



“CLOUD IN INNOVACIÓN INCLUSIVA”

Parte I

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

Alumno: Carlos Arriagada A.

Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, Enero de 2016

INDICE

| | |
|---|----|
| INDICE..... | 1 |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 3 |
| I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 4 |
| II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES | 6 |
| II.1. INDUSTRIA | 6 |
| <u>POLÍTICO-LEGAL</u> | 6 |
| <u>ECONÓMICO</u> | 8 |
| <u>SOCIOCULTURAL</u> | 9 |
| <u>TECNOLÓGICO</u> | 9 |
| <i>Análisis 5 Fuerzas de Porter</i> | 10 |
| II.2. COMPETIDORES..... | 12 |
| II.2.1. <i>Competidores Directos</i> | 12 |
| II.2.2. <i>Competidores Indirectos</i> | 13 |
| II.3. CLIENTES | 14 |
| III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR..... | 16 |
| - <i>Pilares de la Propuesta de Valor</i> - | 16 |
| III.1. <i>Modelo de negocio</i> | 17 |
| III.2. <i>Descripción de la empresa</i> | 19 |
| III.3. <i>Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global</i> | 20 |
| III.4. <i>RSE y Sustentabilidad</i> | 21 |
| IV. PLAN DE MARKETING | 21 |
| IV.1 <i>Objetivos de Marketing</i> | 21 |
| IV.2.1 Generales | 21 |
| IV.2.2.Específicos | 22 |
| IV.2. <i>Estrategia de Segmentación</i> | 24 |
| IV.2.1 Macro Segmentación de Mercado | 24 |
| IV.2.2. Micro Segmentación de Mercado | 24 |
| IV.3. <i>Estrategia de producto/servicio</i> | 27 |
| IV.4. <i>Estrategia de Precio</i> | 28 |

| | |
|---|----|
| <i>IV.5. Estrategia de Distribución</i> | 28 |
| <i>IV.6. Estrategia de Comunicación y Ventas</i> | 29 |
| <i>IV.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual</i> | 29 |
| <i>IV.8. Presupuesto de Marketing y cronograma: periodos 2016 y 2017</i> | 30 |
| V. Plan de Operaciones..... | 31 |
| VI. Equipo del Proyecto | 32 |
| VII. Plan Financiero | 33 |
| VIII. Riesgos Críticos..... | 34 |
| IX. Propuesta Inversionista..... | 35 |
| X. Conclusiones | 35 |
| REFERENCIAS | 36 |
| ANEXOS | 38 |

RESUMEN EJECUTIVO

Cloud In es un servicio tecnológico de inclusión que busca resolver, mediante un sistema de transcripción de contenido, el problema de acceso, mantención y conclusión del proceso educativo de enseñanza media y superior en personas con discapacidad visual o auditiva.

A nivel de factores externos, *Cloud In* enfrenta hoy un escenario favorable gracias a la Ley nº 20.422 que exige a las instituciones de educación disponer y adecuar todos los elementos necesarios para que personas con discapacidad puedan cursar con normalidad sus estudios; sumado a un mercado que no presenta oferentes posicionados, aun cuando tiene potencial de crecimiento y desarrollo, es un mercado que no se ha explotado y que por tanto presenta oportunidades interesantes para ingresar y crecer, con bajas barreras a la entrada por lo que una segmentación adecuada resulta clave para comenzar a captar mercado considerando que en temas de inclusión por discapacidad, el cambio cultural y la introducción de este segmento de usuarios es paulatino.

Se trabajará bajo una estrategia competitiva de foco por diferenciación, complementada con una estrategia de marketing que buscará abordar tres segmentos claves para este mercado y la etapa de introducción en la que se encuentra *Cloud In*: Clientes, que son las instituciones de Educación Superior y Media del País; Usuarios, que son las personas con discapacidad visual y auditiva y no menos importante, la Comunidad Educativa.

Finalmente la propuesta al inversionista considera, bajo condiciones favorables de inversión, una inyección de capital por \$187 M y que cubrirá los primeros 2 años, periodo tras el cual se alcanza el equilibrio y se comienzan a ver los frutos de un plan de negocios sustentable y atractivo para quienes se adhieren a la innovación como un motor de cambio y de alto impacto social. El resultado esperado al inversionista es que al 5° año retire sobre los \$550 M.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Cloud In es un servicio tecnológico, en la nube, que busca reducir las barreras que enfrentan actualmente las personas con discapacidades auditivas y visuales, durante el proceso formativo en Educación Media, Universitaria y/o Técnico Profesional. A través de su aplicación móvil y su web, *Cloud In* pretende romper el paradigma de la limitación que estas personas tienen en la sala de clases.

Según el primer estudio nacional de discapacidad en Chile¹, ENDISC, actualmente existen más de 2 millones de personas con algún tipo de discapacidad, de los cuales menos del 15% logra concluir la educación media de manera satisfactoria, principalmente debido a la falta de condiciones y habilitaciones que les permitan continuar sus estudios. Otro hallazgo que evidenció este estudio es que por cada 1 persona con discapacidad que estudia, hay 11 personas con discapacidad que no lo hacen.

Sumado a lo anterior, la ley 20.422 en Chile², que tiene relación a la adecuación de condiciones en el proceso de aprendizaje, consagra las llamadas “Medidas para la Igualdad de Oportunidades”, entre las cuales se encuentra el acceso a la Educación y que busca asegurar que las casas de estudio garanticen la inclusión a estudiantes con discapacidad, disponiendo de todas las adecuaciones necesarias para homologar la experiencia de aprendizaje en el aula. Esta ley fue publicada en Febrero del 2010, y a pesar de que al menos 30 instituciones en el país aceptan alumnos con necesidades educativas especiales, en el 2011 sólo 3 universidades contaban con algún programa especial³. Cuatro años después la realidad es sólo un poco más alentadora, ya que las Universidades de Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile, de Santiago, de Los Lagos, de Playa Ancha, de la Serena, de Concepción y el Instituto Profesional DUOC UC, tienen creado algún programa de admisión y de apoyo para estudiantes con discapacidad con enfoque en lo visual, motoro y auditivo.

En una entrevista con Jonathan Palacios (2015)⁴, psicólogo social del departamento de Apoyo a la Educación del Servicio Nacional de Discapacidad (SENADIS), señala que el rol principal que cumple este organismo es el de mediación entre los estudiantes y las instituciones de educación. Palacios (2015) expresa que Chile está muy atrasado en materias de inclusión, y comenta que los estudiantes en la mayoría de los casos recurren a SENADIS solicitando soporte como profesores particulares especializados, educadores diferenciales, o traductores de lengua de señas que acompañen al estudiante a sus clases y estén presencialmente en la sala prestando el apoyo necesario.

Por su parte, las instituciones de educación superior que fueron entrevistadas^{5,6,7}, mantienen registros precarios de los discapacitados que están actualmente cursando alguna carrera con ellos. En promedio, son 18 alumnos por institución. Sin embargo, reconocen que existen muchos más y que al no estar inscritos en programas especiales, no están debidamente identificados⁶. Por cada uno de ellos, las universidades gastan en promedio \$4.000.000 anual considerando movilización y materiales de estudio, cómo herramientas tecnológicas⁷. En el caso de los colegios, se da que aun cuando tienen más apoyo por parte del Estado, su capacidad de pago se ve reducida en relación a las instituciones de Educación Superior. Como una forma de acompañar a estudiantes en situación de discapacidad se crean unidades en la mayoría de los colegios particulares pagados^{8,9,10,11} denominadas “áreas de orientación”, que buscan establecer mecanismos de inclusión y respeto, entre otros valores.

La Oportunidad de Negocio se presenta como una solución para cubrir aquello que a la fecha no se ha resuelto, para las personas con discapacidad auditiva y visual, que tienen niveles de educación media completa e incompleta y/o superior incompleta y que son 248.977¹². Junto con lo anterior, hay que considerar que:

- Actualmente lo que se está usando en las casas de estudio son sistemas tecnológicos que sólo logran resolver un tipo de discapacidad a la vez y de manera excluyente, lo que se traduce en un mayor costo por parte de la institución y requiere, en la mayoría de los casos, de una mayor capacidad instalada⁵.
- Asimismo, existe poca satisfacción de los discapacitados que utilizan los mecanismos que sólo algunas casas de estudios han dispuesto, y que de propia expresión de ellos, presentan fallas con frecuencia, son muy dependientes de terceras personas y están disponibles sólo dentro de las dependencias de las salas de clase¹³.
- La suma de la ley y la inexistencia de proveedores que tengan soluciones reales y efectivas para estas personas, hacen propicia una oportunidad única en este mercado emergente.

Cloud In llega para conectar de manera eficaz, a través de la innovación tecnológica, los dos mundos que hasta ahora se manejan en paralelo, como son la Educación y los Discapacitados en Chile, dando cumplimiento con la “No Discriminación” que exige la ley y resolviendo un problema que cada vez se hace más latente en nuestro país.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

II.1. INDUSTRIA

POLÍTICO-LEGAL

El Marco Legislativo existente en Chile respecto de los derechos de las personas con discapacidad, está representado por:

- a) La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas.
- b) El texto de la Ley N°20.422

El 10 de Febrero de 2010 entró en vigencia la Ley N°20.422² estableciendo las Normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de las Personas con Discapacidad.

Se refuerza el principio de **no discriminación** declarado en la Constitución Política de Chile, señalando como objetivo de la ley “asegurar el derecho a la Igualdad de Oportunidades” de las personas con discapacidad, entendiéndose esto como la ausencia de discriminación por razón de discapacidad, así como la adopción de medidas de acción positiva orientadas a evitar o compensar las desventajas de una persona con discapacidad para participar plenamente en la vida política, educacional, laboral, económica, cultural y social. Además, se define Discriminación como toda distinción, exclusión, segregación o restricción arbitraria fundada en la discapacidad, y cuyo fin o efecto sea la privación, perturbación o amenaza en el goce o ejercicio de los derechos establecidos en el ordenamiento jurídico.

La Ley contempla medidas para la igualdad de oportunidades en los siguientes ámbitos:

1. Accesibilidad a la Cultura, Información, y Comunicaciones
2. Accesibilidad al entorno físico y al transporte
3. Educación e inclusión escolar
4. Capacitación e inserción laboral
5. Franquicia Arancelarias
6. Reconocimiento de la Lengua de Señas

Además, se establece que las Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN) deberán calificar y certificar la discapacidad de una persona, y se crea un Registro Nacional de la Discapacidad a cargo del Servicio de Registro Civil e Identificación.

En el Artículo 39 y 42, se explicita que las instituciones de educación superior deberán contar con mecanismos que faciliten el acceso de las personas con discapacidad, así como adaptar los materiales de estudio y medios de enseñanza para que dichas personas puedan cursar las diferentes carreras, y explica que los establecimientos educacionales deberán, progresivamente, adoptar medidas para promover el respeto por las diferencias lingüísticas de las personas con discapacidad sensorial, sean sordas, ciegas o sordo-ciegas en la educación media y superior, con el fin de que éstos puedan tener acceso, permanencia y progreso en el sistema educativo.

