



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

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y SOSTENTABILIDAD PARA LA ESCUELA TANDEM SANTIAGO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

CANELA NICOLE MEFFERT HORVITZ

PROFESOR GUÍA:

RICARDO LOYOLA MORAGA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

JERKO JURETIC DIAZ

SANTIAGO DE CHILE

2020

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD PARA LA ESCUELA TANDEM SANTIAGO

TANDEM Santiago es una escuela de idiomas enfocada en cursos de español para extranjeros. Su objetivo principal es entregar un servicio de calidad en el ámbito de la educación lingüística, procurando una buena estadía de los estudiantes de viaje y aportando en la educación de lenguas extranjeras para los locales. Dado el contexto actual que atraviesa Chile, con una crisis social desde octubre del año 2019 y una crisis sanitaria global desde mediados de marzo de 2020, la empresa disminuyó hasta la nulidad sus ingresos por cursos de español debido al cierre de fronteras. El presente trabajo de título tiene como objetivo principal generar una estrategia de sustentabilidad y crecimiento para la escuela de idiomas TANDEM, que permita salir de la contingencia descrita, evitando el cierre de la empresa y potenciar el crecimiento posterior. Esto surge a partir de la evidencia de dos problemas: la empresa no se puede sustentar bajo el contexto actual y está en riesgo de quiebra; y la ausencia de visión a largo plazo para el negocio se manifiesta en una falta de tracción para el progreso del servicio que entrega.

A partir de un análisis interno se establece que TANDEM tiene como fortaleza su reputación dada las recomendaciones generadas por los exestudiantes; y su capacidad de enfocarse en múltiples mercados relacionados con idiomas y turismo. Su principal debilidad es la inestabilidad económica producida por la crisis, por lo que se propuso la necesidad de disminuir los gastos en el corto plazo e iniciar un periodo de hibernación hasta la reapertura de las fronteras debido a la incapacidad de cumplir con las obligaciones con sus empleados. Además, durante este periodo, la Escuela se focaliza en su mercado nacional y en obtener ingresos por esta vía para amortiguar sus costos fijos.

En la investigación de mercados se definió que la recomendación es un aspecto clave para la decisión de proveedor para los clientes y como método de captación. En el análisis externo de la empresa se estableció que el comportamiento esperado de los clientes debido a la pandemia implicaría una remodelación de la forma de atención y se estima que la demanda post COVID-19 se reestablecería aproximadamente entre 14-18 meses después de la apertura de fronteras. Adicionalmente, se tomó en cuenta el comportamiento de la competencia y se analizó el valor que se puede generar para diferenciarse, dado que el precio y propuesta de negocio son iguales.

Finalmente, se diseña una misión y visión, y se proponen cuatro estrategias: una de crecimiento, una de sostenibilidad, de eficiencia y de diversificación junto a sus respectivas iniciativas, las cuales se ordenan en base a una matriz de priorización, proponiéndose un plan de implementación. El análisis económico de la propuesta muestra la viabilidad del proyecto con una VAN de \$ 80.834.526, pero bajo el supuesto de recuperación del turismo en 16 meses a partir de enero 2021 y venta de la infraestructura, siendo estos supuestos fuertes bajo las circunstancias.

AGRADECIMIENTOS

Al fin llegó el día en que todo ese esfuerzo valió la pena y no puedo más que celebrar que esta etapa terminó y agradecer a aquellos que hicieron que, a pesar de toda queja, fuera una de las etapas más divertidas y enriquecedoras que he vivido.

A mi Papá, GRACIAS. Así en mayúsculas, porque la paciencia y confianza que me tuviste y la inspiración que me diste, hicieron que pudiese lograr este trabajo finalmente. Aprecio infinitamente todos los aprendizajes que me llevé de esta experiencia y espero algún día demostrarte que juntos podemos más y nuestros esfuerzos tendrán frutos. Ich habe dich lieb.

A mi mamá, mi modelo a seguir, que me enseñó desde chiquitita que soy capaz de lo que sea y que puedo ser lo que yo quiera. Espero llegar a ser como tu algún día e influir para cambiar este país hacia una sociedad más empática, libre e igual. Gracias por el apoyo constante, el cariño infinito y por criarme como lo hiciste. Te quiero mucho.

A mi mejor amiga y compañera, mi hermana, que me incita cada día a cuestionarme todo, a quererme y a disfrutar la vida. Sin ella mis años universitarios no habrían sido soportables. Gracias por todas esas charlas motivacionales que me diste cuando ya quería cortar la hilacha, definitivamente este logro es en parte tuyo.

También quiero agradecer a mi familia, que siempre me apoyó en todo momento; a mis amigas del colegio por el apoyo infinito, por estar siempre ahí y darme ánimo para seguir. Un agradecimiento especial a la Ceci, que con una paciencia enorme y sin conocimiento previos me corrigió y recorrigió mis 169 páginas de memoria y motivaba mi trabajo acompañándome virtualmente. Eres lo máximo.

A mis esclavos personales, Magda y Cristian, por el aguante, por los chistes malos, por los buenos momentos, por la esclavitud y el valor de la amistad. Magdis eres la mejor compañera de trabajo y amiga que jamás tendré, aprendí a ser mejor persona contigo. Gracias de corazón. Gracias a la Belencita, que me dio siempre buenas risas; a Juanpa que me apoyó infinito corrigiendo mi tesis y a la Antito que siempre me apaña y aconseja en todo aspecto de mi vida.

A mis chiquillas de civil que fueron mi descubrimiento tardío, pero que siempre agradeceré. Gracias por los hermosos momentos que vivimos en los pastitos de civil, en los carretes y en nuestro viaje a Brasil (ojalá que haya más), que me dieron energía en este último año para seguir.

Al Jairo por todas esas llamadas de auxilio respondidas, esas charlas motivacionales y educativas que me diste y por el apañe que siempre me das.

Finalmente, agradezco la experiencia, y a mis profesores, compañeros y amigos por convertirme en lo que ahora soy.

TABLA DE CONTENIDO

1	ANTECEDENTES	1
2	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
2.1	CONTEXTO SOCIAL DE CHILE	4
2.2	RESUMEN PROBLEMA	6
2.3	RELEVANCIA DEL PROBLEMA.....	7
3	OBJETIVOS Y ALCANCES	8
3.1	OBJETIVO GENERAL.....	8
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
3.3	RESULTADOS ESPERADOS	8
3.4	ALCANCES	9
4	MARCO CONCEPTUAL	10
4.1	MODELO DE NEGOCIOS CANVAS [5]	10
4.2	BENCHMARKING.....	12
4.3	LAS 5 FUERZAS DE PORTER	12
4.4	ANÁLISIS PEST.....	13
4.5	MATRIZ FODA.....	14
4.6	LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE KOTLER [12]	15
4.6.1	ESTRATEGIAS INTENSIVAS DE CRECIMIENTO.....	15
4.6.2	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN	15
4.6.3	CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN.....	16
5	METODOLOGÍA	17
5.1	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	17
5.2	ACCIONES PARA MITIGAR LA CRISIS	18
5.3	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	18
5.4	ANÁLISIS DE ENTORNO EXTERNO	19
5.5	ESTRATEGIA FINAL.....	20
6	ANÁLISIS INTERNO TANDEM SANTIAGO.....	21
6.1	LA ORGANIZACIÓN.....	21
6.2	MODELO DE NEGOCIO CANVAS	22
6.2.1	PROPUESTA DE VALOR.....	22
6.2.2	SEGMENTO DE CLIENTES.....	23
6.2.3	ASOCIACIONES CLAVES: AGENCIAS	23

6.2.4	ASOCIACIONES CLAVES: TANDEM INTERNATIONAL	24
6.2.5	RECURSO CLAVE: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PROFESORES.....	24
6.2.6	RECURSO CLAVE: INFRAESTRUCTURA	24
6.2.7	ESTRUCTURA DE INGRESOS	24
6.2.8	ESTRUCTURA DE COSTOS.....	25
6.2.9	CANALES.....	25
6.3	TIPO DE CLIENTES TANDEM.....	26
6.3.1	CURSOS DE ESPAÑOL.....	26
6.3.2	CLIENTES CURSOS DE IDIOMAS.....	27
6.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	28
6.4.1	CARGOS EXISTENTES	29
6.4.2	ESTRUCTURA Y GERENCIA.....	30
6.5	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	31
6.6	PRE-CRISIS: NICHOS DE MERCADO.....	32
6.6.1	DEPENDENCIA EN LA AGENCIA A	34
6.7	SITUACIÓN ACTUAL.....	35
6.7.1	LA COMPETENCIA	36
6.7.2	TANDEM	36
6.8	ESTADO FINANCIERO.....	37
6.8.1	CONDICIÓN CONTABLE.....	37
6.8.2	ESTADO FINANCIERO HASTA AGOSTO 2020.....	38
6.8.3	SUSPENSIÓN FUNCIONAMIENTO – HIBERNACIÓN.....	39
6.9	CONCLUSIÓN ANÁLISIS INTERNO	42
7	ACCIONES PARA MITIGAR LA CRISIS.....	44
7.1	HIBERNACIÓN TOTAL	44
7.2	ELIMINACIÓN DE GASTOS Y SERVICIOS INNECESARIOS	45
7.2.1	IMPLEMENTACION: REDUCCIÓN DE GASTOS.....	45
7.3	MARKETING DIGITAL Y REDES SOCIALES – INVERSIÓN EN IMAGEN.....	47
7.4	TRANSFORMACIÓN A BLENDED	49
7.5	FUSIÓN CON ESCUELA BELLAVISTA.....	50
8	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	51
8.1	TENDENCIAS DEL MERCADO	51
8.1.1	SERVICIO CURSOS DE ESPAÑOL	51
8.2	ESCUELAS DE ESPAÑOL EN CHILE RESPECTO AL MERCADO	53
8.3	CAMBIOS EN EL MERCADO.....	55
8.3.1	HIPOTESIS 1: ESPAÑOL SE APRENDE EN EL PAÍS DE ORIGEN.....	55
8.3.2	HIPOTESIS 2: OTRO PAÍS COMO DESTINO PARA TURISMO IDIOMÁTICO	57
8.3.3	HIPÓTESIS 3: NUEVAS TECNOLOGÍAS	58

8.4	LA DEMANDA DE CURSOS DE ESPAÑOL	58
8.4.1	CARACTERIZACIÓN.....	58
8.4.2	PRONÓSTICO DE LA DEMANDA	63
8.5	CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA	65
8.5.1	LA COMPETENCIA	65
8.5.2	BENCHMARK	67
8.5.3	TURISMO IDIOMÁTICO ARGENTINO.....	69
8.6	CONCLUSION INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	71
9	ANALISIS ENTORNO EXTERNO.....	73
9.1	LAS 5 FUERZAS DE PORTER	73
9.1.1	PRODUCTOS SUSTITUTOS	73
9.1.2	COMPETIDORES POTENCIALES	73
9.1.3	INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL	74
9.1.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	75
9.1.5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	75
9.2	PEST	76
9.2.1	POLÍTICO.....	76
9.2.2	ECONÓMICO	76
9.2.3	SOCIAL	77
9.2.4	TECNOLÓGICO.....	78
9.3	CONCLUSIÓN: MATRIZ FODA	78
9.3.1	FORTALEZAS.....	78
9.3.2	DEBILIDADES	80
9.3.3	AMENAZAS	81
9.3.4	OPORTUNIDADES.....	81
10	ESTRATEGIAS PARA TANDEM	83
10.1.1	MISIÓN.....	83
10.1.2	VISIÓN	83
10.2	ESTRATEGIA FINAL	84
10.2.1	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	85
10.2.2	ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD	90
10.2.3	ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN Y EFICIENCIA	92
10.2.4	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN	95
10.3	PRIORIZACIÓN.....	96
10.3.1	EVALUACIÓN DE INICIATIVAS	97
10.3.2	PONDERACIÓN Y RESULTADO PRIORIZACIÓN	100
10.4	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	101
10.5	ANÁLISIS FINANCIERO	102
10.5.1	INVERSIÓN	103

10.5.2	ESTIMACIÓN DE INGRESOS	104
10.5.3	ESTRUCTURA DE COSTOS	105
10.5.4	FLUJO DE CAJA	110
11	CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	112
11.1	RECOMENDACIONES GENERALES	114
11.1.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA UN CMI	115
11.1.2	PERSPECTIVA FINANCIERA	116
11.1.3	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	116
11.1.4	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	116
11.1.5	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	117
11.1.6	ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO PARA ENFRENTAR COVID-19	118
12	BIBLIOGRAFÍA	120
Anexos		125
Anexo A		126
	Turismo idiomático y de inmersión	126
Anexo B		127
	Certificaciones DELE y SIELE	127
Anexo C		128
	Evolución de los servicios adicionales	128
Anexo D		130
	Entrevistas al personal	130
Anexo E		131
	Blended learning	131
Anexo F		132
	Finiquitos	132
Anexo G		133
	Eliminación gastos innecesarios	133
Anexo H		137
	Encuesta de satisfacción	137
Anexo I		142
	Encuesta de formación en idiomas	142
Anexo J		149
	Tendencias del mercado para cursos de idiomas y otros servicios	149
Anexo K		150
	5 fuerzas de Porter para cursos de idiomas y otros servicios	150
Anexo L		151
	Variaciones demanda cursos de español TANDEM	151

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: COSTO POR HIBERNACIÓN DE LA ESCUELA POR MES. VÁLIDO SOLO HASTA SEPTIEMBRE 2020.	39
TABLA 2: GASTO MENSUAL TANDEM SPA EN CASO DE HIBERNACIÓN. FUENTE: TANDEM	40
TABLA 3: GASTO MENSUAL TASS EN CASO DE HIBERNACIÓN. FUENTE: TANDEM	40
TABLA 4: RESUMEN DE INDEMNIZACIONES POR DESPIDO POR TRABAJADOR DE TANDEM.	41
TABLA 5: CUADRO RESUMEN FODA.	82
TABLA 6: CUADRO RESUMEN DE ESTRATEGIAS EN FUNCIÓN DE MATRIZ FODA	84
TABLA 7: DISTRIBUCIÓN DE PUNTAJE SEGÚN CRITERIO Y FACTOR DE DECISIÓN.	100
TABLA 8: PONDERACIÓN POR FACTOR PARA DECISIÓN DE ESTRATEGIA.	100
TABLA 9: LEYENDA DE ESTRATEGIAS DE PROVENIENCIA DE LAS INICIATIVAS DE LA TABLA 10.	100
TABLA 10: MATRIZ RESUMEN DE LA PRIORIZACIÓN OBTENIDA PARA LAS INICIATIVAS DE LAS 4 ESTRATEGIAS.	101
TABLA 11: COSTO DE INVERSIONES SEGÚN AÑO DE IMPLEMENTACIÓN.	103
TABLA 12: COSTOS VARIABLES ASOCIADOS A CADA INICIATIVA.	105
TABLA 13: VARIACIÓN COSTOS VARIABLES DEBIDO A LA APLICACIÓN DE LAS INICIATIVAS.	108
TABLA 14: COSTOS FIJOS ASOCIADOS A LAS INICIATIVAS.	108
TABLA 15: SUELDOS PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN.	109
TABLA 16: GASTOS ACTUALES Y FUTUROS EN SUELDOS SEGÚN ÁREA ORGANIZACIONAL.	109
TABLA 17: EVOLUCIÓN DE COSTOS FIJOS	110
TABLA 18: FLUJO DE CAJA DE TANDEM PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.	111
TABLA 19: RESULTADO FLUJO DE CAJA.	111
TABLA 20: VALOR FINIQUITO POR TRABAJADOR PARA EL 30.06.2020.	132
TABLA 21: VALOR FINIQUITO POR TRABAJADOR PARA EL 31.12.2020.	132
TABLA 22: ESTADO DE RESULTADOS ENERO-ABRIL 2020, TANDEM TASS, PRIMERA PARTE.	134
TABLA 23: ESTADO DE RESULTADOS ENERO-ABRIL 2020, TANDEM TASS, SEGUNDA PARTE.	134
TABLA 24: ESTADO DE RESULTADOS ENERO-ABRIL 2020, TANDEM SPA, PRIMERA PARTE.	135
TABLA 25: ESTADO DE RESULTADOS ENERO-ABRIL 2020, TANDEM SPA, SEGUNDA PARTE.	136
TABLA 26: VARIANZAS PORCENTUALES DEMANDA	151
TABLA 27: PROMEDIO Y DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE VARIACIONES DE DEMANDA DE TANDEM.	151

