participación en ferias y eventos educativos
3. Atención directa de beneficiarios
4. Entrega de información de becas y ayudas
5. Entrega de información sobre Malasia
6. Realización de *networking activities* con egresados
7. Apoyo a delegaciones que visitan Chile

Reclutamiento
1. Apoyo a estudiantes en procesos de postulación
2. Ayuda en postulación a becas y ayudas
3. Orientación en oferta de programas educativos
4. Inducción sobre Malasia
5. Coordinación de servicios: aeropuerto/*housing*

Representación
1. Acciones para generación de convenios con universidades chilenas.
2. Representación en actividades de instituciones de educación superior chilenas.
3. Representación en actividades de gobierno y de instituciones privadas sobre educación.

Relación con Clientes

La mantención y alimentación de la relación con los clientes es uno de los factores críticos de éxito para la agencia, dado el poder de negociación que tienen ellos y porque son la única fuente de ingresos.

Para mantener una relación con ellos se establece:
1. Necesidad de generar vinculo a través de visitas presenciales, pues la confianza y la relación directa es clave al momento de hacer negocios en Asia.
2. Firma de un contrato de una duración de tres años que permita mantener las condiciones de servicio ofrecida por la agencia y recabar información concreta respecto del mercado chileno y su respuesta a las acciones de la agencia.
3. Envío constante de información sobre las gestiones y acciones de la agencia, así como de los resultados concretos que éstas tienen, tanto en cantidad de personas informadas, como de estudiantes que buscan emigrar a Malasia.

Canales

Para clientes y beneficiarios hay canales compartidos y diferenciados:
Clientes.
1. Visita y presentaciones de la agencia en Malasia.
2. Web con área especial para clientes (en inglés).
3. E-mails constantes y boletines informativos.
4. Atención en oficina en caso de visitas de representantes o delegaciones a Chile.

Beneficiarios.
1. Web con contenido de interés para estudiantes e instituciones (en español).
2. Redes Sociales (Linkedin, Facebook, Twitter)
3. Atención en Oficina.
4. Ferias masivas de educación internacional.
5. Actividades en instituciones de educación superior en Chile (ferias, charlas, talleres, etc.).
6. Visita a representantes de universidades chilenas.
7. Participación en actividades de gobierno o instituciones privadas vinculadas a educación.

Segmento de Clientes

Para la agencia existen dos grupos a los que se dirigen sus servicios: Clientes y Beneficiarios.

Clientes.

Del universo de instituciones de educación superior de Malasia se decide segmentar y seleccionar como clientes al grupo de las universidades, pues la mayoría de los estudiantes chilenos que emigra busca programas en este tipo de instituciones. En este segmento, se realiza el targeting que permite establecer como clientes potenciales a 25 de las 55 universidades malayas, las cuales han sido seleccionadas considerando que cuentan con la acreditación de calidad del estado malayo, con rankings internacionales competitivos y que se encuentran en procesos de mejora continua e internacionalización.

Beneficiarios.

Los beneficiarios son aquellas personas o instituciones reciben los servicios de la agencia de manera gratuita.
En primer lugar se ha establecido que los beneficiarios sean estudiantes y egresados de educación superior, ya sea de universidades, institutos profesionales o técnico profesionales, mayores de 18 años. En segundo lugar, de las instituciones de educación superior chilena, el segmento de interés es sólo el correspondiente a las universidades, pues se busca que los clientes establezcan una relación con instituciones pares.

Estructura de Costos

En el funcionamiento de la agencia es posible diferenciar entre costos fijos y de venta (variables):

Costos Fijos (al primer año) **= US$174.500**
a) Marketing
Portafolios para universidades malayas = US$ 5.000*
Portafolios u. chilenas y revistas = US$ 5.000
Redes Sociales y Anuncios = US$ 5.000
b) Operativos
Salarios del equipo = US$ 132.000*
Software de gestión de clientes = US$ 2.000
Mantenimiento Sitio Web= US$ 500
c) Generales y de Administración
Arriendo Oficina = US$ 12.000*
Servicios (Luz, agua, telefonía, internet) = US$ 3.000
Artículos de oficina y caja chica = US$ 10.000*
(*Estos fueron considerados en inversión inicial.)

Costos de Venta (al primer año) **= US$ 61.000**
Viajes a Malasia = US$ 42.000*
Trípticos y Tarjetas de Presentación = US$ 700*
Cuenta de llamadas por Skype = US$ 300
Viajes dentro de Chile y movilización = US$ 5.000
Folletos informativos = US$ 4.000
Revistas sobre universidades malayas = US$ 3.000
Merchandising y pendones = US$ 3.000
Participación en Ferias = US$ 3.000
(*Estos fueron considerados en inversión inicial.)

Flujos de Ingresos

Para la agencia existe sólo una fuente de ingresos, la cual proviene de un cobro único anual que se realiza a cada universidad asociada y que le permite a ésta acceder a todos los servicios de la agencia, de acuerdo a los parámetros establecidos en el contrato. Se ha optado por este modelo de financiación, al menos en una primera fase, porque se busca evitar que se produzcan desbalances entre las universidades socias, teniendo presente en que una sinergia entre ellas puede permitir comunicar la oferta educativa de Malasia con mayor potencia, en un mercado donde no es muy conocida.

Se ha establecido que el valor anual que paga cada cliente por acceder a los servicios es de US$ 55.000, los cuales se reajustan anualmente de acuerdo a la inflación chilena.