El SENADIS es el Servicio Nacional de la Discapacidad en Chile, creado por mandato de la Ley 20.422, y tiene como Misión promover el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas en situación de discapacidad, con el fin de obtener su inclusión social, a través de la coordinación del accionar del Estado, la ejecución de políticas y programas, en el marco de estrategias de desarrollo local inclusivo. El Rol del Senadis es de mediador entre los estudiantes y las instituciones de educación, que actualmente no satisfacen del todo las necesidades educativas especiales. El SENADIS opera con fondos fiscales, de los que puede disponer para la ayuda de estas personas a través de tres planes: **Plan de Apoyo Adicional**, con un tope máximo de \$2.880.000 por persona, y al que sólo los estudiantes que nunca han tenido ayuda económica pueden postular; **Fondo Concursable**, disponible para las instituciones de educación que presenten un proyecto de apoyo a alumnos con discapacidades debidamente identificados y detallando la ayuda especial que requerirán, y el **Plan de Continuidad de Estudios**, destinados a estudiantes que ya recibieron alguna subvención a través del fondo concursable que se haya adjudicado su casa de estudios. En caso de no llegar a acuerdo con la casa de estudio, el estudiante también cuenta con la opción de hacer extensiva su inquietud en el Juzgado de Policía Local, donde se reciben todas aquellas denuncias por discriminación que el estudiante sufra al no recibir las adecuaciones educacionales. Cabe destacar que el Artículo 58 describe la multa que recibirían las instituciones de educación sería de entre 10 a 120 UTM por acto u omisión arbitrario o ilegal, y dicha multa se duplicará en caso de reincidencia.

El Ministerio de Educación, por su parte, ha creado la Beca Discapacidad¹⁴ que cubre el arancel o una parte de él, de una carrera de educación superior impartida en alguna universidad del Consejo de Rectores o en instituciones privadas acreditadas. Sin embargo, para ello es requisito que el postulante haya cursado con éxito la enseñanza media.

Esta beca consiste en disponer de algunos cupos de otras Becas, por ejemplo Beca Juan Gómez Milla o Beca Presidente de la República, que son destinadas exclusivamente a alumnos con discapacidad, y que por lo tanto ofrecen una cobertura total o parcial del arancel de la carrera a la que la persona postule. La Beca Discapacidad también elimina la exigencia de la rendición de la PSU para estas personas, principalmente porque esta prueba no tiene versiones tecnológicas en Braille o lenguaje de señas, y hace que personas con discapacidad no puedan rendirla en iguales condiciones que el resto de la gente. Para acceder a este beneficio, los postulantes deben estar inscritos en el Registro Nacional de Discapacidad del Servicio de Registro Civil e Identificación, y pertenecer a los siete primeros deciles de ingreso socioeconómico de la población del país.

Con respecto al apoyo a la Educación Media y Básica, el Centro de Educación y Tecnología ENLACES¹¹ del Ministerio de Educación, comenzó este año un proyecto denominado “TIC y Retos Múltiples” que consiste en proporcionar tecnologías asistivas a colegios del país. Estas tecnologías permiten a personas que presentan discapacidad realizar actividades que de otro modo no podrían, permitiendo el acceso, la autonomía, la independencia, lograr objetivos y metas que antes eran inaccesibles, romper barreras de todo tipo y en definitiva mejorar la calidad de vida en todas las áreas de desarrollo. Además de estas herramientas, la iniciativa entregará software educativos y de accesibilidad junto a asesoría pedagógica, con lo que los establecimientos podrán promover estrategias de comunicación y de acceso al currículum nacional en estudiantes que presentan algún tipo de discapacidad simple o múltiple, favoreciendo experiencias de comunicación, participación y aprendizaje.

ECONÓMICO

En Chile, el 39,5% de las personas con discapacidad presentan condiciones socioeconómicas bajas; es decir, 817.158 personas del total de discapacitados en Chile, es considerado pobre¹⁵. Por otra parte, más de la mitad de las personas discapacitadas se encuentra en una condición socioeconómica media, o sea alrededor de 1.145.836 personas, mientras que sólo un 5,1% están en un segmento socioeconómico alto. Al analizar estas cifras se estima que la proporción de personas con discapacidad en sectores vulnerables llega a casi 6 veces por encima de los discapacitados en sectores altos, lo que sin duda refleja que la discapacidad tiene relación directa con la estabilidad económica del grupo familiar del o los afectados.

Según datos mostrados por el ENDISC 2004¹, el 81% declara que alguna forma de discapacidad ha impactado económicamente a la familia; un 50% señala que le ha afectado mucho y un 6% declara que le ha afectado en extremo.

Otro dato relevante en el acontecer económico es que el 81% vive con pensión básica solidaria de invalidez, esto es \$82.000 y el 75% del total de personas discapacitadas laboralmente activos se encuentra cesante. Del resto, el 19% no califica para la pensión básica solidaria ni tiene trabajo.

SOCIOCULTURAL

Los resultados del Censo 2012¹², en materia de discapacidad, revelan que en Chile la población con una o más discapacidades es de 2.068.072 personas, lo que equivale al 12,9% del total de habitantes del país. La población de personas con problemas auditivos alcanzan los 392.934, y con problemas visuales, 179.922.

En relación a la inserción de estas personas en el mundo de la educación y el trabajo, el panorama es lapidario, ya que el 42% no termina la educación básica mientras que sólo el 14% logra acceder a la educación superior. En cuanto al aspecto laboral, el 75% dice no encontrar empleo, mientras que el 9% sólo lo hace de manera informal.

No obstante lo anterior, Chile es el único país en el mundo que tiene una institución sin fines de lucro que recibe gratis a personas con discapacidad motora. **Teletón** nace en 1978 y es la obra social más importante que se ha realizado en favor de los niños y jóvenes con discapacidad¹⁶; no sólo por trabajar en su rehabilitación, sino por haber producido en el país un cambio cultural en pro de la dignidad de las personas con discapacidad y de sus derechos.

Ya para Diciembre del 2004, en conjunto con la UNICEF, en Chile se llevó a cabo el Seminario Internacional: Inclusión Social, Discapacidad y Políticas Públicas¹⁷, en donde se congregaron más de 200 participantes de organizaciones de la sociedad civil, instancias de Gobierno, del mundo académico y de organismos internacionales que concluyeron que *“la mala noticia es que hay mucho por hacer. La buena noticia es que en Chile sobra capacidad y ganas de hacerlo”*.

TECNOLÓGICO

Según un estudio de la Fundación Telefónica realizado el año 2013¹⁸, Chile presentaba el índice más alto de Latinoamérica en temas de digitalización, superando incluso a países como Brasil (ubicado en el 9º lugar) o Argentina (ubicado en el 5º). Sin embargo, si este análisis hubiese considerado al universo de personas con discapacidad, los resultados habrían sido muy distintos, ya que se sabe que

los usuarios con diferentes tipos de discapacidad están imposibilitados tecnológicamente para acceder al contenido que el navegador abierto en la web muestra, si no es a través de softwares adaptados, y que la mayoría no son gratuitos. Según datos del ENDISC 2004¹, en Chile hay 94.554 personas con discapacidad (4,57%) que utiliza internet actualmente, y un 8,5% que utiliza computador. Estos dos indicadores se ubican en los porcentajes más bajos a la hora de la utilización de tiempo de personas con discapacidad en tiempos libres.

El desarrollo tecnológico de los últimos años en Chile ha estado más enfocado en la creación de productos que ayudan a la rehabilitación, principalmente para personas con discapacidad motora. Ejemplo de esto es TrainFES¹⁹ que consiste en inyectar pulsos eléctricos a los músculos de personas con daños o lesiones motoras, producto de accidentes cerebrovasculares o físicos-laborales. Se aplica desde hace dos años en el Hospital Félix Bulnes con muy buenos resultados.

Así también, se han generado una serie de dispositivos como mouse, punteros, pantallas táctiles teclados inteligentes que asisten a la persona discapacitada pero que no logran efectivamente un proceso de inclusión completo, justamente porque, si bien permite que ellos accedan a información mediante el uso de un computador, no resuelven bajo ningún punto de vista el proceso de atención activa en clases.

Es por esto que, pensando en un proceso inclusivo, se han encontrado tecnologías que se limitan a experiencias pilotos y otros servicios que asisten al estudiante discapacitado con problemas de hipoacusia como es TransVoz²⁰, que se analiza en profundidad en la sección de Competidores.

Análisis 5 Fuerzas de Porter

Rivalidad entre las firmas existentes: los proveedores de servicios tecnológicos inclusivos que actualmente existen en Chile son pocos, y cubren sólo una parte de las necesidades educativas de personas con discapacidad, ya que tienen alcances limitados sólo a la sala de clases. La rivalidad entre ellos es **BAJA**, porque prácticamente son sólo dos los que más se utilizan como softwares de apoyo a la educación: TransVoz²⁰ para sordos, y JAWS²¹ para ciegos. Cabe destacar que en un mercado emergente como este, la rivalidad toma fuerza con los métodos tradicionales, como son el lenguaje de señas y el sistema Braille.

Proveedores: para que un servicio en la nube sea exitoso y efectivo, se debe contar con proveedores de tecnología de alta calidad y que presten servicio de soporte constante. Existe una gran variedad de

ellos en el mercado de la tecnología, de diversos costos y que dependerán del alcance de los servicios que se deseen contratar. Considerando que el éxito de *Cloud In* depende en gran parte del óptimo rendimiento de sus proveedores, tanto del software como del hardware, se considera una fuerza **MEDIA** de ellos sobre la firma.

Sustitutos: *Cloud In* es un servicio que integra dos productos bajo un mismo empaquetamiento tecnológico, destinado a personas con discapacidad auditiva y visual. Por cada tipo de usuario, existen buenos sustitutos en el mercado, que son analizados en profundidad en la sección Competidores, pero que representan una fuerza **MEDIA** sobre *Cloud In*, porque tienen limitaciones tecnológicas importantes que impactan en la satisfacción de uso y el alcance es acotado a uno u otro tipo de usuario.

Potenciales Entrantes: la amenaza de potenciales entrantes con un producto más completo o que satisfaga mejor las necesidades de personas con discapacidad es **ALTA** para *Cloud In*. Serán clave las barreras de entrada que la firma genere para protegerse de esta, como por ejemplo, patente de *Cloud In* y la mejora continua.

Compradores: tanto colegios como instituciones de educación superior, están condicionados por el marco legal para disponer de mecanismos y adecuaciones que posibiliten el acceso a personas con discapacidad. Como es esperable, la demanda está concentrada en las zonas con mayor densidad de población, particularmente en las regiones Metropolitana, V y VIII. La disposición a pago de las instituciones de educación superior en este tipo de servicio es, en promedio, de \$320.000 mensual en el caso de intérprete de lengua de señas y de sobre los \$180.000 mensual para efectos de empaquetamientos tecnológicos. En el caso de los colegios la disposición a pago es menor; no obstante, al igual que las instituciones de Educación Superior, están condicionados por el marco legal vigente. Aun así, el poder de negociación de los compradores sobre *Cloud In* es **BAJO**, dada la inexistencia actual de oferentes que entreguen una solución integral en materia de inclusión visual y auditiva.

Las **Amenazas** de este entorno se concentran en la rápida evolución que tiene la industria tecnológica, en los cortos ciclos de vida de los productos, en las bajas barreras de entrada para que nuevos oferentes diseñen un servicio similar.

Las **Oportunidades**, por su parte, están dadas por el marco legal vigente que se les exigirá a las instituciones de educación superior y colegios, sumado a la poca cantidad de oferentes que existen actualmente cubriendo las necesidades educativas en personas con discapacidad. Es un mercado emergente, y la tendencia en Chile apunta a tener mayor responsabilidad social acerca de la inclusión de estas personas, para llegar a ser un país desarrollado.