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: EVOLUCIÓN DEMANDA ANUAL DE CURSOS DE ESPAÑOL SEMANALES. FUENTE: TANDEM SANTIAGO.	2
FIGURA 2: DISTRIBUCIÓN PROMEDIO DE INGRESOS SEGÚN TIPO DE SERVICIO. FUENTE: TANDEM.....	3
FIGURA 3: LLEGADA ALUMNOS NUEVOS POR MES EN LOS AÑOS 2018,2019 Y 2020.	5
FIGURA 4: DIAGRAMA DE MODELO DE NEGOCIOS CANVAS.	11
FIGURA 5: DIAGRAMA DE 5 FUERZAS DE PORTER.	13
FIGURA 6: MODELO CANVAS DE TANDEM SANTIAGO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	22
FIGURA 7: ORGANIGRAMA DE TANDEM, SEGÚN FUNCIONES. FUENTE: TANDEM.....	28
FIGURA 8: DISTRIBUCIÓN DE ESTUDIANTES SEGÚN NACIONALIDAD AÑO 2019. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	33
FIGURA 9: DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS DE TANDEM SEGÚN PROVEEDOR PARA EL AÑO 2018.	34
FIGURA 10: EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE TANDEM HASTA 24-08-2020. FUENTE. TANDEM SPA.	38
FIGURA 11: DISTRIBUCIÓN DE GASTOS DE TANDEM SPA EN ABRIL 2020. FUENTE: TANDEM SPA.....	47
FIGURA 12: CRECIMIENTO DEL TURISMO DESDE EL AÑO 2008-2018 EN CHILE. FUENTE: SERNATUR 2018.....	51
FIGURA 13: VARIACIÓN DE TURISTAS RESPECTO AL AÑO ANTERIOR SEGÚN REGIÓN PARA EL AÑO 2018.....	52
FIGURA 14: EVOLUCIÓN DE TURISMO NO-HISPANO EN CHILE.	53
FIGURA 15: VARIACIÓN DE ALUMNOS TOTALES DE ACHELE DESDE EL AÑO 2011 Y EL 2018.....	54
FIGURA 16: APRENDICES DEL ESPAÑOL EN EL MUNDO. FUENTE: BBC MUNDO	56
FIGURA 17: DISTRIBUCIÓN DE NACIONALIDADES ENTRE LOS ENCUESTADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .	60
FIGURA 18: MODALIDAD DE CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA EN FUNCIÓN DEL PAÍS DE PROVENIENCIA.	61
FIGURA 19: RAZÓN PARA ESTUDIAR EL IDIOMA SEGÚN REGIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	62
FIGURA 20: RAZÓN PARA ELEGIR LA ESCUELA POR PARTE DE EXALUMNOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. .	62
FIGURA 21: ESCENARIOS DE LA LLEGADA DE TURISTAS EN BASE A LA APERTURA DE FRONTERAS. FUENTE: OMT	63
FIGURA 22: TIEMPO DE RECUPERACIÓN DEL TURISMO EN FUNCIÓN DE CRISIS INTERNACIONALES. FUENTE: OMT	64
FIGURA 23: PARTICIPACIÓN DE MERCADO PARA CURSOS DE ESPAÑOL PARA EXTRANJEROS 2018.	66
FIGURA 24: CARTA GANTT DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS.....	101
FIGURA 25: MAPA ESTRATÉGICO PARA TANDEM. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	117
FIGURA 26: INGRESOS SEGÚN MODALIDAD PARA CURSOS DE INGLÉS EN EL TIEMPO.	128
FIGURA 27: INGRESOS SEGÚN MODALIDAD PARA CURSOS DE PORTUGUÉS EN EL TIEMPO.	129
FIGURA 28: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN. ABRIL 2020. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	140
FIGURA 29: MODALIDAD DE ESTUDIO CONTRATADA POR LOS ENCUESTADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	141
FIGURA 30: SATISFACCIÓN CLIENTES SEGÚN ASPECTOS DEL SERVICIO ENTREGADO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	141
FIGURA 31: ENCUESTA SOBRE FORMACIÓN EN IDIOMAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	148
FIGURA 32: VARIACIÓN DEMANDA 2012-2020. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	151

1 ANTECEDENTES

TANDEM Santiago es una escuela de idiomas fundada en 1992 que pertenece al sector de **servicios de turismo**. Su principal actividad es la enseñanza de español a extranjeros como parte de una propuesta de *turismo idiomático o turismo de inmersión (Anexo A)*. Esto significa que se ofrece una inmersión cultural a partir de cursos intensivos de español junto a actividades sociales y culturales en la ciudad de Santiago de Chile y alrededores.

Para cubrir la capacidad de la empresa en ámbitos de personal e infraestructura, la Escuela también imparte cursos a largo plazo de otros idiomas como portugués, inglés, francés, alemán, turco, mapudungún y chino, entre otros, para quienes que requieren iniciar o mejorar sus conocimientos en una lengua extranjera.

Adicionalmente, se cubren ciertas necesidades relacionadas al rubro de turismo e idiomas como, por ejemplo: gestión de alojamiento, organización de actividades turísticas, traducciones, gestión de intercambios al extranjero, búsquedas de prácticas, inscripción a pruebas de reconocimiento idiomático en el extranjero y nacionalmente, entre otros. Además, la Escuela es sede para tomar pruebas de certificación en el idioma español, DELE y SIELE (*Anexo B*), y arrienda su infraestructura para uso docente.

Desde su creación, TANDEM había crecido de manera lenta y sin muchas variaciones en sus servicios. Su método de captación de clientes se basa en el ‘boca a boca’, es decir, recomendaciones de exalumnos, y algunas agencias. Sin grandes esfuerzos la empresa aumentó su demanda de cursos de español llegando al máximo de su capacidad el año 2005 (*ver Figura 1*).

El año 2009 se realizó una inversión en infraestructura que concluyó en la mudanza hacia una nueva sede. A pesar del aumento en el costo de arriendo, este cambio de ubicación mejoraría su accesibilidad y aumentaría la capacidad de los cursos que imparte con el objetivo de impulsar el crecimiento de la empresa.

Ese mismo año, se integró como canal de captación una agencia de turismo, Agencia A¹, que comenzó a proveer una gran cantidad de alumnos desde Brasil para los cursos de español, en comparación al resto de las nacionalidades, permitiendo superar hasta hoy las ventas de las otras escuelas líderes. La cantidad de semanas anuales promedio vendidas entre el año 2011 y el 2018 superaron en un 11,74% al promedio entre el año 2005 y el 2008 [1].

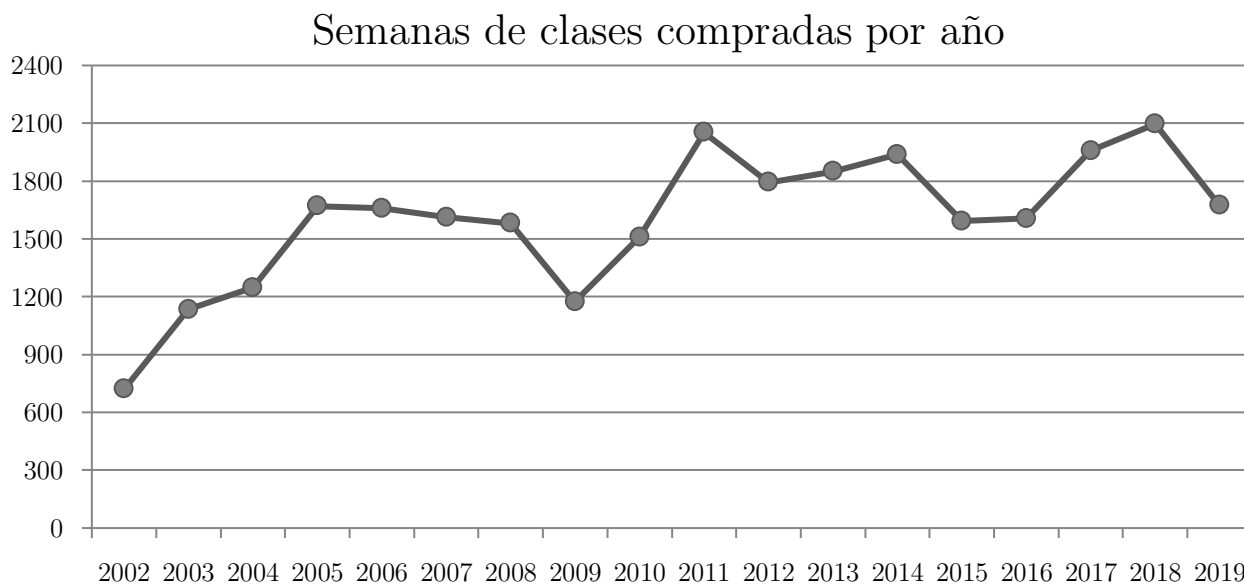


Figura 1: Evolución demanda anual de cursos de español semanales. **Fuente:** TANDEM Santiago.

A partir del año 2010 hasta el presente, la Agencia A permitió a TANDEM obtener una ventaja frente a la competencia y mantener una tendencia al alza en sus ingresos. De este modo se inicia un **periodo de funcionamiento autónomo**, donde la empresa obtiene sus alumnos sin realizar cambios al negocio ni potenciarlo, solo beneficiándose de los cambios en el mercado y su alianza con la Agencia A.

Los cursos de otros idiomas, especialmente los de inglés y portugués, comienzan a tener mayor demanda a partir del año 2010, mas no se observa una tendencia marcada al alza. Particularmente se observa gran variabilidad entre años, dado eventos como la Copa del Mundo en Brasil (*ver Anexo C*). La empresa no genera estrategias de diferenciación ni marketing para acceder a un público mayor en estos servicios, dado que el enfoque principal del negocio es el turístico de inmersión.

¹ Por razones de confidencialidad se decide ocultar el nombre verdadero de la agencia de turismo y se le nombra 'Agencia A'.

El año 2018, la empresa invierte finalmente en la adquisición de la casa en que se encuentra, dadas las expectativas favorables sobre el crecimiento del negocio.

El año 2019, TANDEM obtenía un 68,92% de los ingresos totales del servicio de cursos de español para extranjeros, los cursos de otros idiomas el 7,54% y los otros servicios el 23,54% restante, como se puede observar en la *Figura 2*.

Distribución de ingresos según servicio

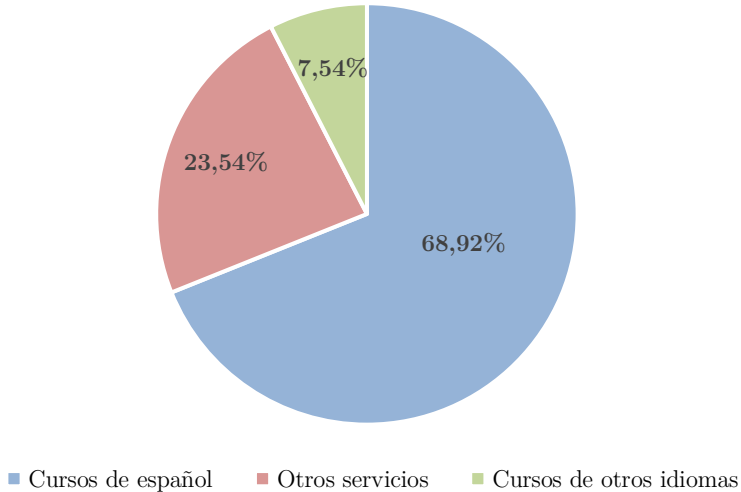


Figura 2: Distribución promedio de ingresos según tipo de servicio. **Fuente:** TANDEM.

2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

TANDEM ha experimentado un crecimiento autónomo en la última década llegando a liderar el mercado nacional, a pesar de no haber variado el servicio ni sus procesos en los últimos diez años, es decir, *sin tener una estrategia de posicionamiento ni diferenciación*

El director señala que:

Desde hace un tiempo no posee iniciativa para preocuparse de realizar nuevas estrategias de marketing, ya que el funcionamiento de la Escuela, con los alumnos ya existentes, es prioridad frente a la captación de nuevos clientes [2].

Adicionalmente, la Escuela carece de una visión de negocios definida, lo que se traduce en una **desmotivación** por parte de la gerencia **en la realización de cambios estructurales o estratégicos al negocio**, teniendo como principal consecuencia una dependencia en la Agencia A (*inciso 6.6.1*) y una falta de diferenciación respecto a la competencia para todos sus servicios.

Se establece la empresa se encuentra en un estado de *comodidad* frente al negocio, debido a la autonomía en su funcionamiento y captación de clientes, y que, en caso de mantener su estrategia intacta, no sería sustentable en el tiempo. En conclusión, es necesario generar una visión estratégica de negocio para que pueda haber continuidad de ésta.

2.1 CONTEXTO SOCIAL DE CHILE

Este trabajo de memoria se ve afectado por la crisis ocasionada por dos grandes eventos en la que se ve involucrada la Escuela: el **estallido social de octubre 2019** y la **pandemia de COVID-19** arribada en marzo y, hasta agosto 2020, aún vigente. Ambos sucesos generaron un cambio en el modo en el que la población chilena y los visitantes del país interactúan, su actitud frente a sus inversiones, sus intereses, sus preocupaciones, entre otros aspectos.

El **estallido social** produjo una gran cantidad de manifestaciones y violencia, las cuales fueron difundidas a través de los medios de comunicación internacionales generando inseguridad en los visitantes extranjeros. En consecuencia, se cancelaron una gran cantidad de viajes hacia el país desde el extranjero, disminuyendo los potenciales clientes de TANDEM para cursos de español. Por otra parte, los clientes chilenos optan por decisiones financieras conservadoras, siendo los *cursos de idiomas* un servicio secundario ante las expectativas de crisis económica que se pronosticaban [3].

Posteriormente, debido a la **pandemia**, la incertidumbre en el ámbito económico, laboral y social crece; produce una caída en el consumo, tanto de las personas en todo el mundo como del Gobierno [3]. Se cierran las fronteras por riesgo de contagio de COVID-19, y la Escuela debe detener la entrega del servicio de manera presencial y variar hacia una modalidad en línea (on-line).

El mínimo de la demanda se alcanzó a fines de abril, en donde no se integraron nuevos alumnos, y los preinscritos aplazaron sus cursos para el año 2021, esperando poder recibir el servicio contratado de manera presencial (*ver Figura 3*).

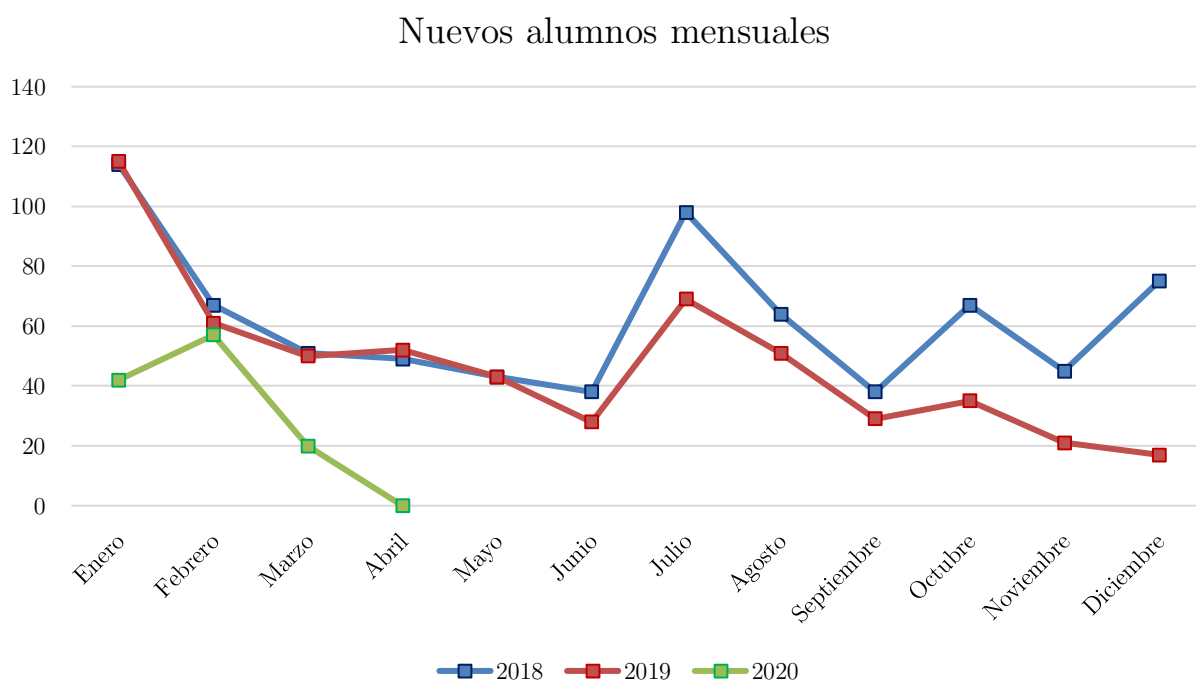


Figura 3: Llegada alumnos nuevos por mes en los años 2018,2019 y 2020.