La FIGURA 1 muestra el análisis FODA, donde se detallan además las Fortalezas y Debilidades de *Cloud In*, analizadas en profundidad en la sección III de este informe.

II.2. COMPETIDORES

Los Competidores de *Cloud In* se concentran en los servicios actualmente disponibles en el mercado y se clasifican de acuerdo al grado de amenaza de sustitución.

II.2.1. Competidores Directos

TransVoz²⁰: es un software creado por Redapis® que le permite a los alumnos con discapacidad auditiva, leer con un tiempo de retraso en promedio de 2 a 5 segundos, todo lo que dice el profesor en un computador. El audio es captado por un micrófono para luego ser enviado a una central donde una persona escucha y digita todo lo que el profesor dice, y envía de vuelta el texto al computador del alumno. La efectividad del software depende fuertemente de que la navegación en internet esté disponible en la sala de clases y de que no reciba interferencias debido a muros de concreto o a una mala calidad del wifi. Este software es utilizado actualmente en 19 casas de estudios. Sin embargo, tiene la gran debilidad de depender de un digitador/transcriptor que tiene que estar disponible siempre que el alumno asista a clases, y además, este software funciona muy bien sólo para sordos que tengan buena capacidad lectora o que no dominan el lenguaje de señas. El costo promedio por estudiante es de \$320.000 mensuales e incorpora un acompañamiento de especialistas en temas de discapacidad: Psicólogos, asistentes y tienen cobertura sólo en Santiago.

JAWS²¹: es un software lector de pantalla para ciegos o personas con visión reducida. Es un producto del Blind and Low Vision Group de la compañía Freedom Scientific de San Petersburgo, Florida, USA. La finalidad de JAWS (acrónimo de Job Access With Speech) es hacer que computadores personales que funcionan con Microsoft Windows sean más accesibles para personas con alguna discapacidad visual. El programa convierte el contenido de la pantalla en sonido, de manera que el usuario puede

acceder o navegar por él sin necesidad de verlo. Este es un buen software, y es aprovechado en la medida en que el estudiante está en la sala donde la institución dispone de computadores para ciegos con este software instalado. Fuera de ella, deja de ser beneficioso. Adicionalmente, no presta un servicio de soporte, tiene un costo de adquisición de \$600.000 por computador y además requiere de asistencia técnica especializada para cuando existan incompatibilidades o desactualizaciones. Aún cuando es uno de los principales software en temas de facilitación para estudiantes de discapacidad visual, sólo algunas instituciones lo tienen. Otra desventaja que presenta es que sólo funciona en windows, dejando fuera a plataformas que funcionan en OS (Mac) o Linux.

NVDA (Non Visual Desktop Access)²³: es un lector de pantalla gratuito, que permite a personas ciegas y con discapacidad visual poder usar computadores. Lee el texto en la pantalla en una voz computarizada. El usuario puede controlar lo que se le está leyendo moviendo el cursor al área relevante de texto con un mouse o con las flechas del cursor del teclado. El software también puede convertir el texto en Braille si el usuario posee un dispositivo llamado “Braille Display”. La restricción de NVDA es que, al igual que JAWS, sólo funciona en windows, dejando fuera a plataformas que funcionan en OS (Mac) o Linux.

II.2.2. Competidores Indirectos

Dragon Naturally Speaking²⁴: es un software que permite navegar por la web utilizando la voz y posibilitando la edición en Microsoft Office y otras aplicaciones basadas en Windows. Crea comandos de voz para insertar rápidamente textos o imágenes, como nombre, título y firma. La utilidad de este software es aprovechada al máximo sólo por aquellas personas que tienen una correcta dicción, lo que no es el caso precisamente de las personas sordas o con algún grado de discapacidad auditiva porque han crecido sin desarrollar completamente este sentido, y sólo algunas de ellas logran desarrollar el habla, pero con evidente dificultad. Sería útil en personas con discapacidades visuales, aunque el resultado de lo creado no puede ser verificado por otro sistema que no sea a través de los ojos. El precio de este software va desde los \$130.000 para las ediciones de usuario final hasta los \$600.000 para un uso a nivel de instituciones. No considera un servicio detrás, por lo que el costo sólo cubre el empaquetamiento tecnológico.

Text Aloud²⁵: es una herramienta que lee en voz alta para el usuario y traduce el texto escrito en una pantalla de un computador a audio, y así se puede escuchar en línea toda la lectura disponible. Este

software es útil para cuando se tiene una condición médica que implica que es más fácil escuchar que leer. La gran debilidad de este competidor es que no está adaptado para personas completamente ciegas, ya que no tiene su versión en Braille, aunque podría estarlo en un futuro. Este software no tiene costo de descarga e instalación.

La FIGURA 2 muestra el Mapa Competitivo que considera la posición de *Cloud In* respecto de los competidores, considerando las variables de Calidad, Funcionalidad y Efectividad, Adaptaciones Curriculares, Facilidad de Uso, Servicio y Garantía e Innovación, que fueron evaluadas en escala de 1 a 10 por distintos usuarios, clientes y opiniones encontradas en los sitios web de cada uno de ellos. En general, los competidores existentes no están mal evaluados, pero tienen restricciones de uso y dificultades tecnológicas de instalación y soporte, lo que genera la fuerza media de sustitución sobre *Cloud In*. Las encuestas cualitativas aplicadas a los actuales usuarios, tanto auditivos como visuales, se encuentran en los Anexos 1 y 2, respectivamente.

Además, *Cloud In* presenta una fuente de ventaja competitiva sobre estas firmas, gracias a su alta efectividad y funcionalidad, al ser un servicio que abarca más de un tipo de discapacidad, y se diferencia de lo ya existente por ser innovador y estar diseñado especialmente para alumnos con discapacidad visual y auditiva.

II.3. CLIENTES

Los potenciales clientes de *Cloud In* son las más 179 instituciones de Educación Superior en Chile y los más de 1000 colegios particulares desde Arica a Puerto Montt. En diversas entrevistas con las instituciones de educación superior, se identificaron a varios de ellos que ya disponen de algún programa creado para apoyar a sus alumnos con discapacidad, como por ejemplo:

a. El CEDETI²⁶ de la Pontificia Universidad Católica de Chile, es el Centro de Desarrollo de Tecnologías de Inclusión y su Misión es la innovación y transferencia de sistemas de mediación tecnológica e instrumentos de evaluación que mejoren la calidad de vida de las personas con Necesidades Educativas Especiales. Ellos se dedican al constante diseño y desarrollo de tecnologías adaptativas principalmente para niños que necesiten estimulación en el desarrollo del lenguaje y enseñanza de la lectura y escritura en niños ciegos, pero sus investigaciones también apuntan a adultos y estudiantes de la misma casa de estudio.

b. La Dirección de Desarrollo Estudiantil de Duoc UC⁷, lidera un proyecto de inclusión a través de un departamento llamado Unidad de Apoyo y Bienestar Estudiantil, a través del cual se lideran los proyectos de inclusión para más de 45 estudiantes que actualmente se encuentran en situación de discapacidad visual, auditiva y motora.

c. La Universidad de Chile ha desarrollado el PAED²⁷, acrónimo de Programa de Apoyo a Estudiantes en situación de Discapacidad, y tiene como propósito apoyar el ingreso, la permanencia y el egreso de estudiantes en situación de discapacidad. Es **voluntario** y crea adaptaciones curriculares de acuerdo a las necesidades e intereses de cada alumno o facultad. El financiamiento para recursos e infraestructura, lo reciben directamente desde fondos públicos (Fondos Concursables del SENADIS y fondos tradicionales MECESUP). A la fecha, tienen 17 alumnos con discapacidades registrados, y gastan en cada uno de ellos aproximadamente \$3.900.000 anual.

Sandra Mella, Profesor Asociado y Encargada del PAED de la Universidad de Chile⁶, comenta que a través de las Unidades Académicas se declaran cuáles son aquellas carreras o programas en que la situación de discapacidad visual es compatible con la prosecución de los estudios. Para las carreras de Derecho, Filosofía, Psicología, Lengua y Literatura Hispánica, la Universidad acepta a postulantes con discapacidad visual en cualquiera de sus grados. En línea con esto, ha dispuesto para sus alumnos ciegos, 4 computadores con el software JAWS® en la biblioteca de la Facultad de Derecho. En entrevista con una alumna de 3er año de la carrera de Derecho, reconoce que es algo importante que le proporciona la Universidad, pero que al llegar a casa sólo puede recurrir a los pocos libros en Braille que tiene la U en sus bibliotecas²⁸.

d. El programa interdisciplinario por la inclusión INCLUDEC²⁹ es un programa de la Universidad de Concepción dependiente de la Vicerrectoría Académica, el cual está conformado por diferentes profesionales, docentes, administrativos y estudiantes voluntarios. El objetivo principal es promover la inclusión de estudiantes en todos los ámbitos de la vida estudiantil, buscando otorgarles igualdad de oportunidades y condiciones, particularmente a los estudiantes con discapacidad. Para ello proponen un cambio cultural en la Universidad para que a través de diferentes iniciativas académicas, artísticas, deportivas y comunitarias se logre instaurar la inclusión como un valor inserto en la casa de estudios. Juan Pablo Gómez, Director del Includec, comenta que están muy interesados en cualquier propuesta de herramienta tecnológica que pueda ayudar a los 15 alumnos con discapacidad que actualmente tienen en sus registros y que estudian en dicha universidad³⁰.

e. El Programa de Acceso Inclusivo, Equidad y Permanencia (PAIEP)³¹ es una iniciativa dependiente de la Vicerrectoría Académica de la Universidad de Santiago de Chile que busca articular y fortalecer las iniciativas orientadas al acceso, la permanencia y la titulación de estudiantes. Jocelyn Briones, encargada del “Cupo de Discapacidad”, manifiesta que este programa actualmente no está otorgando apoyo específico a los 5 estudiantes en situación de discapacidad que tiene la USACH. No obstante, han comenzado a desarrollar estrategias de monitoreo y acompañamiento académico para propiciar la permanencia de ellos en condiciones de equidad, así como para eliminar las barreras curriculares, actitudinales y de infraestructura de forma consistente.

f. El CEREDI de la Universidad de Playa Ancha³², es el Centro de Recursos de Atención a la Diversidad. Tienen en la actualidad 6 alumnos con discapacidades visuales y auditivas, y disponen para cada uno de ellos en promedio \$4.000.000 anualmente, en materiales de apoyo y movilización. Fernanda Ramírez, Asistente Social, comenta con orgullo que la Universidad cuenta con programas de admisión especial para estas personas mucho antes que la ley saliera promulgada, y que por supuesto estarían dichosos de poder contar con más alternativas tecnológicas para ofrecerles a sus alumnos³³.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de *Cloud In* se sustenta en resolver de manera efectiva el problema que se da en relación a cómo la discapacidad visual y/o auditiva se transforma en un impedimento para acceder, mantenerse y finalizar satisfactoriamente la educación media y/o superior. En ese sentido, *Cloud In* busca poner foco en un proyecto de alto impacto social en materia de inclusión educativa en personas con discapacidad, generando una propuesta de valor coherente a la necesidad de los usuarios y clientes y con un alto componente de innovación a través de la mejora continua.

- *Pilares de la Propuesta de Valor* -

Servicio inclusivo: *Cloud In* es un software que, tanto en la implementación de sus dos servicios (discapacidad auditiva/visual y el servicio de conversión de medios digitales) como en el sentido de compromiso social, vela por garantizar la inclusión por sobre la integración, con una constante mirada sobre la satisfacción de los usuarios y el bien común.