Fuente: TANDEM Santiago.

Dado el contexto descrito anteriormente, surge el problema adicional para la empresa de que **su demanda de cursos y servicios a partir de mayo 2020 es nula**, cuyo principal efecto es la **disminución en sus ingresos y utilidades**.

En caso de no poder mantener sus costos, la Escuela tendría que reducir personal o liquidar activos. La mayoría del personal contratado lo está desde hace más de 10 años, lo que implica **grandes gastos en indemnizaciones por despido**.

Adicionalmente, la disminución en la demanda y los bajos ingresos que la empresa ha mantenido desde finales del año 2019 ha generado **una baja capacidad adquisitiva** y de inversión, lo que significa que los ahorros para inversión y marketing son prácticamente nulos.

Estos dos elementos elevarían el riesgo de quiebra de la empresa, por lo tanto, se **debe definir una estrategia que permita la supervivencia de TANDEM a la crisis y su posterior sostenibilidad y crecimiento**.

2.2 RESUMEN PROBLEMA

La **falta de visión de negocios** amplificó las consecuencias del estallido y la pandemia: TANDEM no poseía un plan de previsión de riesgos, ni márgenes ni flexibilidad para la realización de acciones en caso de enfrentarse a un contexto como el actual. Por lo tanto, a pesar de que la caída abrupta de la demanda es consecuencia directa del cierre de fronteras, no se puede negar que esta caída se ve potenciada por la falta de respuesta mostrada por TANDEM en esta crisis, por lo que la Escuela debe resolver su problema basal para mejorar su situación actual.

En base a lo expuesto en los párrafos anteriores, la conclusión que se obtiene es que el problema se debe abordar a partir de dos enfoques temporales, el primero tomando en cuenta la **criticidad actual de la situación** debido a la pandemia y, el segundo, la necesidad de **transformación del negocio** para lograr una sostenibilidad en el tiempo luego de la crisis.

Es necesario, por lo tanto, una **decisión a corto plazo** enfocada en el ahorro económico y en mantener la empresa activa, es decir, superar la crisis. Esto conlleva asumir el menor riesgo posible en función de las condiciones en que se encuentra, pero contribuyendo a la mejora en el servicio, en la imagen y en la captación de clientes durante la pandemia.

Luego, se debe diseñar una **estrategia a largo plazo** en la que se defina la misión y visión de la empresa, además de generar una propuesta de valor que permita diferenciarse de la competencia y atraer a nuevos clientes.

La memoria se estructura en base a las siguientes preguntas y sus posibles respuestas como guía para abordar el problema: *¿Qué hacer para disminuir los riesgos durante la pandemia? ¿Cómo puede la empresa sustentarse en el corto plazo? ¿Cómo atraer clientes en situación de crisis económica y social? ¿Qué estrategia a mediano o largo plazo permitirá a la empresa ser sostenible y crecer luego de la crisis?*

Se realiza un pronóstico a partir de investigaciones disponibles y entrevistas a involucrados sobre el comportamiento de las personas, las acciones del Gobierno y las expectativas del servicio después del confinamiento para plantear una estrategia, dentro del periodo de la memoria, que se adapte a las necesidades de la empresa y el mercado.

2.3 RELEVANCIA DEL PROBLEMA

Si se considera el supuesto optimista en que la empresa no quiebra debido a la actual crisis, es muy probable que la competencia en el rubro de las clases de español no se mantenga y que, en un contexto de normalidad, TANDEM podría captar el mercado de las escuelas que quiebren. Asimismo, en momentos difíciles se adquiere la habilidad para trabajar en ambientes ambiguos e inciertos, potenciando la adaptabilidad de la empresa y logrando nuevas soluciones, como lo señala un artículo de Press Latam [4].

Dado que estos dos acontecimientos, crisis social y pandemia, no tienen precedentes, se presenta un contexto propicio para innovar en productos y servicios que respondan a las nuevas necesidades de esta industria. La necesidad de prevenir la caída de la empresa impulsa una mejora en la entrega del servicio y en la imagen de ella, abriéndose a nuevos clientes, definiendo nuevas ventajas competitivas a partir de innovación y/o rediseño del modelo de negocios, obteniéndose beneficios a largo plazo para la escuela.

Finalmente, se pueden aumentar los márgenes de la empresa si se potencian y gestionan los servicios que entrega, eliminando aquellos que no son rentables o no se relacionan con la propuesta de valor de TANDEM.

3 OBJETIVOS Y ALCANCES

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia que permita la sostenibilidad y crecimiento de la Escuela TANDEM Santiago.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar la situación actual de la empresa.
2. Definir acciones que establezcan a la empresa frente a la contingencia actual.
3. Realizar una investigación de mercado que identifique las necesidades del mercado.
4. Obtener una mirada analítica interna y externa de TANDEM.
5. Diseñar una misión y visión para TANDEM.
6. Definir objetivos estratégicos para la empresa.
7. Definir una estrategia para la empresa con foco en la sostenibilidad.
8. Analizar factibilidad económica de la estrategia propuesta.

3.3 RESULTADOS ESPERADOS

Mediante el desarrollo del presente trabajo de título se pretende obtener los siguientes resultados:

1. Definir la situación actual de TANDEM.
2. Distinguir las principales virtudes y limitaciones de TANDEM.
3. Caracterizar el mercado de TANDEM.
4. Diseñar una estrategia para TANDEM, aplicable a la realidad nacional, que le genere un crecimiento en su demanda.
5. Definir alcances económicos de la estrategia propuesta.

3.4 ALCANCES

TANDEM presenta diferencias de enfoque y segmentos de clientes según servicio que entrega. Los cursos de español están dirigidos a extranjeros y es un servicio turístico, en cambio los cursos de idiomas y otros servicios son del área de servicios educacionales. Por lo tanto, se define que la estrategia final buscará la sostenibilidad y crecimiento de la empresa a partir del **enfoque turístico**, dado que es la principal actividad del negocio y aporta la mayor parte de los ingresos a la empresa.

En base al tiempo estipulado para el desarrollo del trabajo, y con el fin de generar una propuesta concreta y sustancial, tanto para el cliente TANDEM Santiago como para efectos del trabajo académico, la estrategia se limitará exclusivamente a las herramientas y modelos presentados en la metodología, *inciso 5*. Por otro lado, es posible que en el desarrollo del trabajo surjan temáticas en las que sea prudente profundizar. Éstas serán expuestas como recomendaciones y propuestas para el futuro, pero no serán analizadas en este trabajo.

Finalmente, este trabajo no se hará cargo de la implementación de la estrategia a mediano/largo plazo planteada, ni de la planificación de gestión del cambio, en caso de ser necesaria. Sin embargo, se presentarán las propuestas formuladas al director de la Escuela para que ponga en marcha aquellas que se adapten a las capacidades e intereses de los involucrados.

4 MARCO CONCEPTUAL

El propósito de esta sección es introducir al lector los conceptos utilizados durante el desarrollo de este trabajo, Las disciplinas desde las cuales se abordará el problema propuesto serán la: administrativa, de estrategias empresariales, y marketing, debido a que es necesario tomar decisiones a largo plazo que puedan cambiar el foco del actual servicio, aplicando conocimientos sobre gestión de marca, entrega de valor al cliente, canales de llegada, entre otros.

4.1 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS [5]

En este trabajo se desarrolla un Canvas para analizar de manera visual el modelo de negocio de la empresa (*Figura 4*) y aumentar sus probabilidades de éxito. Un modelo Canvas es una herramienta cuyo propósito es dar una visión conceptual y describir cómo una organización crea, entrega y captura valor, asegurando el desarrollo de un modelo de negocio claro y consistente, que sea capaz de ofrecer las respuestas indicadas a las necesidades comerciales de la empresa.

Está compuesto por nueve bloques que describe las partes fundamentales del negocio:

Segmentos de mercado: Grupos de clientes que reúnen características que los distinguen de otros, y que los convierten en clientes potenciales.

Propuestas de valor: Éstas corresponden a las características del negocio que explican por qué el segmento de clientes buscaría acceder al producto. Su objetivo es ilustrar el valor percibido por los clientes al utilizarlo.

Canales: Medios para comunicarse con el mercado y dar a conocer la propuesta de valor.

Relaciones con los clientes: Cómo se va a conectar la propuesta de valor con el segmento de cliente.

Fuentes de ingreso: Representa la estructura de generación de ingresos de la organización. Este punto es crucial para el modelo de negocios ya que muestra cuánto está el cliente dispuesto a pagar, así como también cuáles serán los medios de pago.

Recursos clave: Activos necesarios para garantizar el éxito del modelo de negocio. Permiten crear y ofrecer una propuesta de valor.

Actividades clave: Corresponden a las tareas cruciales a llevar a cabo en el proceso de generación, captura y entrega de valor. Al igual que los recursos clave, estas tareas deben estar alineadas con el modelo de negocios y con la propuesta de valor.

Asociaciones clave: Conjunto de proveedores y alianzas que permiten que se lleve a cabo el modelo de negocios.

Estructura de costos: especificación de los costos involucrado en la operación de la empresa.

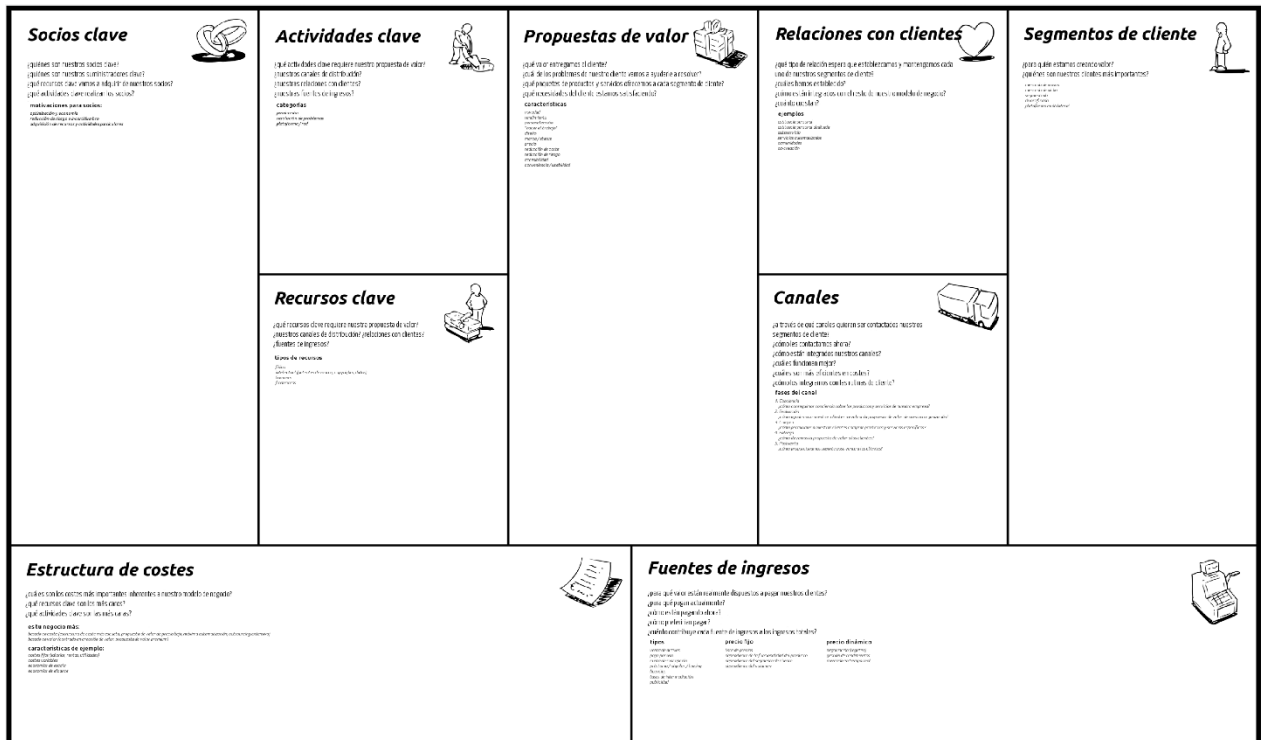


Figura 4: Diagrama de modelo de negocios Canvas.

4.2 BENCHMARKING

El benchmarking es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de la propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas. A través de este tipo de estudios, es posible encontrar información significativa sobre cómo se comportan las empresas: qué tipo de servicios ofrecen, cómo realizan sus procesos, cómo se relacionan con sus clientes, cuáles son las estructuras de costos e ingresos más recurrentes en el mercado, y cómo ha evolucionado éste en el tiempo.

En otras palabras, el benchmarking puede ofrecer una fotografía del mercado, de los competidores directos e indirectos, que ilustre las principales fortalezas y debilidades de la competencia, e incluso potenciales ventajas que una empresa podría tener respecto de sus competidores. Esta información puede ser significativa en la medida que se considere e influya en la toma de decisiones posteriores por parte de los equipos gerenciales de una organización [6].

4.3 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979, el cual establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio.

Rivalidad entre las empresas: Es el resultado de las otras cuatro fuerzas. En función de la rivalidad existente entre la competencia, la rentabilidad obtenida en el sector será mayor o menor.

Poder de negociación de los clientes: Si el mercado cuenta con pocos clientes, se corre el riesgo de que estén bien organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar. Esto se convierte en una amenaza para la empresa.

Poder de negociación de los proveedores: Amenaza que corre a cuenta de los proveedores debido al gran poder de negociación.

Amenaza de los nuevos competidores entrantes: Existen ciertas barreras de entrada a los nuevos productos que se quieran introducir en un determinado mercado.

Amenaza de productos sustitutos: En los mercados en los que existen productos muy similares entre sí supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría [7].



Figura 5: Diagrama de 5 fuerzas de Porter.

4.4 ANALISIS PEST

Como se espera abordar el problema rediseñando el modelo de negocios, es necesario hacer un análisis exhaustivo sobre los posibles factores que afectarían este nuevo proyecto de negocio: el tipo de clientes, en la demanda y cuáles son las razones por las que los clientes escogen TANDEM.

El análisis PEST es una herramienta utilizada para evaluar el potencial y la situación de un mercado. PEST es un acrónimo formado por cuatro factores: político, económico, social y tecnológico. Esta herramienta, que se puede aplicar a numerosos casos, facilita la descripción en detalle del contexto en el que operará la organización. Y ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, las dificultades y retos que puede presentar, así como a orientar la dirección y la posición del negocio de forma sencilla, sistemática y pautada. [8].

Factor político: Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados internacionales o la existencia de conflictos internos o con otros países actuales o futuros.

Factor Económico: Busca analizar los aspectos económicos que influyen en la toma de decisiones. Se consideran aspectos tales como tasas de interés, poder adquisitivo de los clientes, precios de los servicios, tasas de crecimiento y costos de producción.

Factor Social: Se refiere a los intereses, actitudes y opiniones de la sociedad respecto a religión, educación, distribución de los ingresos, rol del estado, responsabilidad social y derechos ciudadanos, en definitiva, las tendencias sociales que pueden afectar el negocio.

Factor Tecnológico: Se refiere al impacto que tiene la tecnología en un mercado. Se estudia el impacto de nuevas tecnologías de la información, la velocidad de las transferencias tecnológicas y la tecnología ya disponible [9].

4.5 MATRIZ FODA

FODA, sigla para **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**, es una herramienta de planificación estratégica utilizada para analizar la posición estratégica de las organizaciones desde el punto de vista interno y externo, y para el desarrollo de nuevas estrategias a partir de la información obtenida.

Las **Fortalezas** son aquellas características propias de la organización que pueden considerarse recursos valiosos y, eventualmente, traducirse en ventajas competitivas en el mercado.

Las **Oportunidades** son aspectos externos a una organización y, por lo tanto, que éstas no pueden controlar- que podrían ofrecer beneficios para una organización. De estar bien alineadas con las características internas de una organización, las oportunidades pueden llegar a generar ventajas competitivas sostenibles. Es por ello que éstas suelen guiar las estrategias de negocios. [10]

Las **Debilidades** son características internas que, a diferencia de las fortalezas, pueden ser agentes de pérdida de valor para la organización, generando desventajas competitivas.

Las **Amenazas** son aquellos aspectos externos a una organización que pueden ser riesgosos para su capacidad competitiva. Todas las organizaciones están sujetas a Amenazas externas, motivo por el cual es fundamental que sus estrategias estén definidas considerando los potenciales riesgos y peligros [11].

4.6 LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE KOTLER [12]

Para Philip Kotler, existen 3 tipos de oportunidades de crecimiento y se puede definir la estrategia más conveniente a partir de un análisis de costo-beneficio. Estas son:

4.6.1 ESTRATEGIAS INTENSIVAS DE CRECIMIENTO

Penetración en el mercado: intentando que los productos/servicios de la empresa se expandan intensamente dentro de los mercados que ya posee. Esto se puede lograr estimulando a los clientes a aumentar la frecuencia de contratación del servicio y/o aumentando el volumen por ocasión de consumo; atrayendo a clientes de la competencia u atrayendo a nuevos clientes.

Desarrollo del mercado: ingresar a otros tipos de mercados, tanto a nivel geográfico como sectorial; expansión territorial y/o ingresar a nuevos canales de distribución.

Desarrollo de nuevos productos/servicios: creando variaciones en calidad y/o nuevas características, atributos o tecnologías que pueden ir dirigidos tanto a mercados actuales como a mercados potenciales.

4.6.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN

Se reconocen distintas modalidades:

Integración hacia atrás: adquiriendo o estructurando procesos que realizan los proveedores del negocio.

Integración hacia delante: en el caso de que las oportunidades se encuentren en el desarrollo servicio que la empresa subcontrata.

Integración horizontal: se trata de unirse a otras empresas para acciones en las que resulte beneficiosa la colaboración.

4.6.3 CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN

Buscan crecer, a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa. Se justifican, cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales (una combinación de industria atractiva y fortalezas de la empresa).

Diversificación concéntrica: Con la misma infraestructura y/o tecnología, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los mismos o a nuevos clientes.

Diversificación horizontal: Con otra infraestructura y/o tecnología a la actual, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los clientes actuales.

Diversificación conglomerada: Con otra infraestructura y/o tecnología y con otra actividad comercial, diferentes a las actuales, se desarrollan nuevos productos dirigidos a otros clientes.

5 METODOLOGÍA

El presente trabajo de título se divide en dos etapas: la primera tiene como objetivo enfrentar el problema de corto plazo, la elaboración de una estrategia para TANDEM Santiago que permita la subsistencia al contexto en que se encuentra; y la segunda está relacionada con la elaboración de una estrategia de adaptación, crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Para cumplir con el objetivo planteado se requiere información sobre la empresa, definir sus fortalezas y debilidades; analizar su mercado, su entorno externo, las amenazas y oportunidades que este entrega y examinar como todo lo anterior se ve afectado por el contexto en el que se encuentra el mundo.

La metodología descrita a continuación estructura la búsqueda de *insights* para la definición de una estrategia que permita cumplir con el objetivo de esta memoria utilizando las herramientas descritas en el Marco Conceptual (*inciso 4*).

5.1 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El objetivo de esta etapa es definir el **campo de acción a corto plazo de la escuela y los factores a considerar para la generación de la estrategia final para TANDEM.**

Se **analiza la empresa**: las características del negocio, sus fortalezas y espacios de mejora, sus clientes² y su estructura organizacional. Esto se logra a partir de la Metodología Canvas que permite definir el modelo de negocios el cual es validado posteriormente por la gerencia de TANDEM. Esto se logra a partir de entrevistas al personal, documentación de la empresa y encuestas exploratorias.

Luego, se investiga sobre el **contexto** anterior a la crisis ocasionada por el estallido social y la pandemia a partir de los datos de demanda anual de TANDEM, los efectos correspondidos al problema basal, así como las preocupaciones y las transformaciones de la Escuela debido a eso.

Se crea un marco de acción para las propuestas realizadas a TANDEM a partir de seminarios sobre recomendaciones a PYMEs durante una crisis; charlas de apoyo a empresas del sector

² Esta es una caracterización de diagnóstico que permite definir en qué enfocarse en la *Investigación de Mercados*. La segmentación final se realiza en la investigación de mercados.

afectadas por el coronavirus e impartidas por el espacio virtual del Gobierno, *ActivaTurismo* de la Subsecretaria Nacional de Turismo o SERNATUR; y revisiones bibliográficas.

Se compara el estado actual de la empresa, la competencia y el mercado, para crear un **plan de acción temporal** y establecer los **factores** que se deben tomar en cuenta para la investigación de mercado y análisis de entorno.

Finalmente, se **analizan datos contables** de la empresa para obtener su capacidad adquisitiva, su estado financiero, y realizar un análisis económico de los escenarios probables para TANDEM, de modo que se facilita la toma de decisiones.

5.2 ACCIONES PARA MITIGAR LA CRISIS

Esta etapa tiene como objetivo reducir el riesgo de quiebra, es decir, que la escuela sea sostenible en el corto plazo. Se plantean **propuestas de mejora** enfocadas en el marco de acción presentado en el Análisis Interno y se describe la **implementación** de aquellas que se consideran pertinentes en función del riesgo y valor que entregan para la empresa.

5.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Mediante la investigación de mercado se proporciona la información necesaria para la toma de decisiones a corto y largo plazo de la empresa que requieren un análisis cuidadoso de los hechos, además de reducir considerablemente los márgenes de error de éstas [13].

Para la creación de una estrategia acorde al contexto, será necesario **caracterizar el mercado** de la empresa; **la demanda**, es decir, los clientes que suele atraer la empresa y el posible nuevo mercado al que se puede acceder; por último, **la oferta**, que son el resto de los institutos, escuelas o empresas que se encuentran en el rubro de los idiomas. Esto se logra a partir de análisis de datos históricos de la empresa, investigación exploratoria, entrevistas al personal y fuentes secundarias.

Se investiga la **tendencia del mercado** para el servicio de cursos de español a extranjeros, sus efectos en TANDEM y el resto de las escuelas de inmersión en Chile. Esto se sustenta a partir de bases de datos de la Subsecretaria de Turismo, TANDEM y de la Asociación Chilena de Escuelas de Español, ACHELE.

Se analizan las hipótesis que surgen con relación a posibles **cambios en el mercado**; su validez y la posibilidad de ser integradas en la estrategia final de TANDEM.

Se **describe la demanda** a través de una encuesta de satisfacción que entregará información sobre las motivaciones para elegir TANDEM, cómo la visualizan (imagen de marca y posicionamiento), los canales de acceso utilizados y la satisfacción final de los clientes de TANDEM. Adicionalmente, se busca definir las **necesidades del mercado**, permitiendo adaptar mejor los productos a las condiciones de la demanda. De esta manera se podrá caracterizar al cliente para cursos de inmersión.

Se investiga sobre el **pronóstico de demanda** para la Escuela en base a datos entregados por la Subsecretaría de Turismo e investigación secundaria lo que permite establecer expectativas del negocio bajo el contexto actual de crisis.

Finalmente, se utiliza un **benchmark** para obtener información sobre las estrategias que sigue la competencia dado el contexto en el que se encuentra, el valor que entregan y en qué se distingue TANDEM de ellas y permite obtener ideas para perfeccionar los métodos de promoción.

5.4 ANÁLISIS DE ENTORNO EXTERNO

Con el fin de lograr un crecimiento profundo de la empresa, se debe analizar el **contexto externo** en el que se desenvuelve la organización. Para esto se realiza una descripción cualitativa de ésta en relación con su desempeño en los ámbitos económico, político, de mercado y social [14], en base a revisión bibliográfica y noticias relacionadas.

Las herramientas que se utilizan son las **5 Fuerzas de Porter y el análisis PEST**, las cuales se fundamentan teóricamente en publicaciones, sitios web del Gobierno, noticias, cátedras y entrevistas a los actores involucrados.

Finalmente, se resumen en una **matriz FODA** los *insights* encontrados, describiendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de TANDEM definidas en el *capítulo 6*, Análisis de Entorno Interno, y el *capítulo 9*, Análisis de Entorno Externo.

5.5 ESTRATEGIA FINAL

En esta etapa se espera definir una estrategia que permita la sustentabilidad y crecimiento en el tiempo para TANDEM.

A partir de la matriz FODA, se definen 4 estrategias en base al cruce entre aspectos internos, fortalezas y debilidades, y aspectos externos, oportunidades y amenazas; para generar una propuesta final íntegra. Estas se definen tomando en cuenta el marco teórico de las *3 estrategias de crecimiento* establecidas por Kotler.

La estrategia final debe dirigir a TANDEM hacia su visión, la cual no está formalmente definida. Por lo tanto, se propone una **misión y visión** para motivar el desarrollo de TANDEM como empresa, entregando un motivo y meta al funcionamiento y crecimiento de ésta.

Para cada una de las estrategias propuestas a partir de la matriz FODA en el capítulo 9, se desarrolla una serie de **iniciativas dirigidas a lograr la sostenibilidad y crecimiento** de TANDEM en el tiempo cubriendo sus deficiencias, aminorando el efecto de las amenazas y aprovechando sus oportunidades y fortalezas.

Las iniciativas son evaluadas en base a criterios de selección, tales como: impacto, prioridad, dificultad y costos. Luego, se formula una **matriz de priorización** con el fin de ordenar las iniciativas, a través de un sistema de puntajes, para que la implementación de éstas entregue el mayor valor para la Escuela posible.

Finalmente, se plantea un **plan de implementación** de la estrategia seleccionada y un **análisis de factibilidad económica**, a través de un flujo de caja.

6 ANÁLISIS INTERNO TANDEM SANTIAGO

Para poder encausar la estrategia que permitirá la sostenibilidad y crecimiento de la empresa, es necesario generar un análisis a cabalidad de la empresa, su funcionamiento, sus problemas internos. A partir de eso se espera definir sus fortalezas y debilidades y los factores a considerar para la formulación de la estrategia. Adicionalmente, se exploran los efectos del problema encontrado para TANDEM, antes y después de las crisis nacional y mundial.

6.1 LA ORGANIZACIÓN

TANDEM Santiago es parte de una red de escuelas de idiomas internacionales, TANDEM International, que presenta sedes en países como Alemania, Italia, España, Argentina, Uruguay y Francia; siendo la única representante en Chile. Está presente solo localmente, encontrándose la única sede en Santiago de Chile.

Como se mencionó anteriormente, se especializa en cursos de español a extranjeros como parte de una propuesta de turismo de inmersión. Su flujo de estudiantes en promedio es de setenta alumnos por mes y, en temporada alta, llega a los doscientos por mes, generando un volumen de ventas aproximado de \$350 millones de pesos chilenos anuales, equivalente a US\$426.600 aproximadamente. Esto último permite clasificarla como una mediana empresa [2].

Ofrece cursos de otros idiomas y servicios adicionales relacionados a turismo e idiomas, pero estos son requeridos ocasionalmente. Solo dos idiomas, inglés y portugués, presentan aproximadamente tres veces al año suficiente demanda para crear cursos grupales con duración de tres a cuatro meses. El resto solo se imparte en la modalidad de clase particular.

A partir de lo anterior, se define que la estrategia que ha seguido TANDEM hasta el momento es cubrir una alta gama de servicios relacionados a idiomas y turismo en Santiago de Chile. Su misión no está establecida, pero su objetivo principal siempre ha sido:

Entregar un servicio de calidad en el ámbito de la educación lingüística, procurando una total inmersión de los estudiantes extranjeros en la cultura chilena y aportando en la especialización de lenguas extranjeras para los locales.

6.2 MODELO DE NEGOCIO CANVAS

A continuación, se presenta gráficamente en la *Figura 6* el Modelo de Negocios de la empresa TANDEM el cual se desarrolla en las siguientes subsecciones para sus aspectos más relevantes.

Asociados Clave Agencias de turismo TANDEM International	Actividades Clave Marketing Cursos de idiomas Organización interna y personal	Propuesta de Valor Escuela de idiomas que permite a sus estudiantes generar una inmersión en la cultura del idioma que esperan aprender, entregándoles una experiencia completa y distinta respecto a un viaje de turismo corriente.	Relación con los Clientes ASISTENCIA PERSONAL: Clases presenciales no exclusivas (más que para clases particulares) SERVICIO AUTOMÁTICO: cotización curso a través de sitio web según necesidades de cada uno	Segmento de Clientes CURSOS DE ESPAÑOL Personas mayores a 16 años que deseen aprender español como lengua extranjera y tengan poder adquisitivo para realizar un viaje a Chile. CURSOS DE IDIOMAS Personas mayores de 16 años que necesitan comunicarse en un idioma distinto al español por razones laborales, sociales o de certificación
	Recursos Clave Profesores, personal de administración, infraestructura		Canales ENTREGA SERVICIO: Interacción directa COMUNICACIÓN: Redes sociales, agencias, página web, chat web, skype POST-VENTA: chat por plataforma, mail y teléfono	
Estructura de Costos Sueldos, arriendo, marketing y costos fijos Comisiones agencias y webpay		Vías de Ingreso Cursos de idiomas y servicios adicionales Arriendo de infraestructura en horarios fuera de clase		

Figura 6: Modelo Canvas de TANDEM SANTIAGO. **Fuente:** Elaboración propia.

6.2.1 PROPUESTA DE VALOR

La empresa motiva sus acciones para entregar un servicio que genere en sus estudiantes una **inmersión** en la cultura del idioma que esperan aprender, entregándoles una experiencia única al aprender un idioma. De esta manera, TANDEM no solo entrega un curso de idiomas, sino que se centra en la vivencia de sus estudiantes a partir de la interacción con los idiomas, llevándolos a conocer el mundo desde una perspectiva del aprendizaje aplicado.

Lo anteriormente descrito, se cumple en mayor medida para los cursos de español, debido a que se aprende el idioma en el país, siendo esto ya una inmersión cultural. Para los cursos de otras lenguas se realizan clases enfocadas en la cultura del país en donde se habla el idioma y con profesores mayoritariamente nativos.

6.2.2 SEGMENTO DE CLIENTES

Dada la variedad de servicios que entrega TANDEM, cada uno de estos se enfoca en segmentos de personas con distintas características.

Los clientes para los cursos de español son mayores de dieciséis años, extranjeros con alto poder adquisitivo que suelen arribar a Chile con ciertas capacidades lingüísticas, pero no pueden comunicarse de manera clara debido a las diferencias entre el dialecto chileno y el castellano, por lo que se les ofrece durante su estadía en Santiago un curso intensivo de español de corta duración y actividades culturales por la ciudad y alrededores para obtener todas las ventajas de un curso en el extranjero disfrutando su estadía en el país. Un análisis más extenso sobre estos se realiza en el *inciso 6.3*, Tipo de Cliente TANDEM.

Los clientes para cursos de idiomas, distintos al español, son en general chilenos adultos jóvenes, entre 16-50 años, que trabajan durante el día y por lo tanto solo pueden acceder al servicio durante el horario vespertino. Los servicios adicionales como traducciones, gestión de prácticas e intercambios, e inscripción a pruebas de certificación en inglés están dirigidas para adultos jóvenes que necesitan documentación para trámites en el extranjero.

6.2.3 ASOCIACIONES CLAVES: AGENCIAS

Las **agencias** de viajes de estudios son el principal proveedor de estudiantes extranjeros para TANDEM, atrayendo el 61% del total de alumnos para cursos de español anuales, en circunstancias normales. Estas hacen de intermediarias entre sus clientes y determinados proveedores del rubro viajes, tales como aerolíneas, hoteles, cruceros, escuelas de idiomas, empresas de turismo, entre otros, ofreciéndoles mejores experiencias en el viaje que desean emprender [15]. Están ubicadas en distintos países y se enfocan en atraer extranjeros a cambio de una comisión negociada directamente.

No poseen un contrato de exclusividad, pero, actualmente, cada agencia transa con una sola escuela, excepto por la agencia *Language International*, que posee un modelo de negocios que ofrece variedad a sus clientes, posibilitando la autoselección.

Para cursos de otros idiomas no se posee convenio con agencias.

6.2.4 ASOCIACIONES CLAVES: TANDEM INTERNATIONAL

En sus inicios la Escuela ingresó a una Asociación de Escuelas de idiomas reconocida mundialmente, **TANDEM International**, adoptando el nombre “TANDEM Santiago” como parte de una estrategia de marketing para la empresa. Esta asociación reúne instituciones de enseñanza independientes y de calidad reconocida que comparten las mismas ideas sobre la enseñanza de idiomas. Se creó con el fin de promocionar mundialmente a las escuelas integrantes, generar beneficios de transferencia de clientes entre ellas y nutrirse de las experiencias de los otros en otros continentes.

Actualmente, no se puede establecer cuánta utilidad se obtiene a partir de esta asociación, ya que el valor de esta es simbólico, mas su eliminación significaría la pérdida del nombre y sería necesaria una nueva gestión de marca.

6.2.5 RECURSO CLAVE: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PROFESORES

El **personal** es uno de los recursos fundamentales para el funcionamiento de TANDEM: administración logra el funcionamiento interno de la empresa y la captación de los clientes, mientras que profesores son los proveedores de los servicios. Los profesores son considerados recursos clave, dado que están contratados y disponibles para la empresa. En caso de no estar contratados y fuesen requeridos en función de la demanda se podrían considerar proveedores y, por lo tanto, la empresa dependería de la disponibilidad de éstos.