Innovación: para *Cloud In* la innovación es el motor de cambio que, a través de la mejora continua y con un fuerte apoyo de especialistas en discapacidad, permitirá entregar un servicio acorde a los cambios en las necesidades de cada usuario, con el fin de estar respondiendo constantemente de la mejor manera a usuarios y clientes.

Calidad: el servicio que entrega *Cloud In*, es el resultado de un trabajo que integra el *know how* de un equipo de desarrollo tecnológico y la metodología de un comité asesor clínico especializado en el diagnóstico y tratamiento de personas con este tipo de discapacidad, lo que se traduce en una experiencia satisfactoria para quienes requieren de este tipo de asistencias en el contexto educativo.

Efectividad: *Cloud In* apunta a un alto nivel de efectividad que incorpora esquemas de regulación auditivas y de decodificación que posibilitan la optimización de un servicio para personas con discapacidad visual y auditiva. Sumado a lo anterior, *Cloud In* permite que el servicio mejore gracias a la contribución de los propios usuarios, quienes podrán ir incorporando nuevas palabras o modismos al “*Cloud-inctionary*” que los grabará y decodificará, de manera de acrecentar el alcance y la efectividad en la entrega de información incluso cuando se trate de contextos de comunicaciones coloquiales.

III.1. Modelo de negocio

Cloud In es un servicio que permite a las distintas instituciones de Educación Media y Superior entregar las herramientas necesarias para que estudiantes con discapacidad visual y auditiva puedan acceder a un proceso educativo en igualdad de condiciones que las que tiene un estudiante sin discapacidad. *Cloud In* transforma la información desde un micrófono que tendrá el docente en la sala de clases, para disponerla al usuario a través de una aplicación, multiplataforma, que funcionará tanto en dispositivos móviles inteligentes, tablets o computadores portátiles, siendo soportada por los distintos sistemas operativos que hoy operan en el mercado móvil: iOS, Android y Windows Phone.

De esta manera, el usuario recibirá en su dispositivo móvil o PC la información en el formato que él escoja según su necesidad; esto es: un estudiante con hipoacusia podrá optar por recibir la decodificación a través de texto o lengua de señas mediante un modelamiento de inteligencia artificial; mientras que el estudiante con discapacidad visual podrá recibir la información a través de un sistema de audio-decodificación, más la opción de exportarla a formato para impresión Braille. Así,

lo que el profesor dicte o hable durante la clase, el estudiante podrá tenerlo durante y después del transcurso de la misma.

Cloud In considera además, la habilitación de un espacio en la *Nube*, en donde cada estudiante podrá almacenar archivos recogidos en clases, para su posterior consulta y sin necesidad de conexión a internet, así como material de apoyo durante su proceso formativo. Por ser un servicio de entrega virtual y accesible en formato 24/7, el alcance de *Cloud In* estará dado por las licencias adquiridas por la institución de educación.

Con respecto al modelo de Ingresos, la comercialización se hará con cargo a la institución de educación que requiera los servicios de *Cloud In*, mediante un fee mensual que considera:

- Licencia de acceso por cada estudiante que necesite el servicio, que tendrá un costo mensual unitario e incluirá todas las prestaciones base del servicio *Cloud In*, esto es: Capacidad de 2 GB en el servidor de *Cloud In* y acceso ilimitado a los documentos que el servicio disponga por cada estudiante.
- Los dispositivos mínimos para la óptima implementación del servicio al interior del aula: micrófono solapa bluetooth para el docente que deba impartir clases.
- Set-Up del servicio: esto considera la evaluación técnica y el servicio de integración que cada institución tenga para administrar cuentas, así como la estimación de insumos básicos para la implementación (por ejemplo, cuántos micrófonos se necesitan según la cantidad de estudiantes). Con esto se busca homologar la experiencia de servicio en relación al uso de usuario/password que cada estudiante tenga con su casa de estudio.
- Asesoría y acompañamiento en la postulación de los fondos concursables que el SENADIS dispone a las instituciones, de manera de facilitarles el acceso a los recursos para este servicio, si así fuese necesario, así como a la comunidad educativa en materias de sensibilización en temas de discapacidad e inclusión.
- Soporte correctivo y evolutivo del software, con actualizaciones periódicas.

Todos los costos del servicio básico están pensados para ser abordados por la institución. El estudiante tendrá que descargar la aplicación, gratuitamente, en los distintos markets según el sistema operativo que tenga y acceder con el mismo usuario y clave con el que accede a otros servicios de la web de su casa de estudio. Desde ese punto de vista, resulta una extensión del servicio

institucional, lo que sin duda se traduce en una comodidad para el cliente. El otro acceso podrá realizarse a través de la web de *Cloud In*.

La actualización del servicio se realizará de manera continúa a partir del 1º año de funcionamiento y se realizará con la retroalimentación que los mismos usuarios vayan indicando a través de una función dentro de *Cloud In* destinada para este fin y adaptada según el tipo de discapacidad.

Sumado a lo anterior, se considera la prestación de un servicio complementario que considera la conversión de los medios digitales y/o de comunicación que la institución requiera intervenir en función de hacerlos inclusivos. Este servicio se cobrará a un valor de 1,2 UF la hora.

Se espera, con este modelo llegar al punto de equilibrio al 3er año de funcionamiento.

III.2. Descripción de la empresa

Cloud In manifiesta su **Visión** en “Transformarnos en una empresa líder en Chile y Latinoamérica en el desarrollo de tecnologías inclusivas de vanguardia para personas con discapacidad visual y auditiva, creando valor de largo plazo para nuestros clientes, usuarios y la sociedad”. En tanto la **Misión** es declarada como: “Nuestro compromiso es entregar a los clientes la mejor herramienta tecnológica, innovadora y efectiva, basada en un proceso de mejora continua que garantice la inclusión educativa a los usuarios”.

Los valores de *Cloud In* se basan en 4 principios fundamentales:

Inclusión – Innovación – Respeto - Compromiso

El objetivo estratégico de *Cloud In* es posicionarse como líder del mercado en soluciones de tecnología inclusiva en un lapso de 2 años, considerando que existen oportunidades en el micro-entorno.

A través de un análisis VRIO se determinó que la ventaja competitiva de *Cloud In* se centra en aquellos recursos que serán difíciles de imitar y que no sean fácilmente sustituibles, como lo son la constante inversión en I+D, el know-how del equipo gestor y el alcance integrado 2 en 1, que ningún competidor ofrece.

| Recurso | Valuable | Raro | Inimitable | No Sustituible |
|---|----------|------|------------|----------------|
| Equipo Gestor especializado | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Servicio Integrado con dos productos: visual y auditivo | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Diseño específico adaptado a discapacitados | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Instalaciones propias de I+D | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

La estrategia competitiva de *Cloud In* será de **enfoque por diferenciación**, debido a que se encuentra en una etapa de introducción con un producto tecnológico que lleva consigo un alto nivel de innovación y que considera también un proceso de mejora continua.

III.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

I fase de escalamiento “Introducción”: Agosto 2016 a Diciembre 2017 - está planificado desplegar la primera versión oficial en productivo, que incorpora un piloto con 33 estudiantes con discapacidad utilizando el servicio, lo que equivale a una institución como cliente, comenzando a captar participación de mercado en el segmento de Educación Superior, apuntando a las 6 instituciones más grandes; es decir, aquellas que cuentan con más de 30.000 alumnos en su universo total.

II fase de escalamiento “Desarrollo”: Marzo 2018 a Diciembre 2019 - La segunda etapa considera incrementar el alcance, consecutiva a los dos primeros años de funcionamiento, extendiendo el servicio a las instituciones de Educación Superior medianas, desde 15.000 a 29.999 estudiantes, incrementando el porcentaje de ocupación de estudiantes con discapacidad en relación a la matrícula vigente de la última cohorte.

III fase de escalamiento “Crecimiento”: Marzo 2020 en Diciembre 2021 - La tercera etapa considera, al 5to año de funcionamiento de *Cloud In* la incorporación de instituciones de Educación Superior pequeñas, con menos de 15 mil alumnos, y al 6to año ingresar al segmento de Educación Media, captando a los 24 colegios particulares pagados más grandes de la Región Metropolitana, vale decir aquellos que te tienen sobre 1.500 estudiantes.

Es necesario considerar que en cada etapa se contempló un porcentaje incremental de ocupación de estudiantes con discapacidad sobre la matrícula total vigente.

III.4. RSE y Sustentabilidad

Cloud In se declara socialmente responsable desde su concepción, por contener en el *core business* la Inclusión y el Respeto por las personas con discapacidad.

Además, se aprovechará la capacidad instalada para favorecer aquellos sectores vulnerables en dónde el problema de la inclusión desciende a niveles de educación básica y se acentúa en educación media en sectores rurales. Allí se aprovechará el *know-how* de *Cloud In*, para que cada insumo que se renueve por obsolescencia sea donado a algún colegio, liceo o municipio que requiera fortalecer los mecanismos de inclusión educativa. Junto a ello, el compromiso de *Cloud In* es el de prestar asesoría en la etapa de set-up del servicio, absolutamente gratis, trabajando mancomunadamente con los usuarios de estos sectores.

Desde el punto de vista de la Sustentabilidad, la tecnología de *Cloud In* utiliza servicios en la nube electrónica, que minimiza los requisitos de hardware, es escalable y a la larga se traduce en un menor gasto de energía y de las emisiones de CO₂.

IV. PLAN DE MARKETING

IV.1 Objetivos de Marketing

IV.2.1 Generales

1. Dar a conocer *Cloud In* en los segmentos Clientes, esto es Instituciones de Educación Superior desde Arica a Puerto Montt y Colegios Particulares Pagados de la Región Metropolitana y VIII Región.
2. Dar a conocer *Cloud In* en el segmento Usuarios, esto es estudiantes y personas interesadas en acceder a estudios de educación media o superior y que tengan discapacidad Auditiva o Visual.
3. Posicionar *Cloud In* como un servicio de calidad y efectivo para la inclusión en educación en segmentos de personas en situación de discapacidad Auditiva o Visual.
4. Fidelizar al segmento Cliente, logrando dar continuidad al uso del servicio a lo largo de los años.