6.2.6 RECURSO CLAVE: INFRAESTRUCTURA

A pesar de que la infraestructura de la empresa es reemplazable y las clases no requieren del inmueble para ser impartidas, se ha demostrado a lo largo de los años que la ubicación de la casa patrimonial en que se encuentra TANDEM, su fachada externa e interna generaron un aumento en la demanda de cursos siendo un activo clave para el crecimiento de la empresa.

6.2.7 ESTRUCTURA DE INGRESOS

TANDEM recibe ingresos a partir de la **venta de sus servicios**, estos son los cursos de idiomas, las traducciones, las gestiones de alojamiento e intercambio, las comisiones por certificaciones en idiomas, entre otros. Adicionalmente, la Escuela arrienda su infraestructura en horarios con disponibilidad, ya sea fines de semana u horarios de tarde-noche durante la semana, para cubrir los costos asociados a ella (dividendos).

Es importante mencionar que los ingresos dependen en gran medida de la estabilidad de la economía nacional y mundial, ya que los cursos de español junto a la gestión de alojamiento se cobran en USD. Esto implica una alta sensibilidad al cambio en el valor del dólar americano, influyendo en gran medida en las diferencias anuales en las utilidades y en la demanda percibida.

6.2.8 ESTRUCTURA DE COSTOS

Los **costos fijos** de TANDEM se enfocan en sueldos, dividendo de la casa, electricidad, agua, internet y la línea telefónica.

Los **costos variables** se enfocan especialmente en sueldos honorarios y pago de comisiones a agencias que proveen de estudiantes, los cuales rondan el 20% del valor del paquete comprado por el alumno, además de las comisiones por el uso de los aparatos de pago con tarjetas Transbank y Webpay. También, se tienen costos de pago de servicios extraordinarios, como lo son las actividades extraprogramáticas, entre las que se encuentran paseos turísticos con los gastos de transporte y entrada a museos incluida, profesores de baile como salsa o cueca, y gastos en alimentación para la actividad de bienvenida a los estudiantes nuevos, y más. Por último, otros costos variables son los gastos en marketing, insumos de oficina y libros de clase, lápices de pizarra, entre otros.

6.2.9 CANALES

TANDEM accede a sus clientes a través de dos canales principales: los intermediarios y el contacto directo. Los **intermediarios** son principalmente las agencias que realizan la gestión de las inscripciones, y su principal función es solo generar la conexión entre los clientes y la Escuela, siendo el curso de español un complemento al paquete turístico ofrecido por ellos.

Los canales tales como teléfono, fax, correo electrónico, redes sociales, chat web, Skype, entre otros, permiten generar **una interacción directa** entre los clientes y la Escuela. La **interacción indirecta** es a partir de la página web, en donde el alumno puede informarse de los servicios, los precios, inscribirse en los cursos, entre otros, de manera autónoma y automatizada. La entrega del servicio es a través de clases presenciales.

6.3 TIPO DE CLIENTES TANDEM

Para identificar el cliente TANDEM, se hace una diferenciación según servicio:

6.3.1 CURSOS DE ESPAÑOL

Un estudio de Amadeus y la consultora de tendencias *The Future Foundation* identifica seis "tribus" viajeras o perfiles de viajeros que están emergiendo [16]:

1. **El buscador de capital social:** Comparte sus experiencias a través de las redes sociales.
2. **El purista cultural:** Se sumerge en una cultura extranjera.
3. **El amante de la comodidad:** El consumidor tradicional de paquete turístico
4. **El viajero por obligación:** Viaja porque debe viajar y aprovecha el viaje
5. **El trotamundos comprometido:** Comprometido con ciertos valores ambientales, éticos, etc.
6. **El cazarrecompensas:** Viajo porque me merezco un premio a los sacrificios de mi vida cotidiana.

Se define que TANDEM recibe una mezcla entre los **turistas del tipo 3, 4, 5 y 6**, siendo el 4 el que ha presentado un aumento en los últimos años según entrevistas al personal.

Los clientes de TANDEM no realizan el viaje solo para estudiar el idioma. En los más de 20 años de experiencia de TANDEM, se ha visto una evolución en las razones para tomar un curso de español en Chile por parte de los clientes: en un comienzo declaraban necesitarlo por fines políticos; luego como complemento de un viaje por Chile, dado su atractivo de parques naturales; posteriormente debido a intercambios; después por relaciones personales y, en el último tiempo, el nicho de los brasileños que lo hace por fines laborales.

Se pueden segmentar los clientes de TANDEM en función de su proveniencia, ya que esta es una buena generalización respecto a las razones por las que contratan el servicio y visitan el país:

Los **europeos** suelen venir por un viaje extenso por Latinoamérica, a realizar trabajos sociales y suelen tener una alta conexión con la naturaleza. Para TANDEM estos pertenecen a un grupo minoritario y variado. La competencia, Escuela Bellavista, atrae mayoritariamente este tipo de clientes.

Los estudiantes **asiáticos** realizan clases por necesidades laborales. Suelen vivir en Chile y eligen TANDEM por recomendaciones. Les agrada por el ambiente que posee, pero critican comúnmente la superficialidad con la que se enseña en los cursos grupales y el enfoque en gramática. Por esto acostumbran a tomar clases particulares o en oficina.

El grupo mayoritario son **brasileños** de clase media alta. Ellos desean aprovechar su viaje de ocio a Chile para mejorar su curriculum. La certificación es, por tanto, uno de sus requerimientos más importantes. Suelen venir por turismo urbano: visitas a mall, viñas, playas cercanas como Viña del Mar y Ski, en invierno. Las agencias brasileñas que trabajan con TANDEM integran el curso de español como parte del paquete turístico con las actividades antes mencionadas. Su estadía promedio en el país y TANDEM es de 2-4 semanas.

6.3.2 CLIENTES CURSOS DE IDIOMAS

Los clientes de los cursos de idiomas suelen ser personas de entre 25 - 50 años, de clase media baja, que no estudiaron inglés o idiomas en el colegio, o vienen de un colegio municipal/subvencionado. Trabajan en el área de administración y desean mejorar su situación laboral. Les interesa obtener certificaciones sobre el nivel de aprobación y de participación en el curso. El 90% de los alumnos llega a TANDEM por recomendación y suele recomendar por la gran atención y calidad de los profesores.

6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

TANDEM tiene una estructura organizacional funcional plasmada en el organigrama de la *Figura 7*. En este organigrama se presentan las distintas funciones que se pueden tomar dentro de la institución, acorde a la gran cantidad de servicios que ofrece TANDEM. Como la empresa es pequeña; con tan solo veinte profesores, seis encargados de administración y coordinación, y dos de aseo; muchas de estas actividades son realizadas por una sola persona.

ORGANIGRAMA TANDEM-TASS

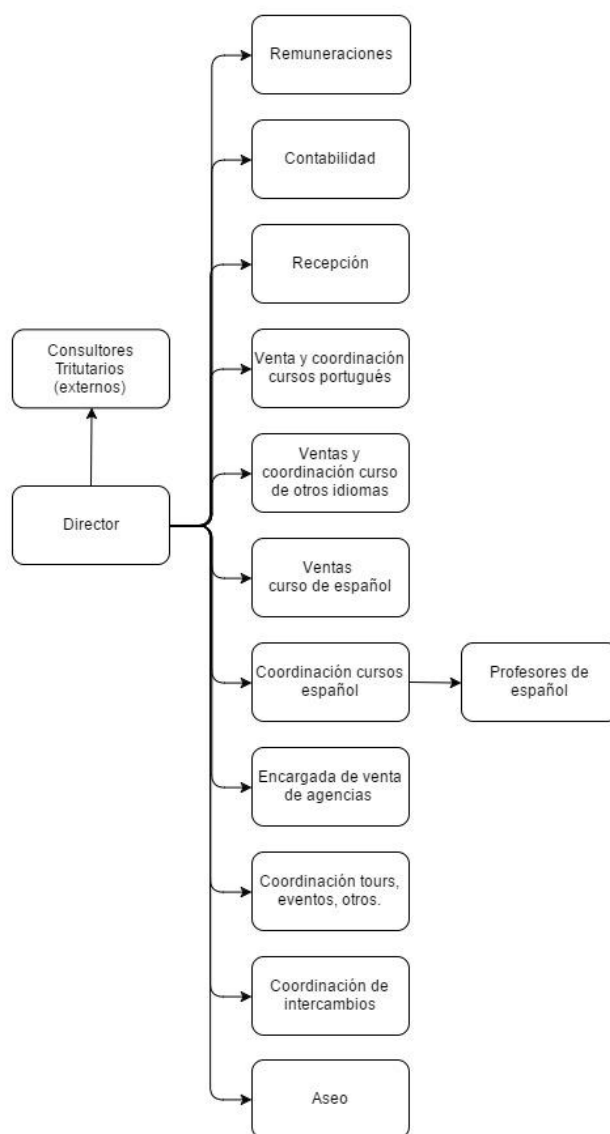


Figura 7: Organigrama de TANDEM, según funciones. **Fuente:** TANDEM.

6.4.1 CARGOS EXISTENTES

Director:

Dirección y administración general, es la máxima autoridad en la toma de decisiones. Realiza las actividades relacionadas con marketing, contrato/despido de personal, compra/venta de inmobiliario y encargado de la asociación con escuelas TANDEM International.

Coordinador de cursos de español:

Organiza los cursos de español, coordina profesores y alumnos, realiza programación semanal de los cursos; esto implica definir quiénes realizan las clases, dónde, en qué horario y a quiénes. Adicionalmente, gestiona casos problemáticos en la relación alumno-profesor.

Recepción:

La recepcionista toma varios de los cargos atribuidos en el organigrama. Estos son la de atención directa, venta de cursos de español, la coordinación de tours y eventos para los alumnos, entre otros. Además, emite cotizaciones de cursos, coordina el alojamiento para los alumnos que realizan curso y desean alojamiento, se encarga de los cobros, responde correos/mensajes, entrega información sobre los cursos, organiza actividades extraprogramáticas para los alumnos y mantiene un registro de los materiales de aseo y educativos que se utilizan. En conclusión, es quien se relaciona con los alumnos como primera cara visible de la institución.

Ventas y coordinación de cursos de otros idiomas:

Como el cargo lo indica, el encargado de venta de cursos de idiomas vende y coordina los cursos de idiomas que se realicen, excluyendo cursos de español que posee su propia coordinación. Además, está a cargo de preparar el material pedagógico para los cursos y gestionar la inscripción a las pruebas TOEIC Y TOEFL.

Coordinación de hospedaje- Remuneraciones:

Realiza la organización de hospedaje para alumnos extranjeros que contratan cursos con alojamiento, organiza transporte desde aeropuerto a hospedaje y realiza asociaciones con prestadores del servicio de alojamiento.

Coordinación de ventas a agentes:

Negociación de comisiones con agentes, gestión de pago de éstas, coordinación entre escuela y agencia para la recepción de estudiantes en la Escuela y alojamientos de ser necesario, entre otros.

6.4.2 ESTRUCTURA Y GERENCIA

Como se observa en la *Figura 7*, TANDEM posee una **estructura organizacional plana**. Este tipo de estructuras organizacionales suelen estar más orientadas a la productividad y generan una descentralización del proceso de toma de decisiones. Esto significa que el nivel de responsabilidad de los empleados de la base es elevado; se reducen los costos de gestión y la toma de decisiones es mucho más rápida, adaptándose a cambios en las necesidades y preferencias del cliente y las condiciones cambiantes del mercado [17]. No obstante, para que esto ocurra, los líderes deben compartir toda la información y permitir que los integrantes de su equipo tomen decisiones.

En conversaciones y entrevistas con el personal de administración (*ver Anexo D*), se declara una **falla de liderazgo** por parte del gerente, lo que afecta la comunicación con el resto del personal. Se le asocia a lo negativo, dado que en general, interactúa con los empleados para entregar malas noticias o reprender errores. Para las decisiones sobre TANDEM, frecuentemente no toma en consideración la opinión de sus empleados, realizando cambios en procesos o servicios sin consultar o notificar con anticipación [1].

A pesar de esto, los empleados funcionan **autónomamente**, es decir, sin constante supervisión; presentan un fuerte **compromiso**, ya que en su mayoría llevan **más de 10 años** en la institución; y están involucrados en el crecimiento de la Escuela.

Adicionalmente, esta estructura también propicia que las **funciones de los puestos** de trabajo sean **borrosas**, causando confusión entre los trabajadores. Esto es declarado en entrevistas como fuente de dolor para el personal de administración.

6.5 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Con la información recabada hasta este punto es posible definir aquello que destaca el servicio entregado por TANDEM y sus debilidades.

Para TANDEM se definen como principales **fortalezas**: la excelente **ubicación** en las cercanías del metro Salvador, puesto que otras escuelas de idiomas presentan menos accesibilidad o están lejos del centro turístico de la ciudad; **la calidad** de servicio reconocida por sus alumnos y certificada por *languagecourse.net*, la cual ha otorgado la distinción por excelencia a la Escuela durante 16 años consecutivos desde el año 2003 a 2019; el **valor de marca** otorgado por TANDEM International; y **las agencias** que atraen estudiantes permitiendo mantenerse dentro de las tres escuelas con mayores ventas de cursos de español.

Adicionalmente, aquello que diferencia a TANDEM del resto, es el **intercambio cultural** que ofrecen, en donde los alumnos que están aprendiendo español se reúnen con los que aprenden otros idiomas y se realizan actividades de interacción para conocerse y practicar el idioma.

Además, TANDEM entrega, directamente o como gestor, una gran cantidad de servicios relacionados con necesidades en el sector turismo e idiomas lo que le otorga **horizontalidad**³.

Las **debilidades del modelo** de negocios pueden visualizarse sobretodo en la **propuesta de valor**, que resulta ser **idéntica** a las otras escuelas de español en Chile, sin ninguna diferenciación. Las asociaciones clave, como las agencias de excursiones ni TANDEM International no están siendo explotadas para mejorar la propuesta de valor.

Al presente, la empresa **no posee una estrategia de marketing**. Los alumnos arriban directamente a partir de buscadores web y recomendaciones, además de las agencias anteriormente mencionadas. Existe una gran dependencia de TANDEM en estas últimas, siendo el canal de marketing predominante frente a las recomendaciones entre clientes, marketing digital y ferias empresariales.

Para fines del año 2019, la empresa invirtió en una agencia de marketing digital para mejorar las conversiones a compra realizadas en la página, además de potenciar la publicidad en redes sociales, sin obtener resultados visibles.

Adicionalmente, a pesar de tener clara la segmentación de sus clientes en base a proveniencia e interés en el idioma, TANDEM no hace uso de esta información para dirigir sus promoción o servicio y obtener mejores resultados.

La **falta de liderazgo y visión a largo plazo** por parte de la gerencia se considera un punto crítico para la sostenibilidad de un negocio y se debe poner énfasis en esto en la planeación estratégica final.

Complementando sobre las debilidades, se realiza una encuesta de satisfacción, se investigan comentarios, reclamos y recomendaciones sobre la empresa en páginas como Google, Facebook, agencias, y otras; y se evalúa la imagen de la empresa solicitando opiniones a entes externos al negocio.

En resumen⁴, la imagen de TANDEM por parte de los exalumnos es, en su mayoría, positiva, donde aproximadamente un 81% de los encuestados recomendaría la Escuela. Aquellos que no tiene referencias sobre la Escuela, opinan que la empresa posee una *página web anticuada y confusa, con demasiada información, desactualizada y poco prolija*. Además, la profesionalidad al momento de entregar información ha sido cuestionada por potenciales clientes en los últimos meses.

Estos hallazgos se toman en cuenta para la toma de decisiones sobre la estrategia que debe seguir la empresa para lograr un crecimiento de la demanda.

6.6 PRE-CRISIS: NICHOS DE MERCADO

Antes del estallido social y pandemia, aquello que alarmó a la gerencia de TANDEM respecto a la sostenibilidad del negocio fue el hecho que se observaba que el 61% del total de los

³ La alumna entiende por horizontalidad la capacidad de una empresa de enfocarse en múltiples segmentos de clientes con un mismo tipo de servicio.

⁴ Los resultados y aprendizajes logrados a partir de las encuestas se encuentran detallados en el *inciso 8.4.1.1*

alumnos de TANDEM provenía de Brasil y el 39% restante de una mezcla de 26 países distintos. La densidad demográfica anual de la Escuela se puede visualizar en la *Figura 8*.

El número de estudiantes no-brasileños se había visto reducido en los últimos años y su competencia directa, la Escuela Bellavista, aumentaba su concentración de estudiantes europeos y asiáticos. La empresa comenzaba a comportarse como un **negocio de nicho**, especializada en estudiantes provenientes de Brasil.