IV.2.2.Específicos

A) Para la etapa de Introducción al mercado:

| Objetivo | Métrica | Meta | Plazo |
|--|--|---|---|
| Garantizar que las instituciones de Educación Superior, conozcan el servicio <i>Cloud In</i> , priorizando aquellas que tengan más de 30.000 alumnos. | <ol style="list-style-type: none"> 1. % de instituciones en las que se desplegará la campaña a nivel corporativo. 2. Número de estudiantes iterando con los canales de comunicación digital de <i>Cloud In</i>. | <ol style="list-style-type: none"> 1. 60% de instituciones de educación superior, son parte de la campaña que realizará <i>Cloud In</i>. 2. 25.000 iteraciones únicas en la suma del sitio de Facebook (aplicación “Cloud-Inctionary”) y YouTube de la campaña digital de <i>Cloud In</i>, segmento del cual un 50% tendrá, al menos una iteración semanal. | <p>10 meses: Desde Octubre del 2016 a Julio 2017</p> |
| Que las instituciones de Educación Superior, contraten el servicio <i>Cloud In</i> . | <ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de contratos semestrales firmados, indistintamente la naturaleza de la institución en Educación Superior. 2. Cantidad de usuarios contenidos en cada contrato firmado. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr que al menos las 6 principales instituciones de Educación Superior / Técnico Profesional contraten los servicios de <i>Cloud In</i> por al menos 1 año académico. 2. Asegurar que al cierre del II año de funcionamiento hayan sobre 200 usuarios activos en el software. | <p>10 meses: Desde Octubre del 2016 a Julio 2017.</p> |
| Que el segmento Usuario utilice, satisfactoriamente, <i>Cloud In</i> en la sala de Clases, durante su condición de alumno regular. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de satisfacción medida por encuesta de servicios y/u otro instrumento en escala de 1 a 7 2. Número de accesos al servicio en la nube para consulta de documentos académicos vigentes. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación promedio igual o superior a 6,0 2. El 70% de los usuarios deberá registrar al menos 3 accesos al servicio por cada semana. | <p>1º evaluación: Julio 2017</p> <p>2º evaluación: Diciembre 2017</p> |

B) Para la etapa de Desarrollo de mercado:

| Objetivo | Métrica | Meta | Plazo |
|---|--|---|--|
| Asegurar la recordación de marca de <i>Cloud In</i> y su asociación al servicio impartido, en las instituciones de educación | <ol style="list-style-type: none"> 1. % de instituciones de educación superior que conoce y reconoce el valor de <i>Cloud In</i> en estudiantes con discapacidad. 2. Número de personas iterando con los canales | <ol style="list-style-type: none"> 1. 100% del total de las instituciones de educación superior, conoce sobre <i>Cloud In</i>, sus alcances y beneficios. 2. 55.000 iteraciones únicas en la suma del sitio de Facebook y youtube, de la campaña digital de <i>Cloud In</i>, segmento del cual un | <p>12 meses: Desde Agosto 2017 a Julio 2018</p> |

| | | | |
|--|---|---|---|
| superior y concientizar a la sociedad en Chile. | de comunicación digital de <i>Cloud In</i> . 3. Cobertura en medios masivos. | 70% tendrá, al menos una iteración semanal, a través de la aplicación Cloud-Inctionary . 3. Cobertura en prensa escrita por medio de al menos 3 publi-reportajes. | |
| Incrementar la frecuencia del uso del servicio de <i>Cloud In</i> por parte de Universidades, Institutos profesionales y Centros de Formación Técnica en Chile. | 1. Cantidad de contratos anuales firmados, indistintamente la naturaleza de la institución. 2. Cantidad de usuarios activos del servicio <i>Cloud In</i> . | 1. Lograr que 21 instituciones contraten los servicios de <i>Cloud In</i> por al menos 1 año académico. 2. Asegurar que, al menos 400 estudiantes, utilicen el servicio de <i>Cloud In</i> durante al menos un año académico a Diciembre del 2018. | 12 meses: Desde Agosto 2017 a Julio 2018 |
| Incrementar el uso del servicio de <i>Cloud In</i> , de manera satisfactoria, en el segmento usuarios. | 1. Tasa de satisfacción medida por encuesta en escala de 1 a 7 2. Número de accesos al servicio en la nube. | 1. El 70% de usuarios evalúa <i>Cloud In</i> con nota igual o superior a 6,0 2. El 100% de los usuarios deberá registrar al menos un acceso al día. | 1. Evaluación semestral 2. 10 meses a contar de marzo 2018 |

C) Para etapa de Crecimiento de mercado:

| | | | |
|---|---|--|--|
| Incrementar el alcance del servicio en el segmento de Educación Superior. | 1. cantidad de contratos anuales firmados. 2. Cantidad de usuarios totales utilizando <i>Cloud In</i> . | 1. Lograr que al menos 90 Instituciones de Educación Superior, independiente de su naturaleza (Ues, CFT, IP) tengan contrato vigente con <i>Cloud In</i> . 2. Asegurar que, al menos 1000 estudiantes, utilicen el servicio de <i>Cloud In</i> durante al menos un año académico. | 2 años a contar de 2019 |
| Captar segmento de colegios particulares pagados de educación media en la RM y VIII Región. | 1. Cantidad de contratos anuales firmados, en colegios particulares pagados. 2. Cantidad de usuarios totales ingresados por estos contratos. | 1. Lograr que al menos 20 colegios particulares pagados, contraten los servicios de <i>Cloud In</i> por al menos un año. 2. Asegurar que, al menos 20 estudiantes de educación media, en situación de discapacidad visual o auditiva, utilicen <i>Cloud In</i> . | 12 meses: Agosto 2020 a Julio 2021 |

IV.2. Estrategia de Segmentación

IV.2.1 Macro Segmentación de Mercado

- QUÉ: *Cloud In* es un servicio que, a través de una aplicación tecnológica, permite a las distintas instituciones de Educación Media y Superior entregar las herramientas necesarias para que estudiantes con discapacidad visual o auditiva accedan a un proceso educativo en condiciones similares al resto de estudiantes.
- DÓNDE: En instituciones de Educación Superior, Universitaria y Técnico Profesional desde Arica a Puerto Montt y Colegios Particulares Pagados en la RM y VIII Región.
- CÓMO: a través de una estrategia de enfoque por diferenciación.
- A QUIENES: **Clientes:** vicerrectores, directores o ejecutivos encargados de liderar proyectos de inclusión educativa en Colegios e Instituciones de Educación Superior.
Usuarios: hombres y mujeres de entre 15 y 45 años de edad, que presenten algún nivel de discapacidad visual o auditiva y que se encuentren cursando enseñanza media o superior.

IV.2.2. Micro Segmentación de Mercado

Se reconocen 3 arquetipos de **Usuarios**, que son:

“Los Expectantes”

Hombres y mujeres de 15 a 23, que viven en sectores socioeconómicos medios y medios altos de la Región Metropolitana y la VIII Región. Están solteros y en su gran mayoría son personas dependientes tanto por su edad como por su condición de discapacidad que puede ser visual o auditiva, no obstante no tienen problemas a la hora de satisfacer las necesidades producidas a causa de la discapacidad, lo que hace que vivan su vida sin mayores inconvenientes, salvo porque se encuentran expectantes por el contexto en el que se encuentran: están entrando o terminando de cursar la educación media y deben enfrentarse a la decisión de escoger qué y dónde seguir estudiando, considerando la discapacidad que tienen y las barreras actuales que, sienten, existen en nuestra sociedad. Los expectantes utilizan de manera permanente los sistemas más tradicionales de asistencia a la discapacidad que poseen, que van desde los implantes cocleares, en el caso de quienes presentan discapacidad auditiva, hasta perros lazarillos, quienes presentan ceguera total.

“Los Incómodos”

Hombres y mujeres de 24 a 30 años, que viven en los sectores medios de las ciudades que van desde Arica a Puerto Montt, son solteros o, en una minoría, en relaciones de “pololeo” estable. Sin embargo, en su mayoría son dependientes y viven con sus padres dada la condición de discapacidad visual o auditiva que poseen. Muchos de ellos trabajan de manera esporádica o están cursando alguna carrera en alguna universidad privada o instituto. El rendimiento académico de “los incómodos” y la experiencia educativa que, en general tienen, resulta frustrante para ellos, lo que se traduce en irregularidad en la asistencia y altas tasas de deserción, por la segregación que para ellos significa estar en desventaja en relación al resto de sus compañeros. La permanente necesidad de usar un sistema de asistencia a su discapacidad es absoluta y funcional, aun cuando ésta no resuelva de manera óptima el relacionamiento que esperan tener, más aún en su vida estudiantil, en dónde este segmento presenta el mayor nivel de insatisfacción y frustración.

“Los Inquietos”

Hombres y mujeres de 31 a 45, que viven en el sector alto de las ciudades que van desde Arica hasta Puerto Montt, en su mayoría conviven mientras otros ya están casados con 1 o 2 hijos en los primeros años de edad. Muchos de ellos están trabajando de manera dependiente o bien en emprendimientos que han logrado generar a raíz del apoyo de sus familiares. Tienen un estilo de vida optimista a pesar de la discapacidad visual y auditiva que presentan y a raíz de la cual nunca han terminado su carrera universitaria. Son personas que utilizan frecuentemente algunos mecanismos de asistencia a la discapacidad que tienen, generalmente por situaciones de uso laboral y social.

La cartera de **Cientes** de *Cloud In* se micro-segmenta de la siguiente manera:

a) Universidades, privadas y estatales, cubriendo geográficamente desde Arica a Puerto Montt. Ofrecen programas de estudio a nivel universitario de pregrado y postgrado con un alto nivel de orientación académica y práctica en diversas áreas de formación. Buscan constantemente elementos que los diferencien o bien que los fortalezcan dentro de los segmentos a los que se dirigen, siendo en este ámbito amplias en cuanto a segmentación de clientes.

La motivación de compra de un servicio como el de *Cloud In* pasa principalmente por responder a la legislación que comenzará a exigir la disposición de herramientas, infraestructura y adaptaciones

curriculares para estudiantes que deseen cursar en ellas alguna carrera. Otra motivación, indirecta, es la de aprobar con éxito el proceso de acreditación, que exigirá contemplar un programa de inclusión de personas con discapacidad.

Las Universidades presentan una conducta de pago regular, con procesos de facturación que depende de la naturaleza del negocio: en el caso de las privadas fluctúan entre los 30 y 45 días mientras que en el caso de las estatales bien podrían llegar a procesos de pago en 90 días. Tienen una frecuencia de uso que responde exclusivamente a la carga académica que tengan los estudiantes que presenten algún tipo de discapacidad visual y auditiva, por lo que se establecen por cada semestre.

b) Institutos Profesionales (IP) y Centros de Formación Técnica (CFT) que se ubiquen en las principales ciudades de Chile, cubriendo geográficamente desde Arica a Puerto Montt. Ofrecen programas de estudio que van desde los 2 años, en el caso de los CFT, hasta los 4 años en el caso de los IP. La orientación de estas instituciones es formar personas con un nivel técnico superior y profesional que les permita insertarse de manera exitosa en el mundo del trabajo. Las áreas que cubren son más extensas que las Universidades y van desde las áreas de mecánica hasta las de Diseño y Comunicación. Buscan, a diferencia de las Universidades, ser efectivos en el modelo educativo que implementan para acelerar la tasa de egreso. Su orientación, por otra parte, está más cercana al liderazgo en costo que a la diferenciación.

La motivación de compra de un servicio como el de *Cloud In*, al igual que las Universidades, pasa principalmente por responder a la legislación que comenzará a exigir la implementación y disposición de herramientas, infraestructura y adaptaciones curriculares para estudiantes que deseen cursar en ellas alguna carrera técnica, siempre y cuando, exista compatibilidad entre el grado de discapacidad y la prosecución de los estudios.

Los IP y CFT presentan una buena conducta de pago, con procesos de facturación que promedian los 30 días. No obstante tienen menos disposición de pago que las Universidades. La frecuencia de uso también responde a la carga académica que tengan los estudiantes que presenten algún tipo de discapacidad visual y auditiva, por lo que se establecen por cada semestre.

c) Finalmente, están los **Colegios Particulares** pagados de la Región Metropolitana y la VIII Región. Estos colegios comparten la visión de presentar un servicio de formación académica integral de

excelencia, en donde la participación estudiantil se enriquece mediante la conjugación de diversos espacios recreativos y de apoyo escolar.

La motivación de compra de un servicio como el de *Cloud In*, pasa por fortalecer los mecanismos de apoyo y de inclusión, toda vez avanzan en un proceso valórico de tolerancia con el resto. Los colegios pagan normalmente entre 30 y 60 días y presentan regularidad en sus pagos dada la robusta estructura financiera que presentan en su gran mayoría.

IV.3. Estrategia de producto/servicio

En absoluta consistencia con los Pilares de la Propuesta de Valor de *Cloud In*, la profundidad y extensión de los productos/servicios se presenta en un formato con dos modalidades integradas y un servicio complementario:

Cloud In – Modo Visual: servicio que permite decodificar el contenido hablado por un profesor en clases, transcribiendo de voz a texto para impresión en braille y de voz a audio. A su vez, el servicio será capaz de transcribir cualquier documento de apoyo que el docente suba, que contenga texto, de manera de transcribir de igual forma a formato “audiolibro”. Como funcionalidad para el estudiante, *Cloud In* permitirá que, a través de la aplicación móvil, éste pueda instruir y dictar con su voz, un documento que se almacenará en formato MS Word o MS Power Point.

Cloud In – Modo Auditivo: servicio que permite decodificar el contenido hablado por un profesor en clases, transcribiendo de voz a texto o a lengua de señas, a través del desarrollo de un personaje virtual con inteligencia artificial. El servicio permitirá de igual forma que el docente suba archivos, con textos. Como funcionalidad para el estudiante, desde la aplicación, éste podrá generar documentos en extensión word y power point.

Cloud In - Servicios de conversión y desarrollo de medios digitales: como servicio complementario, *Cloud In* ofrece un servicio que permitirá que cada institución convierta sus distintos sitios de comunicación (portales web, sitios de información, intranet, etc.) en páginas accesibles para personas con discapacidad visual, auditiva y/o motora.



El imagotipo considera el uso de colores que contraponen el sentido de la acción con la transmisión de calma y bienestar, sumado al uso figurativo de personas unidas que forman una nube, que en su interior contiene en código Braille la palabra “Cloud”. La imagen resultante es coherente al servicio que se presta y a los valores de la empresa que cierra con el slogan **Innovación Inclusiva**.

IV.4. Estrategia de Precio

El precio se fijará bajo una estrategia de segmentación basada en los costos de producción, que considere además dos factores estratégicos para *Cloud In*: la disposición a pago de los clientes y el precio de la competencia. En tanto, la política de precios del servicio de conversión de medios de comunicación, considerará el precio promedio de la industria de desarrollo tecnológico y de medios digitales. El precio quedará de la siguiente manera:

| Servicio | Periodos | | | | | |
|----------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2016 (piloto) | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Cloud In Visual y Auditivo | \$200.000 | \$200.000 | \$200.000 | \$212.000 | \$224.700 | \$238.200 |
| Conversión y Mantenición | - | 1,2 UF | 1,2 UF | 1,2 UF | 1,2 UF | 1,2 UF |

El aumento de precio se considera sólo a partir del año 2019 en adelante, y con un alza de un 6% cada periodo. Los 3 primeros años de funcionamiento, consideran un precio fijo mensual de 200 mil pesos por usuario, ya que Cloud In se encuentra en etapa de Introducción en un mercado emergente de adopción paulatina.

IV.5. Estrategia de Distribución

Cloud In utilizará un canal de distribución directo en nivel 1, buscando garantizar la entrega de un servicio eficiente y de calidad, dada la particularidad del segmento y lo técnico que resulta un servicio como éste para responder a la necesidad en cuestión.

Los canales a utilizar serán mediante ejecutivos técnicos de venta y se considerará, además, la utilización de canales virtuales, mediante portal web, aplicación móvil y call center especializado.

IV.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

La estrategia comunicacional se sustentará en plataforma racional y sensorial, a través de la cual se buscará educar y sensibilizar tanto al segmento Cliente como al segmento Usuarios. Mediante la utilización de canales de promoción digitales se buscará incrementar el alcance y reducir los costos asociados a la promoción, para generar una campaña altamente orientada a comunicar el alcance, la propuesta de valor y las ventajas competitivas de *Cloud In*.

Por otra parte se establecerán mecanismos de recopilación de información para obtener, de nuestros usuarios, información que sirva para ir haciendo seguimiento al uso del servicio y a su vez para activar el plan de mejora continua.

Relaciones Públicas: Se buscará completar la promoción a través de charlas en las distintas instituciones, al SENADIS y al PIE (Programa de Integración Escolar) del Ministerio de Educación, con objeto de sensibilizar a las comunidades educativas en las que se desenvuelven los usuarios de *Cloud In*, de manera de aportar a la inclusión desde un punto de vista íntegro. Lo anterior se complementará con una campaña en medios masivos, considerando como soportes: prensa escrita y redes sociales.

IV.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Considerando los objetivos planteados con anterioridad y el precio inicial, la estimación de la demanda quedaría de la siguiente manera:

| FASES DE ESCALAMIENTO | | I Fase: Introducción | | II Fase: Desarrollo | | III Fase: Crecimiento | |
|-----------------------|-------------|---|---|---|---|---|---|
| AÑO | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| INSTITUCIONES | UES/IP/CFT | 1 | 16 | 21 | 21 | 93 | 93 |
| | COLEGIOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 24 |
| Q USUARIOS | UES/ IP/CFT | 33 | 222 | 413 | 525 | 762 | 958 |
| | COLEGIOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 46 |
| TOTAL | | 33 | 222 | 413 | 525 | 762 | 1004 |
| CONSIDERACIONES | | Considera la primera institución con un factor de ocupación de un 0,05% del total matriculado | Considera las 6 instituciones que poseen más de 30.000 estudiantes a un factor de ocupación del 0,05% | 6 instituciones con más 30.000 estudiantes a un factor de ocupación del 0,07%.+ 15 instituciones con matriculas desde 15.000 a 29.999 estudiantes a un factor del 0,03% | 6 instituciones con más 30.000 estudiantes a un factor de ocupación del 0,08%.+ 15 instituciones con matriculas desde 15.000 a 29.999 estudiantes a un factor del 0,05% | 6 instituciones con más 30.000 estudiantes a un factor de ocupación del 0,09%.+ 15 instituciones con matriculas desde 15.000 a 29.999 estudiantes a un factor del 0,07% + 72 IES pequeñas a un factor de un 0,03% | 6 instituciones con más 30.000 estudiantes a un factor de ocupación del 0,1%.+ 15 instituciones con matriculas desde 15.000 a 29.999 estudiantes a un factor del 0,09% + 72 IES pequeñas a un factor de un 0,05% + 24 colegios grandes a un factor de 0,1% DE LA RM |

En la II fase, de desarrollo de mercado, se prevé un incremento porcentual de un 0,01% en las instituciones grandes y un 0,02% en las medianas, considerando que al 4 año de funcionamiento (2019) el servicio Cloud In provocará un incremento en la tasa de ocupación de personas con discapacidad auditiva o visual en las instituciones ya estudiadas. El resultado de esperado de esta fase es incrementar en un 27% la cantidad de usuarios, manteniendo el número de clientes.

IV.8. Presupuesto de Marketing y cronograma: periodos 2016 y 2017

| Actividad | Responsable | Time Line | Presupuesto Total Item |
|--|--|--|------------------------|
| Desarrollo y diseño de papelería e imagen de marca | Directorio <i>Cloud In</i> / Agencia de Publicidad | Mayo 2016 | \$ 1.800.000 |
| Producción papelería \$25 x 200.000 | Gerencia / Imprenta | Mayo 2016 | \$ 5.000.000 |
| Impresión afiches \$1000 x 900 | Gerencia / Imprenta | Mayo 2016 | \$ 900.000 |
| Pendones \$25.000 x 100 | Gerencia / Imprenta | Mayo 2016 | \$ 2.500.000 |
| Desarrollo Web Serie: 8 Capítulos a un costo unitario de \$4.000.000 | Gerencia / Productora Audiovisual | Agosto a Octubre 2016 / Abril a Junio 2017 | \$ 32.000.000 |
| Diseño y realización de Presentación Corporativa de <i>Cloud In</i> en Formato Digital | Directorio <i>Cloud In</i> / Agencia de Publicidad | Septiembre 2016 | \$ 350.000 |
| Desarrollo Aplicación para Facebook de "Cloud-Inctionary" | Gerencia / Desarrollador | Diciembre 2016 | \$ 550.000 |
| Fee Agencia Digital para mantención y administración de redes sociales | Periodista / Agencia Digital | Agosto 2016 a Diciembre 2017 | \$ 20.400.000 |
| Producción Booklets \$5000 x 100 | Gerencia / Imprenta | Octubre 2016 | \$ 500.000 |
| RRPP para gestión de Publi-reportajes | Gerencia / Periodista | Octubre 2017 | \$ 1.000.000 |
| Merchandising de apoyo (lápices) \$120 x 50.000 | Gerencia/ Productor | Noviembre 2016 | \$ 6.000.000 |
| Total Item | | | \$ 71.000.000 |

Para los años siguientes, se ha considerado como presupuesto base el fee mensual de mantención a la Agencia de Publicidad, entendiendo que pudiesen surgir reformulaciones en la ejecución de las tácticas de marketing, conforme a la penetración que tenga Cloud In y a las tendencias del mercado.

V. Plan de Operaciones

EL plan de operaciones considera externalizar los servicios que no son primarios y que significa asegurar de manera óptima el servicio, considerando como factor determinante, en la desición, el costo mayor e incremental tenerlo internamente por concepto de capacidad instalada.

No obstante a lo anterior, la gestión comercial, el relacionamiento con proveedores, las ventas y servicio postventa, serán desarrolladas por el equipo de Cloud In, asegurando así una optima utilización de recursos, prioridades y tiempos.

Respecto del flujo de las operaciones, los procesos de cara al cliente, se describen en la Figura 4, y consideran, entre otras cosas, procesos que aseguran un manejo óptimo del inventario, se aplicará la regla FIFO (First In First Out) para la distribución y de esta manera, la obsolescencia de los productos también estará controlada internamente.

Las operaciones comenzaron en octubre del 2015 y consideraron el diseño del servicio, la definición de los accesorios tecnológicos y la cobertura que se buscará alcanzar, posterior a ello viene el diseño del software y lo necesario para iniciar la salida al mercado.

El crecimiento de la capacidad instalada de *Cloud In* ha sido estimado conforme a lo que el crecimiento y la proyección de la demanda pronostican. De esta manera, el crecimiento de la planta se resume en la siguiente tabla:

| Total m² | 122.011 usuarios | | | | | |
|-----------------|------------------|------|------|------|------|------|
| Fase | Piloto | I | II | II | III | III |
| Año | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Q (usuarios) | 33 | 222 | 413 | 525 | 762 | 1004 |
| INSTITUCIONES | 1 | 6 | 21 | 21 | 93 | 117 |
| KAM | 0 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 |
| EJECUTIVO VENTA | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 |
| CALL CENTER | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| SET UP TEAM | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 |

Para mayor detalle de la descripción del plan de operaciones, la planificación por etapas y la carta gantt, consultar Plan de Negocios *Cloud In*, Parte II – capítulo V: Plan de Operaciones.

VI. Equipo del Proyecto

El equipo gestor detrás del proyecto está conformado por 3 socios, dos de los cuales asumirán la Gerencia General y la Gerencia de Administración y Finanzas, no obstante a lo anterior, los tres serán parte del Directorio que tomará las decisiones de crecimiento y expansión.

El directorio a su vez, estará apoyado por un Comité Asesor de profesionales de la salud, expertos en discapacidad.