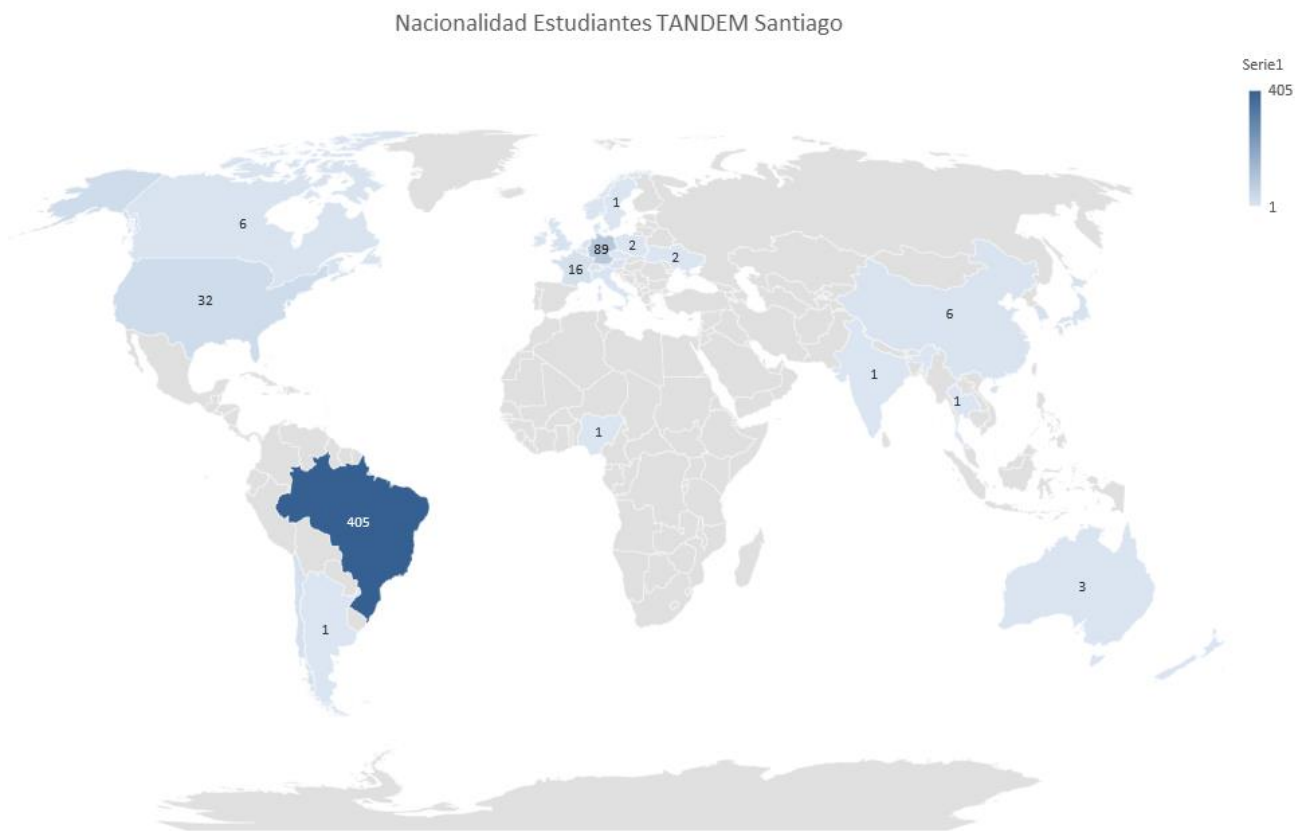


Figura 8: Distribución de estudiantes según nacionalidad año 2019. **Fuente:** Elaboración propia.

A partir de eso, se evaluaron los canales por los que arriban los clientes de la Escuela: TANDEM recibe estudiantes a través de dos medios fundamentales: **contacto directo (39% de los estudiantes)**, es decir, sin necesidad de realizar campañas de marketing, llegando a través del buscadores web o recomendaciones, y **agencias (61% de los estudiantes)**.

Entre las agencias, existe la **Agencia A**, que provee el 41% de los alumnos y alumnas totales de TANDEM, quienes provienen exclusivamente de Brasil. Esta es la principal razón de la homogenización según nacionalidad de los clientes de la empresa.

Adicionalmente, la Agencia A entrega un 34,14% de los ingresos netos percibidos por cursos de español, mientras que el **resto de las agencias** aportan tan solo un 19,32% de los ingresos totales, y el restante 46,54% de los ingresos provienen de estudiantes que arriban por **contacto directo**, es decir, sin pago de comisión (ver Figura 9) [1].

Distribución de ingresos según Proveedor

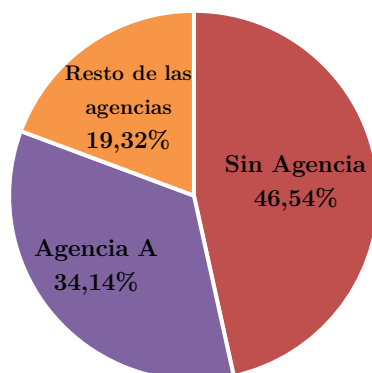


Figura 9: Distribución de ingresos de TANDEM según proveedor para el año 2018.

Fuente: Elaboración propia.

Dado que la Agencia A tiene gran influencia en los ingresos y demanda de TANDEM, la empresa es altamente dependiente de ella.

6.6.1 DEPENDENCIA EN LA AGENCIA A

La agencia A es una empresa de renombre en Brasil y tiene sucursales en varios países de Sudamérica. Históricamente, se ha observado un crecimiento acelerado dada su alta penetración en el mercado brasileño y a la integración de sus servicios turísticos.

En el año 2017, la agencia cesó contratos con hospedajes en Santiago de Chile, ya que instaló hostales en múltiples sectores de la ciudad cubriendo el servicio de forma autónoma. En los últimos tres años, los ingresos obtenidos por cursos de español a través de ella equivalen en promedio a \$145.628 dólares anuales. Con esto es posible el mantenimiento autónomo de una escuela de menor tamaño, por lo tanto, existe el **riesgo de integración vertical por parte de la Agencia A**, lo que significaría una pérdida del 34% de los ingresos anuales de TANDEM.

Se analiza la posibilidad de que el director no tuviese conciencia del problema de forma global y que por esta razón no se ha hecho cargo de la dependencia, sin embargo, en una entrevista él mencionó:

“A pesar de tener presente el problema de dependencia y las dificultades que podía significar para la empresa, las ganancias obtenidas debido a esta habían permitido superar a la competencia en ventas, por lo tanto, lo veo más como una ventaja que desventaja”.

La **dependencia en la Agencia se puede establecer como una consecuencia del problema basal** planteado: la falta de visión a largo plazo para el negocio.

Adicionalmente se analizan dos efectos de la dependencia de la Agencia:

6.6.1.1 EFECTO EN EL PODER DE NEGOCIACIÓN

Dada la dependencia, si la agencia deseara realizar una negociación sobre las comisiones u aspectos del contrato realizado con TANDEM, esta última no tendría mayor opción que aceptar o arriesgar la pérdida del 41% de sus alumnos.

6.6.1.2 EFECTO EN LA SATISFACCIÓN CLIENTES

Los brasileños tienen mayores facilidades para aprender el idioma que estudiantes de países de lengua no latina. El aprendizaje acelerado por solo algunos estudiantes provoca una desnivelación entre los clientes, produciéndose innumerables quejas, lo cual **dificulta el aprendizaje fluido del español**.

6.7 SITUACIÓN ACTUAL

El país ha sufrido grandes cambios a partir de octubre 2019, afectando el turismo y la economía del país. Esto se vio agravado con la pandemia de COVID-19, que precisó la detención de la entrega de servicios de manera presencial para empresas que cubren necesidades no esenciales, como lo es TANDEM, con el fin de proteger a empleados y clientes del contagio del virus.

Esta es una situación económica y social extraordinaria que afecta a todas las empresas, especialmente a las relacionadas al rubro del turismo y servicios. Es por esto que es útil realizar un diagnóstico analizando las acciones de la competencia en esta situación para inspirar las acciones que puedan servir a TANDEM, y declarar las decisiones tomadas por la gerencia sobre el funcionamiento de la Escuela para este periodo.

6.7.1 LA COMPETENCIA

La competencia de TANDEM en cursos de español para extranjeros son las escuelas de ACHELE, Asociación de Escuelas de Español como Lengua Extranjera. Estas poseen poder adquisitivo similar a TANDEM y, en su mayoría, solo entregan el servicio de los cursos de español. Dada la pandemia, algunas escuelas han decidido en su mayoría paralizar la entrega de servicio o entregarlo de manera remota/en línea; y la promoción de sus productos/servicios es prácticamente nulo.

Escuelas de la asociación TANDEM International en otros países, TANDEM Madrid, TANDEM Köln, TANDEM Munich, abordaron el confinamiento enfocándose en **marketing digital**: entregando valor a sus clientes de forma gratuita hasta que se reinicien las clases presenciales y promocionando sus cursos en línea momentáneamente.

La competencia en cursos de idiomas son en gran parte empresas multinacionales especializadas en un solo idioma y en público masivo, como Wall Street, EF, Poliglota, Berlitz, Goethe Institut, entre otros. Estas iniciaron una estrategia agresiva entregando el servicio on-line a precios con los que TANDEM presenta dificultades para competir. Estas entregan su servicio normalmente en **modalidad Blended** o semipresencial (Anexo E) por lo que, dadas las restricciones sanitarias impuestas por COVID-19, poseen una ventaja frente a TANDEM en el ámbito de lo digital y la entrega del servicio a distancia.

6.7.1.1 TANDEM

Dada la dificultad que representa para TANDEM entregar una experiencia inmersiva en la cultura a través de videoconferencia, además de las dificultades por diferencia horaria con los potenciales clientes, se decide por un enfoque en el público nacional.

Los principales lineamientos durante la detención de la atención presencial son: promocionar certificaciones de inglés, traducciones y cursos de idiomas de manera particular en línea, ya que, en la situación actual, tiene gran cabida dado el supuesto de la existencia un aumento en el tiempo ocioso y en la motivación por lograr cosas durante la cuarentena para algunas personas. Como alternativa se intentó la venta de cursos de repaso a exalumnos⁵.

⁵ A partir de esto se generaron ciertos ingresos adicionales en el mes de mayo y junio 2020.

Con relación a aquellos alumnos que se encontraban realizando el curso hasta el momento del cierre y aquellos que ya se encontraban pagados, se decidió evitar la devolución de dinero y ofrecer el curso a distancia o postergarlo.

Adicionalmente, se participó en seminarios de distintas empresas relacionadas al rubro, entre ellas ActivaTurismo, una plataforma del gobierno y la Subsecretaria Nacional de Turismo para dar apoyo a empresas relacionadas al turismo durante la pandemia. En estos seminarios se recibieron recomendaciones que debiesen tomarse en cuenta para la toma de decisiones respecto al futuro de la empresa y proyecciones sobre cambios en las personas después de la crisis, entre otros.

Las recomendaciones principales fueron:

1. Realizar un **análisis financiero** de la empresa para reducir los gastos innecesarios o prescindibles para la entrega del servicio en el contexto actual.
2. **Ajustar la entrega del servicio** en función de los nuevos requerimientos que surgirán luego de la pandemia.
3. Iniciar un proceso de **digitalización** de la empresa, dada la creciente importancia del medio para acceder a nuevos clientes y transformar la experiencia de ellos.

6.8 ESTADO FINANCIERO

Se analiza todo lo relacionado con la finanzas de TANDEM: el funcionamiento contable y el estado financiero actual de la empresa; con el fin de tener una visión general para establecer las acciones posibles, tomando en cuenta presupuestos, indemnizaciones, gastos, ventas, entre otros.

En resumen, el objetivo de este análisis es caracterizar el estado financiero de TANDEM y postular los posibles escenarios a los que se enfrenta la empresa.

6.8.1 CONDICIÓN CONTABLE

Debido a la estructura del negocio, la Escuela posee dos razones sociales: TANDEM SANTIAGO Servicios Ltda (TASS) y TANDEM SANTIAGO Escuela de Idiomas SpA. Esto se debe a que los servicios relacionados con educación se encuentran exentos de IVA como lo establece el Servicio de Impuestos Internos, SII, en el siguiente extracto:

“Los establecimientos de educación, entendidos como tales aquellas instituciones que imparten algún tipo de enseñanza o capacitación, están exentos del IVA por las

actividades propias a su giro educacional, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 13, N° 4, de la Ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios.” [18]

En términos contables y de declaración de impuestos, aquellos servicios que están exentos de IVA y/o son pagados en moneda extranjera son declarados por TANDEM SpA, en cambio los que requieren pago de IVA y/o son pagados en pesos chilenos son parte de TANDEM TASS.

6.8.2 ESTADO FINANCIERO HASTA AGOSTO 2020

Se ha hecho lo posible para mantener la entrega del servicio, pero la crisis económica que se especula que habrá luego de terminada la cuarentena ha disminuido los ingresos para TANDEM hasta casi su totalidad. Esto último se puede ver en el gráfico de la *Figura 10*, en donde los ingresos por ventas desde abril a agosto son considerablemente menores a los obtenidos en este mismo periodo el año 2019.

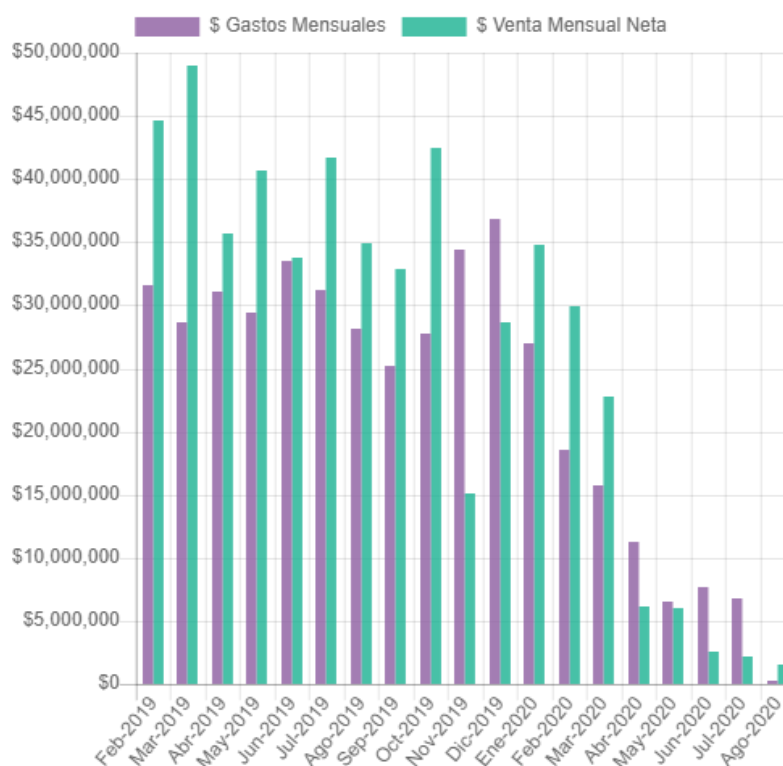


Figura 10: Evolución de las ventas de TANDEM hasta 24-08-2020. **Fuente.** TANDEM Spa.

La empresa se encuentra en crisis y es necesaria la definición de una estrategia que evite la quiebra y pueda mantener/potenciar el desarrollo de la organización. Debido a esto se plantean posibles escenarios y se analizan las repercusiones en el negocio, para tener en cuenta todos los factores a la hora de la toma final de decisiones.

6.8.3 SUSPENSIÓN FUNCIONAMIENTO – HIBERNACIÓN

Se analiza el caso de una hibernación de TANDEM hasta que la contingencia se normalice a partir de abril 2020. Para esto se realizó un análisis de los costos ineludibles y se llegó al valor representado en la *Tabla 1*.

Tabla 1: Costo por hibernación de la Escuela por mes. Válido solo hasta septiembre 2020.

Razón social	Costo
TANDEM SpA	\$2.707.770
TANDEM TASS	\$1.007.886
TOTAL	\$3.715.636

Fuente: Elaboración propia

Gracias a la Ley COVID-19, la empresa estará exenta de pago de dividendos por seis meses (hasta septiembre 2020) y del pago de sueldos de aquellos empleados que se inhabiliten, teniendo que pagar únicamente las cotizaciones, por lo tanto, estos valores solo son válidos por este periodo. Este cálculo se realizó a partir del supuesto que se inhabilitan todos los empleados.

Se plantean las siguientes complicaciones para este caso: se requiere un contador para un manejo mínimo de cuentas frente al servicio de impuestos internos (SII) y los procesos administrativos básicos: contestar correos y redes sociales estarían detenidos.

Luego de los seis meses, el pago de dividendos y los sueldos se reestablecen, teniendo un gasto mensual total de \$16.324.089.

En la *Tabla 2* y *Tabla 3* se puede ver el detalle en base al cual se calculó el valor de la *Tabla 1* en función de cada razón social de la empresa.