Respecto de la estructura de Cloud In, desde la Gerencia General se desprenden el área Comercial, de Administración y Finanzas y de Operaciones.

En cuanto al tipo de sociedad, Cloud In se constituirá como una Sociedad Por Acción (o SPA, por sus siglas) compuesta en partes iguales por los tres socios fundadores.

En términos de incentivos, de los tres socios dos recibirán, además de compensaciones accionarias sobre el porcentaje de participación de la empresa, sueldo dado el rol de gerentes respectivamente descritos más arriba. Respecto del sueldo del equipo de Cloud In, están en absoluta coherencia a la industria incorporando además, bono por movilización, teléfono celular para el equipo en terreno e incentivo por venta contra meta mensual y que se materializa a través del 3% sobre el total facturado mensualmente.

Para mayor detalle respecto del organigrama completo, composición del equipo por área y mayor detalle respecto del equipo, consultar Plan de Negocios *Cloud In*, Parte II – capítulo VI: Equipo del Proyecto.

VII. Plan Financiero

Para el Plan Financiero se utilizaron supuestos establecidos que definen la temporalidad, la incorporación de fondos estatales (CORFO con \$200.000 no reembolsables) y una depreciación de activos mobiliarios a 10 años y tecnológicos a 5 años. Se consideró además una inflación promedio de un 6% para los siguientes 3 periodos, la disposición inicial del capital desde enero 2016 y los primeros ingresos a contar de agosto 2016 a través de una etapa piloto de 33 alumnos (usuarios) con un cliente de Educación Superior.

Los ingresos se estimaron respecto de la proyección de la demanda, considerando además los flujos netos de caja incluyendo la tasa de impuesto a empresas (1era categoría) del 22,5% en el 2015 y un aumento en 1,5% por periodo.

La evaluación financiera de este proyecto, sin deuda, se hizo en base a una tasa de descuento del 27,51% obtenida a través de CAPM. La estimación de la VAN es de \$105.514.288 CLP y una TIR de un 33,35%

Respecto del balance, se puede mencionar que el flujo de caja es siempre positivo, dado que el capital total se dispone desde el comienzo de las operaciones, mientras que la utilidad retenida recién al 3er año comienza a ser positiva.

En relación a la razón de liquidez, ésta es siempre sobre el 2% al igual que el capital de trabajo que es siempre positivo.

Aún cuando se trata de un proyecto de innovación disruptiva, la estrategia de financiamiento de Cloud In es conservadora, esto queda de manifiesto al no considerar , dentro de su plan de financiamiento, algún préstamo bancario. El 100% del financiamiento viene dado por la participación de inversionistas y los fondos levantados a través de CORFO.

Para mayor detalle respecto del monto total requerido, sus fuentes de financiamiento, así como el detalle del cálculo de la evaluación financiera, consultar Plan de Negocios *Cloud In*, Parte II – capítulo VII: Plan Financiero.

VIII. Riesgos Críticos

Respecto a los riesgos, estos se establecieron utilizando una matriz de riesgo que clasificó en familias de riesgo, probabilidad de ocurrencia, impacto y detección de riesgo y clasificó los niveles de riesgo en Bajo, Medio y Alto.

Así se determinó que para lo que es Software y Servidores se requiere de un proceso de certificación y revisión constante de manera de garantizar la estabilidad considerando los procesos de carga, horas peaks y uso intensivo de Cloud In. En esta materia , es necesario considerar contemplar además un servidor de back up que pueda activarse de manera automática ante una eventual caída del que está en uso.

Otro factor a considerar es respecto de la adquisición de insumos que deberá resguardarse de manera de asegurar el stock mediante relaciones contractuales de medio o largo plazo con proveedores que puedan garantizar un deliveri óptimo de insumos electrónicos y que puedan asegurar un recambio conforme a la obsolescencia tecnológica.

Para profundizar en materias del detalle de la matriz de riesgo y de la descripción de las familias de riesgo de los ámbitos descritos en este capítulo, consultar Plan de Negocios *Cloud In*, Parte II – capítulo VIII: Riesgos Críticos.

IX. Propuesta Inversionista

Existen dos escenarios posibles sobre los cuales se considera la participación de inversionistas: El primero de ellos es considerando los \$200.000.000 de CORFO y en donde se pide el 78,9% del capital restante a cambio de un 60% de participación vía SPA en Cloud In con una TIR del 25%. El segundo escenario se requiere del inversionista el 88,5% al no considerar apoyo de CORFO, la TIR a cambio es de un 20% con pago de dividendos al salir al 6º año.

Se adjunta los flujos en la siguiente tabla:

| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
|------------------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | Tiempo 0 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Flujo Neto | -437.143.800 - | 174.931.000 | 52.223.200 | 373.332.848 | 552.936.428 | 871.430.284 | 1.248.559.175 |
| Flujos Inversionista (esc 1) | 187.143.800 | 233.929.750 | 292.412.188 | 365.515.234 | 456.894.043 | 571.117.554 | - |
| Flujos Inversionista (esc 2) | 387.143.800 | 464.572.560 | 557.487.072 | 668.984.486 | 802.781.384 | 963.337.660 | 1.156.005.192 |

X. Conclusiones

El entorno donde se desarrollaría este proyecto ofrece alternativas atractivas para el éxito de este negocio. Se cuenta con un marco legal en Chile que condiciona fuertemente a los clientes de *Cloud In* a adquirir a la brevedad posible alguna herramienta tecnológica pro inclusión.

Del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se concluye que en la actualidad esta industria es medianamente atractiva, dado que no existen competidores directos y, debido a las bajas barreras de entrada que el mercado tecnológico presenta y a la gran variedad de proveedores que se tienen, hacen que esta industria tenga en la actualidad una gran oportunidad de crecer, lo que a su vez representa una amenaza por la eventual entrada de nuevos competidores. Dicho esto, se torna fundamental trabajar en barreras de entrada a través de la mejora continua del software al corto plazo para disminuir esta amenaza y poder ser sustentables en la propuesta de valor.

Además, se trata de un mercado donde hay que apuntar al foco por diferenciación, ya que si bien no hay competencia, existe un mediano poder de negociación con los clientes. Se vuelve primordial ofrecer entonces, un servicio de gran calidad que haga que los usuarios y clientes se fidelicen con él.

Sumado a lo anterior, la proyección financiera avala la factibilidad del proyecto. Si se cuenta con un capital inicial robusto, las operaciones se estabilizan al 3er año de operaciones y a pesar de que se prevee un crecimiento lento, porque en efecto se necesita de un cambio cultural, los flujos proyectados son prometedores.

REFERENCIAS

1. CHILE. MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL, SENADIS (2013) Estudio Nacional de la Discapacidad. Santiago, Sala de Prensa.
2. BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL. (2015) Establece Normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad. [en línea] 10 Febrero 210. Disponible desde: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1010903&idVersion=2015-01-01> [visitado: 15-Julio-2015]
3. CABRERA, E. (2011) Sólo el 14% de los discapacitados tiene educación superior [en línea] La Tercera. Página 32. 26 de Febrero. Disponible desde: <http://diario.latercera.com/2011/02/26/01/contenido/pais/31-60604-9-solo-el-14-de-los-discapitados-tiene-educacion-superior.html> [visitado: 15-Julio-2015]
4. PALACIOS, J. (2015) *Rol y Visión del SENADIS sobre el estado actual de la Educación Superior para Discapacitados*. [Entrevista]. 19 de Agosto 2015
5. MELLA, S. (2015) *Qué es el PAED y cómo la Universidad de Chile está abordando la inclusión a alumnos con Discapacidad*. [Entrevista]. 24 de Agosto 2015.
6. RAMIREZ, F. (2015) *Centro de Recursos de Atención a la Diversidad (CERADI, de la Universidad de Playa Ancha) y sus funciones*. [Entrevista]. 25 Agosto 2015.
7. SOLAR, C. (2015) *Programas de inclusión DUOC para alumnos con discapacidad y sus costos*. [Entrevista]. 27 Agosto 2015.
8. ALEGRIA, R. (2015) *Áreas de Orientación del Colegio Pumahue*. [Entrevista]. 14 Diciembre 2015.
9. CARRASCO, M.E. (2015) *Situación de inclusión Colegio Francisco Javier para alumnos con discapacidad y sus costos*. [Entrevista]. 14 Diciembre 2015.
10. CASTILLO, M.A. (2015) *Situación de inclusión del Liceo Experimental Manuel de Salas para alumnos con discapacidad y sus costos*. [Entrevista]. 11 Diciembre 2015.
11. DEL RIO, V. (2015) *Áreas de Orientación del Colegio San Benito y sus funciones* [Entrevista]. 17 Diciembre 2015.
12. CHILE. MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL, SENADIS (2013) *Censo 2012 en Discapacidad revela que las personas con discapacidad son el principal "grupo vulnerable" en Chile*. [en línea] Disponible desde: www.senadis.gob.cl/sala_prensa/d/noticias/2990/censo-2012-en-discapacidad-revela-que-las-personas-con-discapacidad-son-el-principal-grupo-vulnerable-en-chile [visitado: 15 Julio 2015]
13. ANÓNIMO (2015) Encuesta Cualitativa de Satisfacción a estudiantes con discapacidad auditiva. [Encuesta]. 03 Agosto 2015.