GASTOS FIJOS TANDEM-SUSPENSION	
GASTOS	1 mes
Gastos de Cursos y Programas	\$ 0
Representación y viáticos	\$ 0
Honorarios Profesores	\$ 0
Honorarios Otros profesionales	\$ 0
Gastos de Administración	\$ 0
Gastos de Oficina	\$ 0
Impuestos y Patentes	\$ 0
Publicidad y Marketing	\$ 0
Gastos Transbank	\$ 0
Seguros	\$ 83,812
Remuneraciones	\$ 0
Imposiciones e Impuesto único	\$ 2,079,728
Gastos Bancarios	\$ 87,518
Intereses Bancarios	\$ 456,712
Gastos línea de crédito	\$ 0
Préstamos Bancarios	\$ 0
Cheques a fecha	
02.04 Seminarium	\$ 0
Totales	\$ 2,707,770

Tabla 2: Gasto mensual TANDEM SpA en caso de hibernación. **Fuente:** TANDEM

GASTOS FIJOS TASS-SUSPENSION	
GASTOS	1 mes
Hospedajes	\$ 0
Costo por servicios Prestados	\$ 0
Honorarios Profesionales	\$ 0
Honorarios Otros Profesionales	\$ 0
Contables, Legales y Notariales	\$ 0
Arriendos	\$ 300,595
Gastos comunes	\$ 40,000
Gastos de Oficina	\$ 12,000
Luz	\$ 15,000
Agua	\$ 5,000
Gas	\$ 0
Aseo	\$ 0
Teléfono-Internet	\$ 0
Impuestos y Patentes	\$ 0
Publicidad y Marketing	\$ 0
Gastos Transbank	\$ 0
Remuneraciones	\$ 0
Imposiciones	\$ 527,308
Gastos Bancarios	\$ 13,326
Gastos línea de crédito	\$ 0
Cheques a Fecha	
10.06 Portales de Negocios	\$ 94,637
10.07 Portales de Negocios	\$ 94,637
Totales	\$ 1,007,866

Tabla 3: Gasto mensual TASS en caso de hibernación. **Fuente:** TANDEM

6.8.3.1 CAPACIDAD ADQUISITIVA

Es importante tener claro los márgenes disponibles para inversión o cubrir deudas si fuese necesario según la decisión que se tome en etapas futuras.

TANDEM obtuvo un crédito de 70 millones de pesos a fines de junio y posee un saldo de los ingresos obtenido en los meses de diciembre 2019 y enero 2020. Esta suma es la cantidad de dinero disponible para mantener la Escuela en funcionamiento hasta que la demanda se normalice, por lo tanto, las acciones a tomar dependen en gran medida de la estimación de la erradicación de la pandemia y la vuelta a la “normalidad”.

6.8.3.2 FINIQUITOS

En caso de mantenerse la situación actual, la empresa tendría que recurrir al despido de sus trabajadores. Se realiza, por lo tanto, el cálculo del potencial gasto que significaría para la empresa/gerencia esto.

En la Tabla 4, se especifican los costos de indemnización que cada persona genera. Desde el trabajador 1 al 9 son profesores y del número 10 al 14 son administrativos. Se muestra qué trabajadores significan, en términos monetarios, menores costos por finiquito. Eso es útil para simplificar, en la etapa de Estrategia Final, la priorización de despido de personal, en caso de ser necesario. Se realizó para dos posibles fechas y se encuentran detalladas en el *Anexo F*.

En caso de no poder cumplir con las obligaciones de pago, es decir, no poder sustentarse como empresa, los costos por despido se traducen en casi 80 millones de pesos.

Tabla 4: Resumen de indemnizaciones por despido por trabajador de TANDEM.

Año Ingreso	Años	Meses	Total de Años	Sueldo	Total Finiquito
01-04-2001	19	3	11	709,865	7,808,515
02-09-2002	17	10	11	404,250	4,446,750
05-01-2004	16	6	11	686,750	7,554,250
01-06-2009	11	1	11	639,250	7,031,750
01-09-2009	10	10	11	990,000	10,890,000
01-08-2011	8	11	9	596,600	5,369,400
01-08-2012	7	11	8	595,500	4,764,000
06-08-2012	7	11	8	618,750	4,950,000
01-08-2012	7	11	8	402,500	3,220,000
02-01-2014	6	6	7	804,865	5,634,055
01-03-2012	8	4	8	794,865	6,358,920
01-06-2013	7	1	7	433,500	3,034,500
01-03-2015	5	4	5	956,865	4,784,325
09-03-2015	5	4	5	452,625	2,263,125
					78,109,590

Fuente: TANDEM SpA.

6.9 CONCLUSIÓN ANÁLISIS INTERNO

En esta etapa se analiza a TANDEM y su modelo de negocios, definiendo su recursos, procesos, clientes, entre otros, para establecer sus fortalezas y debilidades.

De esta manera, se observa que la empresa cubre una gran cantidad de servicios relacionados a turismo e idiomas, mas se especializa en el rubro de servicio de **turismo de inmersión**, es decir, a extranjeros.

Sus principales **fortalezas** son su ubicación, sus asociaciones con agencias, especialmente la Agencia A, y la reputación de marca que se fue generando dada la satisfacción de sus clientes y el respaldo de una marca internacional como TANDEM International. Respecto al funcionamiento de la empresa, se destaca la autonomía y lealtad del personal.

Las principales **debilidades** son el inestable estado financiero de la empresa, debido a la pérdida de ingresos y recientes inversiones, la **falta de innovación y diferenciación** respecto al servicio entregado por la competencia directa y la falta de estrategia de marketing.

Adicionalmente, este análisis permitió definir los factores necesarios de investigar/explorar para generar una estrategia acorde a las necesidades del mercado y las capacidades de la Escuela.

En primera instancia, es importante plantear como objetivo **disminuir la dependencia en la Agencia A**. Esto se puede lograr a partir de diferenciación y la búsqueda de nuevos canales de captación de clientes, por lo tanto, **se debe investigar la competencia y mercados similares a TANDEM que podrían inspirar la nueva estrategia de sostenibilidad de la empresa**.

Dados los bajos ingresos y la necesidad de subsistir durante la crisis, es imperante **reducir los costos y maximizar ingresos** de la empresa.

Por otro lado, se esperan **cambios en el mercado** después de la pandemia, por lo cual es necesaria una proyección sobre lo que será el turismo en Chile para así definir la **potencial demanda**. La estimación de la demanda permite determinar si será posible mantener en funcionamiento la empresa hasta la normalización del flujo de turismo.

Adicionalmente, es necesario investigar sobre el nuevo comportamiento de los turistas y cuáles serán sus **nuevos requerimientos** al hacer turismo, para así **caracterizar la demanda** de TANDEM.

La competencia en cursos de español se ha reducido durante la pandemia, lo que abre oportunidades para TANDEM en caso de superar la crisis. Por esto será necesario estudiar lo que pasará con la **competencia** y las posibles oportunidades que se crean en caso de una reducción de ésta para TANDEM.

Finalmente, tomando en cuenta el **estado financiero de TANDEM** y lo investigado hasta abril 2020, es necesario proponer acciones para mitigar los efectos de la crisis durante la pandemia.

7 ACCIONES PARA MITIGAR LA CRISIS

En base a lo presentado anteriormente se realiza una serie de propuestas al director de TANDEM que permitirían la subsistencia de la empresa como se conoce actualmente.

Las siguientes propuestas se realizan en función de los datos que se tienen hasta abril 2020 como respuesta inmediata a la situación actual. Se expresa que se pueden aplicar múltiples soluciones en paralelo, dependiendo del poder adquisitivo y el riesgo que está dispuesta a tomar la gerencia.

7.1 HIBERNACIÓN TOTAL

La hibernación total conlleva la detención de toda atención. Esto quiere decir que la empresa no entrega servicio de cursos y tampoco se atiende o atrae a potenciales nuevos clientes, con el fin de ahorrar recursos y retomar luego de la crisis la actividad normal. Esto tiene como ventaja que los gastos de la empresa se vuelven mínimos, pudiendo sostenerse con los ingresos obtenidos hasta febrero y el crédito por aproximadamente **nueve meses: seis meses** en los que se acoge a la *ley COVID-19* y luego **tres meses** completamente funcional, como se expuso en el *inciso 6.8.3*. Esto es asumiendo que no se realizarán inversiones durante este periodo.

Las desventajas principales son la **pérdida de clientela debido a la falta de atención** durante la crisis, dado que las consultas sobre los servicios se mantienen. En caso de que el dueño de la empresa se hiciera cargo de todas las acciones del personal, generaría un gran desgaste en él, ya que el sueldo de este también se encontraría suspendido y estas tareas no las realiza desde hace más de una década.

Se plantea como alternativa la **hibernación parcial**, donde el personal administrativo se mantiene activo para continuar la captación de clientes y en caso de necesitar profesores u otro tipo de servicio, recurrir a pago a través de honorarios.

7.2 ELIMINACIÓN DE GASTOS Y SERVICIOS INNECESARIOS

Se propone analizar los gastos fijos y variables que posee la empresa para, en conjunto con la gerencia de ésta, definir aquellos que son innecesarios para la entrega de valor del servicio y aquellos que son prescindibles en el contexto en que se encuentra la empresa. Esto permitiría extender el periodo de funcionamiento de TANDEM, dado que los ingresos obtenidos se utilizan en sus costos ineludibles, evitando la quiebra.

7.2.1 IMPLEMENTACION: REDUCCIÓN DE GASTOS

Recordando la estructura financiera dual expuesta en el *inciso 6.8.1*, en primera instancia se analiza la distribución de los gastos para TANDEM TASS y luego para TANDEM SpA.

7.2.1.1 TANDEM TASS

Analizando los gastos de TANDEM TASS, que son todos los ingresos y gastos hechos en pesos chilenos, se observa en el *Anexo G Tabla 22 y Tabla 23* que el estado de resultados desde enero hasta abril 2020 posee un resultado del ejercicio negativo, es decir, con pérdidas para la empresa de \$10.893.221.

Los **costos por explotación** son aquellos servicios externalizados por la empresa, como consultoría en contabilidad, profesores o traductores honorarios y servicios de hospedaje que se ofrece como paquete dentro de los servicios. Estos son costos variables y que no generan pérdidas, ya que se generan a partir de una demanda y están directamente cobrados en el precio que paga el cliente, por lo tanto, no es necesario reducir estos costos.

Los **gastos por remuneraciones** de trabajadores y los bajos ingresos generados son los que afectan en mayor medida, de forma negativa, el estado de resultados. Dada la hibernación parcial, se inhabilita temporalmente a la mayor parte de los profesores, dejando activos solamente a cuatro administrativos, dos profesores y la coordinadora general. De esta manera, aquellos inhabilitados pasan a recibir ingresos desde el seguro de cesantía, de acuerdo con las reglas de uso vigente, pero manteniendo el vínculo laboral y todos sus derechos laborales, por lo que se **siguen pagando sus cotizaciones**. Esto permite reducir los gastos de este tipo durante 6 meses como máximo (hasta septiembre 2020) [19].

En los **gastos por administración y ventas** entran todos los costos fijos de la empresa como lo son los de oficina, servicios básicos y publicidad. Los costos en papelería, movilización de personal para las actividades extraprogramáticas, alimentos que se entregan a los estudiantes, entre otros, se redujeron de forma automática dado el cierre de la atención directa y la suspensión de las actividades extraprogramáticas.

Los **servicios básicos** también se redujeron debido a la inutilización de la infraestructura, manteniendo el cobro base de arriendo de medidores para las cuentas de luz, por ejemplo. Se está analizando la suspensión del internet en la oficina y las cuentas de teléfono móvil y fijo, ya que se espera mantener contacto a través de correo electrónico y teléfonos personales de las personas que mantienen activo su contrato. En publicidad prácticamente no se están realizando inversiones para TASS.

Otro gasto que se puede reducir es el arriendo de una habitación utilizada como alojamiento, parte de un paquete para los estudiantes extranjeros que genera un costo fijo por mensualidad y gastos comunes.

7.2.1.2 TANDEM ESCUELA DE IDIOMAS

Para TANDEM SpA, Escuela de idiomas, se observa que la mayor parte de los costos de la empresa son en personal (*ver Figura 11*) y gastos de administración. Como se mencionó anteriormente, el personal ya fue reducido y los gastos de administración son los asociados a servicios que deben ser realizados por la otra razón social de TANDEM TASS. Dada la baja demanda de estos servicios, el gasto se reduce automáticamente.

En **publicidad** se estaba gastando hasta marzo un total de 500 USD en *GoogleAds* que no generó resultados en los 5 meses de funcionamiento de la campaña (*ver Estado de Resultados TANDEM SpA Anexo G Tabla 24 y Tabla 25*). Debido a esto se redujo de la lista de gastos de la empresa. Lo único que se mantiene en funcionamiento, es el manejo de *landing pages* por parte de una empresa de marketing digital que tiene un costo de \$80.000 mensual.

Adicionalmente, debido a la *ley COVID-10*, es posible pausar el pago de créditos bancarios y dividendos por un periodo máximo de seis meses.

Con estas modificaciones se redujeron considerablemente los gastos de la empresa, siendo los gastos en abril 2020 un 42% de los de enero 2020.

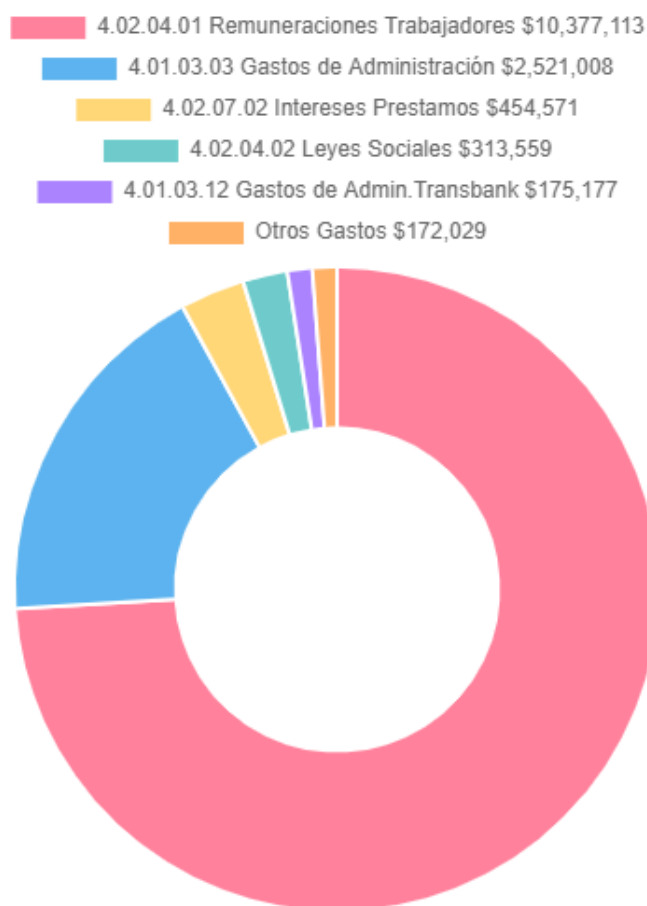


Figura 11: Distribución de gastos de TANDEM SpA en abril 2020. **Fuente:** TANDEM SpA.

7.3 MARKETING DIGITAL Y REDES SOCIALES – INVERSIÓN EN IMAGEN

Dada la falta de canales de captación de clientes y la necesidad de atraer ingresos durante este periodo, se propone **la inversión en publicidad en redes sociales y una mejora en la captación por medios digitales**. Las consecuencias negativas de esta propuesta son que se genera un gasto adicional y con incerteza sobre los resultados en el contexto actual. Aun así, este método de captación puede atraer los clientes necesarios para cubrir los gastos ineludibles de TANDEM a un bajo costo según estándares de la empresa y extender el funcionamiento de la empresa, por lo tanto, se pone a prueba como método de captación.

Dado que la empresa decidió dirigir sus esfuerzos en este periodo a sus clientes chilenos, y dado los resultados de la encuesta sobre *Formación en idiomas (Anexo I)* que constata la motivación por parte de chilenos de formarse en idiomas durante la cuarentena, donde un 58% de los encuestados respondió tener tiempo y motivación para aprender idiomas, se propone generar una propuesta publicitaria y ofrecer un producto que tome en cuenta el contexto y las necesidades de estos clientes.

Adicionalmente, como se mencionó con anterioridad, la página web es vista como anticuada y con demasiada información, por lo tanto, como parte de la propuesta de marketing se sugiere una **mejora de la imagen de la empresa** a partir de una **reestructuración de la página web y posicionamiento en la búsqueda orgánica**.