14. CHILE. MINISTERIO DE EDUCACIÓN, BECAS Y CRÉDITOS EDUCACIÓN SUPERIOR (2014) *Beca Discapacidad*. Santiago, www.mineduc.cl
15. CHILE. MINISTERIO DE EDUCACIÓN, ENLACES CENTRO DE EDUCACION Y TECNOLOGIA (2014) *Tic y Retos Múltiples*. Santiago, www.enlaces.cl
16. TELETON (2015) *Historia*. [en línea] Disponible desde: <http://www.teleton.cl/teleton/quienes-somos/historia/> [visitado: 29 Agosto 2015]
17. UNICEF (2005) Seminario Internacional: Inclusión Social, Discapacidad y Políticas Públicas. [en línea] Disponible desde: http://www.unicef.cl/archivos_documento/200/Libro%20seminario%20internacional%20discapacidad.pdf [visitado: 01 Septiembre 2015]
18. KATZ, R. (2015) *El ecosistema y la economía digital en América Latina*. [en línea]. 03 Agosto 2015. Disponible desde: www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/?itempubli=430 [visitado: 24 Agosto 2015]
19. FERNANDEZ, M. (2014) TrainFES: la tecnología chilena que permite a personas con discapacidad volver a caminar [en línea] *El Definido*. 26 de Diciembre. Disponible desde: www.eldefinido.cl/actualidad/pais/4428/TrainFES-la-tecnologia-chilena-que-ha-permitido-a-discapacitados-volver-a-caminar/ [visitado: 20-Agosto-2015]
20. REDAPIS (2013) *TransVoz*. [en línea] Disponible desde: <http://redapis.cl/transvoz.php> [visitado: 07 Julio 2015]
21. FREEDOM SCIENTIFIC, INC. (2015) Blindness Solutions: JAWS® [en línea] Disponible desde: <http://www.freedomscientific.com/Products/Blindness/JAWS> [Visitado: 14-Julio-2015]
22. SIES (2014) Panorama de la Educación Superior en Chile [en línea] Disponible desde: http://www.mifuturo.cl/images/Estudios/Estudios_SIES_DIVESUP/panorama_de_la_educacion_superior_2014_sies.pdf [visitado: 21 Noviembre 2015]
23. NV ACCESS (2015), Home of the free NVDA screen reader. [en línea] Disponible desde: <http://www.nvaccess.org/> [visitado: 08 Julio 2015]
24. NUANCE COMMUNICATIONS, Inc. (2015) *Dragon Naturally Speaking Home Edition* [en línea] Disponible desde: www.medgadget.com/2014/10/motionsavvy-uni-sign-language-interpreter-gives-a-voice-to-the-deaf-and-hard-of-hearing.html [visitado: 13 Julio 2015]
25. SOFTONIC INTERNATIONAL S.A. (2015) *Text Aloud* [en línea] Disponible desde: <http://textaloud.softonic.com/> [Visitado: 08 Julio 2015]
26. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE (2015) *Cedeti UC: Centro de Desarrollo de Tecnología de Inclusión*. [en línea] Disponible desde: <http://www.cedeti.cl/informacion/quienes-somos/> [visitado: 03 Agosto 2015]
27. UNIVERSIDAD DE CHILE (2015) PAED: Programa de Apoyo al Estudiante en situación de Discapacidad [en línea] Disponible desde: <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/vicerrectoria-de-asuntos-estudiantiles-y-comunitarios/oficina-de-equidad-e-inclusion/iniciativas-destacadas/110824/programa-de-apoyo-a-estudiantes-en-situacion-de-discapacidad-paed> [visitado: 03 Agosto 2015]
28. PERANCHIGUAY, M. (2015) *Cuál ha sido tu experiencia en la Universidad* [entrevista]. 01 Agosto 2015
29. UNIVERSIDAD DE CONCEPCION (2015) *INCLUDEC: Programa Interdisciplinario por la Inclusión* [en línea] Disponible desde: <http://includec.udec.cl/somos-includec/quienes-somos/> [visitado: 03 Agosto 2015]
30. GÓMEZ, J.P. (2015) *Rol del Includec en la Comunidad Educativa de la U de Concepción* [entrevista]. 05 Agosto 2015
31. UNIVERSIDAD DE SANTIAGO (2015) PAIEP: Programa de Acceso Inclusivo, Equidad y Permanencia [en línea] Disponible desde: www.paiep.usach.cl/quienes-somos [visitado: 05 Agosto 2015]

32. UNIVERSIDAD DE PLAYA ANCHA (2015) *Programa de Inclusión de Personas en Situación de Discapacidad* [en línea] Disponible desde: <http://dgde.upla.cl/pagina/16> [visitado: 07 Agosto 2015]
33. RAMIREZ, F. (2015) *Rol del Cereadi y su programa de inclusión* [entrevista] 25 Agosto 2015
34. MINISTERIO DE HACIENDA (2014) El Mapa de la Reforma Tributaria, la reforma que Chile necesita. [en línea] Disponible desde: <http://reformatributaria.gob.cl/noticias/el-mapa-de-la-reforma-tributaria-la.html> [visitado: 29 Diciembre 2015]

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta Cualitativa para Estudiantes con Discapacidad Auditiva

Género: Masculino Femenino Carrera:

Edad: Institución:

1. Grado de Discapacidad:

| Discapacidad Auditiva |
|---|
| <input type="checkbox"/> Deficiencia auditiva leve |
| <input type="checkbox"/> Deficiencia auditiva media |
| <input type="checkbox"/> Deficiencia auditiva severa |
| <input type="checkbox"/> Deficiencia auditiva profunda |
| <input type="checkbox"/> Deficiencia auditiva total-cofosis |

2. Qué servicio/producto/programa utiliza en su vida habitual:

- Audífonos (aumento de volumen) Voz a lenguaje de señas
- Voz a texto (grabaciones de clases transcritas) Otro: _____

3. Qué servicio/producto/programa utiliza en CLASES:

- Audífonos (aumento de volumen) Voz a lenguaje de señas
- Voz a texto (grabaciones de clases transcritas) Otro: _____

4. Quién financia el servicio/producto/programa:

- Propio La Institución Educativa Beca Compartido (propio + institución)
- Otro: _____

5.Cuál es tu grado de satisfacción con el servicio/programa?

Muy Insatisfecho Insatisfecho Indiferente Satisfecho Muy Satisfecho

6. Qué mejorarías del servicio/programa?

Muchas gracias por tu tiempo para responder esta encuesta!

ANEXO 2: Encuesta Cualitativa para Estudiantes con Discapacidad Visual

Género:

Carrera:

Edad:

Institución:

1. Indícanos tu Grado de Discapacidad, marcando una alternativa:

Deficiencia visual moderada
Deficiencia visual severa
Deficiencia visual profunda
Ceguera total

2. Qué servicio/producto/programa utiliza en TU VIDA HABITUAL

Texto a Voz
Sistema Braille
Audio-libros
Otro:

3. Qué servicio/producto/programa utiliza en CLASES:

Texto a Voz
Sistema Braille
Audio-libros
Otro:

4. Quién financia el servicio/producto/programa:

Propio
La Institución Educacional
Beca Discapacidad u otra Beca estatal
Compartido (propio + institución)
Otro:

5.Cuál es tu grado de satisfacción con el servicio/programa que utilizas actualmente?

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Indiferente
- Satisfecho
- Muy Satisfecho

6. Qué mejorarías del servicio/programa?

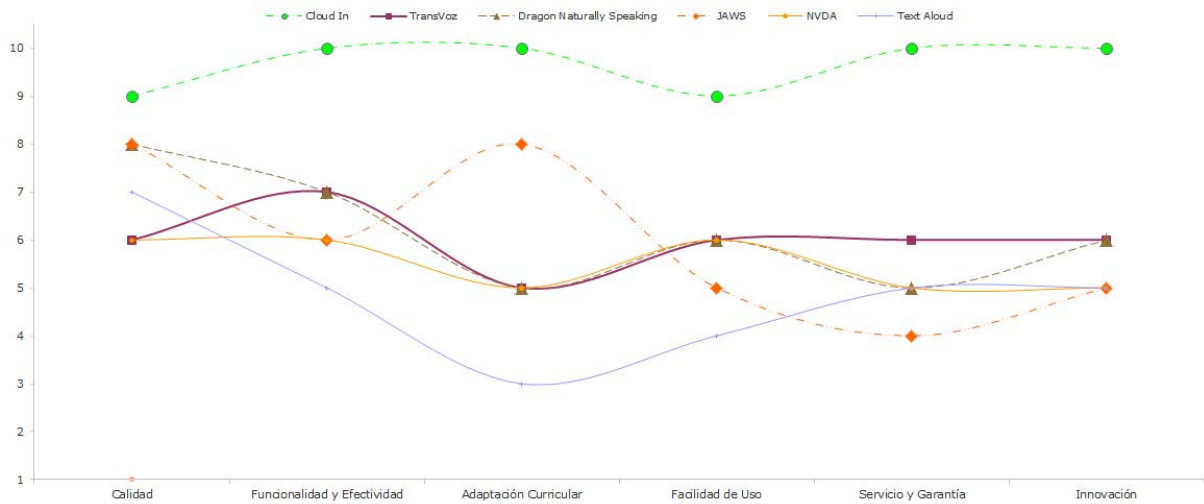
Muchas gracias por tu tiempo para responder a esta encuesta

FIGURA 1: Análisis FODA de *Cloud In*.



Fuente: propia (a partir de la investigación realizada del entorno).

FIGURA 2: Mapa Competitivo de *Cloud In* y los competidores existentes.



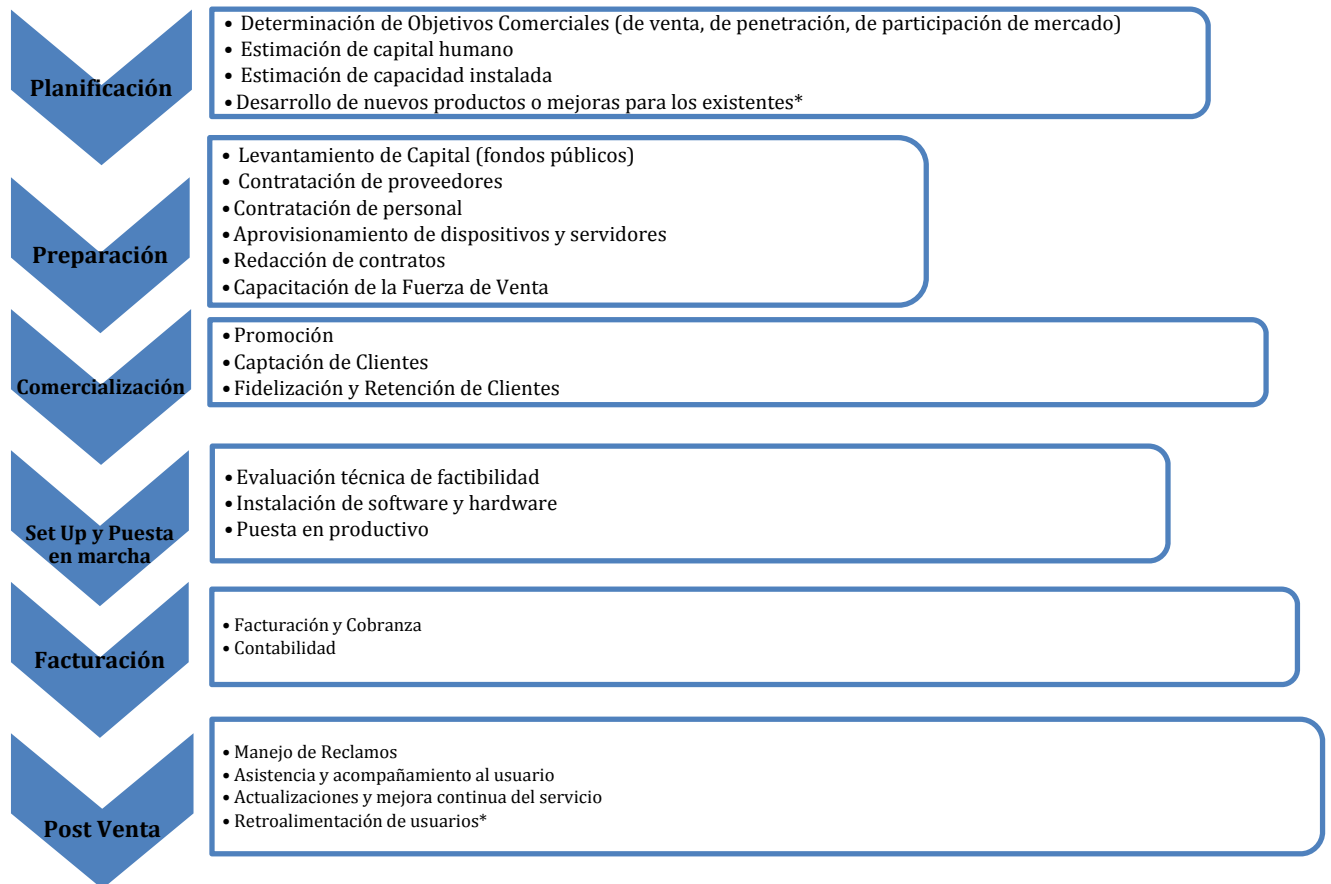
Fuente: propia (a partir de resultados obtenidos en encuestas cualitativas a estudiantes y universidades en Chile).

FIGURA 3: Cadena de Valor de *Cloud In*.



Fuente: propia.

FIGURA 4: Procesos Internos de *Cloud In*



Fuente: propia