La información obtenida sobre las opiniones de la página web de TANDEM, incluida entrevistas al personal y un estudio sobre el posicionamiento en buscadores web, da indicios de necesitar un rediseño de ésta adaptándose a la época y simplificando el acceso a la información. Para esto se inicia la búsqueda de un diseñador web y SEO para obtener un presupuesto de esta posible inversión.

También es posible la mejora de la imagen corporativa a partir de la creación de contenido para las redes sociales, llevando hacia un estilo cercano pero profesional la marca TANDEM. Con esto se espera conseguir, en primer lugar, que el público objetivo se identifique con la empresa otorgándole un incremento en el valor percibido de los servicios; segundo, la creación de un vínculo emocional con los clientes y, por último, la entrega de un valor diferencial frente a los competidores dando la sensación de seguridad y confianza en la marca TANDEM [20].

Se calendarizan las publicaciones y se establecen los encargados de responder las preguntas y comentarios en los mensajes y publicaciones. Las publicaciones con alcance orgánico cumplen la función de entretener, informar y fidelizar a los seguidores interesados, para luego invertir en promocionar publicidad en base a esta previa estimulación de contratación del servicio. Se propone contratación de *community manager*.

Las mayores **dificultades** que se observan son:

- Tanto el potenciamiento de la imagen como las modificaciones para la mejora de la búsqueda orgánica de Google, Search Engine Optimization, **suelen tardar en mostrar efectos** en la captación de visitas y conversiones de compra.

- El gerente considera que la página web *‘obtiene resultados como está’* y **no desea invertir en una nueva**, ya que ha tenido dificultades para lograr un buen posicionamiento en buscadores con intentos pasados. Además, no posee motivación para aprender a modificarla y estructurarla.

A pesar de esto, se plantea como indispensable la necesidad de variar el sitio web, dado que es la imagen principal de TANDEM para aquellos que buscan el servicio sin recomendación previa.

7.4 TRANSFORMACIÓN A BLENDED

Como se mencionó con anterioridad, TANDEM se enfoca en entregar una experiencia de inmersión en otra cultura a través de cursos de español en Chile, pero esto no se logra debido a la nula entrada de nuevos turistas y a la nueva estructura de cursos virtuales. Además, se suma la dificultad para entregar el servicio on-line dada la diferencia horaria con los clientes en sus respectivos países.

La competencia en cursos de inglés utiliza una metodología *Blended*. Esta forma de aprender implica la mezcla entre el aprendizaje individual y flexible a través de una plataforma en línea, y clases de apoyo y/o práctica del lenguaje presenciales.

A partir de una encuesta sobre *Formación en Idiomas* (ver *Anexo I*) se descubre que la metodología 100% presencial que ofrece TANDEM ya no es la con mayor preferencia en el mercado chileno. El 54,3% de los encuestados seleccionó la **modalidad semipresencial** como su predilecta. Esta propuesta incorporaría un aspecto de profesionalismo, mejorando la propuesta de valor de la empresa, agregando flexibilidad, adaptabilidad y modernidad a ella.

Las desventajas que se observan es la gran inversión que significa la compra de la plataforma, la cual ronda los 2.000USD⁶, y/o en tiempo dedicada a la generación de material y capacitación de los involucrados. Se considera una apuesta riesgosa debido a la gran competencia que existe en este tipo de servicio, en particular en inglés, perdiendo la ventaja de primicia y por la aversión al cambio por parte de los empleados. Adicionalmente, esto significaría invertir en un área en la que la empresa no se enfoca, en un periodo de crisis económica en que el riesgo de quiebra es inminente.

Se decide no hacer esta inversión en el corto plazo dado los riesgos para la empresa, pero se analizará como posible estrategia de digitalización a largo plazo para complementar todos los cursos de idiomas, incluyendo el español.

7.5 FUSIÓN CON ESCUELA BELLAVISTA

En caso de ser insostenible el negocio, dadas las deudas en remuneraciones y créditos, se plantea la posibilidad de fusionar TANDEM con su mayor competencia: la Escuela Bellavista.

Las ventajas de esto son que se evita la quiebra y la venta de activos de la empresa, incluyendo aquellos del representante legal, que se encuentran en riesgo debido a su responsabilidad legal frente a la quiebra. Se captaría la mayoría del mercado dada la diferencia de nichos de las dos escuelas, haciendo de esta nueva escuela una más diversa.

Si se toma en cuenta esta decisión estratégica, las repercusiones en la estructura del negocio son imprevisibles, ya que la Escuela Bellavista ha sido demandada en consecuencia de su previa “fusión” con la Escuela Ecela, haciendo transferencia de sus alumnos preexistentes. Esta escuela quebró el año 2019 y no hizo pago de remuneraciones a sus trabajadores, siendo por esto llevada a juicio y con consecuencias aun no claras.

Adicionalmente, no se han tomado decisiones sobre el personal que se mantendría en la empresa final, la estructura organizacional, el destino de los activos de TANDEM como la infraestructura, entre otros. La inestabilidad del negocio debido al reajuste a esta nueva situación podría significar una pérdida de clientes en los primeros años.

Hasta el momento, esta propuesta está en conversación con la Escuela Bellavista, pero es considerada como la última opción en caso de ver como insostenible el funcionamiento de la escuela luego del uso de los recursos actuales de TANDEM.

⁶ Este valor no es elevado en un contexto normal, mas en la situación actual corresponde al gasto de un mes de hibernación parcial sin ingresos. Por lo tanto, en esta inversión se contraponen la necesidad de supervivencia respecto a la innovación en el negocio.

8 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para la investigación de mercado, la recopilación de información correspondió al punto de partida para el desarrollo del presente trabajo. Fue necesario apoyarse en publicaciones, sitios web, consultoría de expertos, estudios, informes, libros y entrevistas para buscar información relevante para crear las encuestas y entrevistas a realizar, y así obtener resultados útiles para la creación de la estrategia que se formula a partir de ella.

8.1 TENDENCIAS DEL MERCADO

La Escuela se enfoca principalmente en dos mercados: el de los cursos de español para extranjeros y los cursos de otros idiomas, junto a los servicios adicionales. Dado el enfoque de esta memoria, las tendencias del mercado de los cursos de otros idiomas y servicios adicionales se declaran en el *Anexo J*.

8.1.1 SERVICIO CURSOS DE ESPAÑOL

El mercado de cursos de español ha tenido grandes variaciones: en el año 2012, el Gobierno de Chile realizó un programa para fomentar el turismo, el cual logró un aumento constante y significativo en la cantidad de turistas extranjeros que ingresan al país como se puede observar en la *Figura 12* [21].

En el año 2018 el turismo receptivo nacional sufrió una baja de un 11,3% respecto al año 2017 (*ver Figura 12*) pero esto se debe a una disminución en el turismo proveniente de Argentina. El resto de las nacionalidades aumentaron su ingreso al país en un 5,6% [22].

EVOLUCIÓN DE LAS LLEGADAS DE TURISTAS EXTRANJEROS,
SERIE 2008 -2018 (MILES)

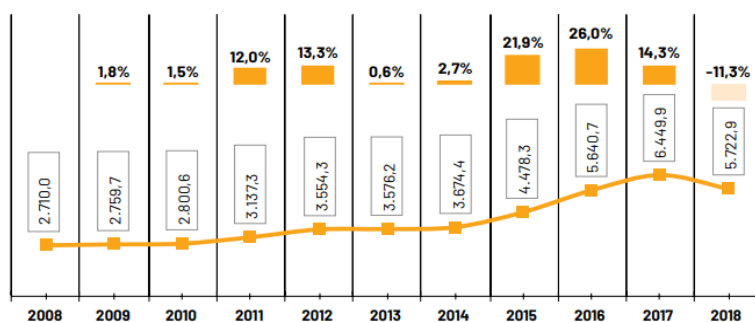


Figura 12: Crecimiento del turismo desde el año 2008-2018 en Chile. **Fuente:** SERNATUR 2018

Los continentes de los cuales provienen los turistas con mayores variaciones porcentuales positivas en la cantidad de entradas son aquellos en donde el español no es la lengua predominante (*ver Figura 13*). En total, el año 2018 entraron 5.722.928 turistas extranjeros, siendo no hispano-hablantes aproximadamente un 21% de estos. Este porcentaje se considera el primer filtro para la definición del mercado potencial estimado para los cursos de español. A partir de esto, se debe tener en cuenta adicionalmente los conocimientos previos que tienen del español, su motivo de viaje, el presupuesto, entre otros.

La empresa en el año 2018 captó el 0.17% de los turistas no hispano-hablantes, equivalente a 2.077 alumnos en el año, por lo tanto, del total de turistas potenciales, un porcentaje reducido de ellos está interesado en participar en cursos de español durante su estadía [22].

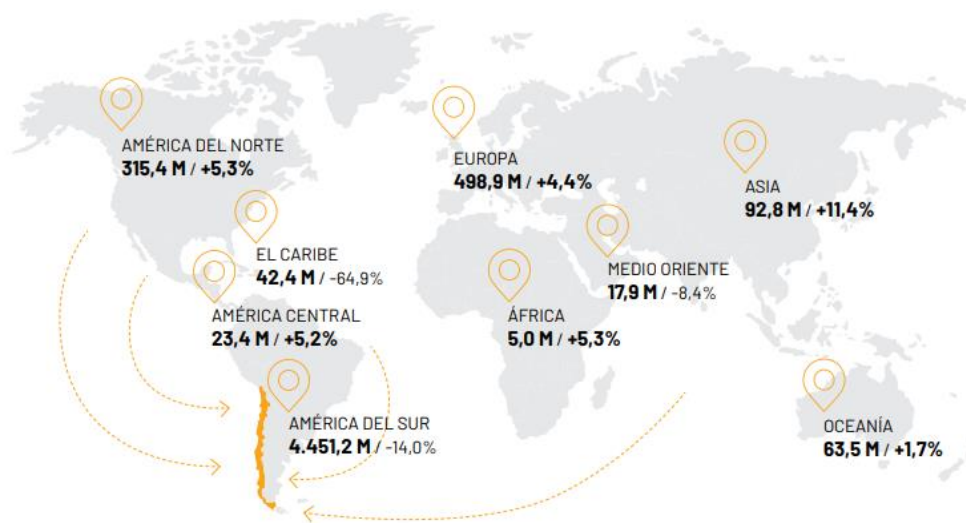


Figura 13: Variación de turistas respecto al año anterior según región para el año 2018.

Fuente: SERNATUR 2018.

En el año 2019, se mantuvo la baja en la **totalidad de turistas**, pasando a ser un total de 4,5 millones de entradas, un 21% menos que el año 2018. Esta disminución considerable en las entradas se debe principalmente al estallido social. Ese año también es el primero en el que se observa una baja en la entrada de personas provenientes de países de habla no hispana en los últimos 6 años (*ver Figura 14*). Se alcanza un mínimo en los ingresos de turistas con el cierre de fronteras de marzo 2020 debido a la pandemia de COVID-19, y esto se mantiene hasta la actualidad (agosto 2020).

Evolución turismo no hispano-hablantes

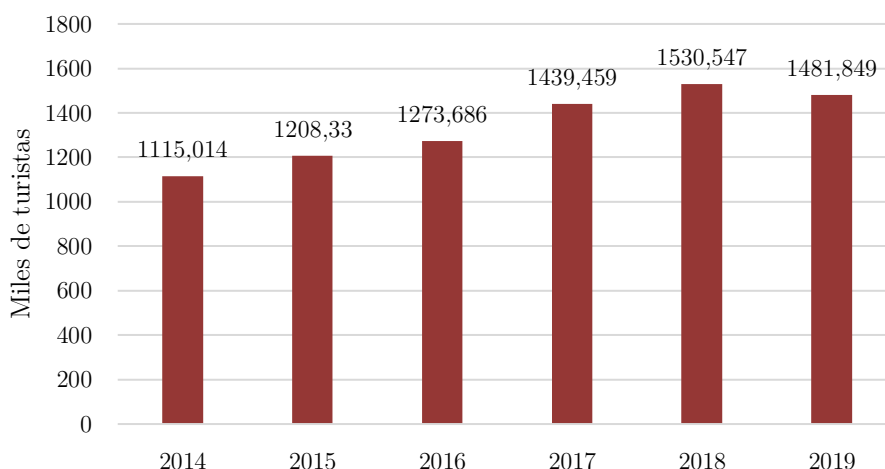


Figura 14: Evolución de turismo No-Hispano en Chile.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SERNATUR Chile.

Dado el contexto, se estima que las entradas de turistas extranjeros no superarán los 1,9 millones en el año 2020, esto último tomando en cuenta los turistas arribados entre enero y marzo y realizando una estimación para el resto del año. Esto significa una caída del 56% respecto a las entradas del año 2019, las cuales ya habían decrecido como se señaló con anterioridad [23].

8.2 ESCUELAS DE ESPAÑOL EN CHILE RESPECTO AL MERCADO

Desde el año 2011, la Escuela es parte de una red de escuelas de idiomas que ofrecen cursos de español para extranjeros en Chile, ACHELE o Asociación de Escuelas de Español como Lengua Extranjera. Esta asociación se creó con el fin de potenciar el turismo idiomático en Chile, generándose una cooperación entre las escuelas involucradas. Éstas establecieron un acuerdo de transparencia que permite tener acceso a cifras de ventas de la competencia en cursos de español [2].

Para el año 2018, la asociación captó un total de 4.582 alumnos, siendo un 0.37% del total de turistas que provienen de países en que no se habla español como primera lengua y un 0.08% del total de turistas [22]. De estos 4.582 alumnos, TANDEM captó 2.077, siendo la con mayor captación entre las involucradas.

La demanda total de ACHELE tiene una tendencia a la baja, como se observa en la *Figura 15*. La diferencia entre el año 2017 y 2018 es considerable si se toma en cuenta que equivale a un 32% de los alumnos captados por TANDEM. A gran escala, la demanda total ha mantenido cierta constancia, rondando la mismas cifras en un rango entre 4.500 y 6000 alumnos, a pesar de las variaciones favorables ocurridas en el turismo, lo que podría significar un estancamiento del consumo del servicio [24].

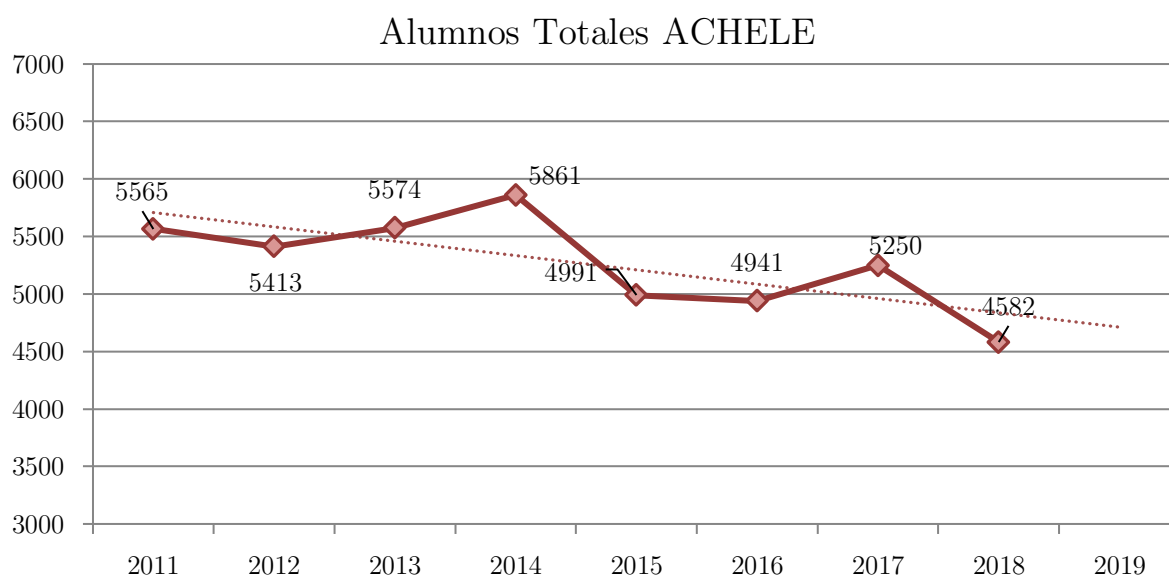


Figura 15: Variación de alumnos totales de ACHELE desde el año 2011 y el 2018.

Fuente: ACHELE.

En el año 2020, las escuelas tuvieron que variar la entrega de sus servicios a una modalidad on-line debido a la pandemia. La baja demanda, junto a la falta de preparación para la entrega del servicio a través de este tipo de modalidad significó el cierre temporal y definitivo de algunas escuelas.

8.3 CAMBIOS EN EL MERCADO

Como se mencionó anteriormente, en los últimos 10 años la demanda de TANDEM y la cantidad de turistas pertenecientes al segmento de clientes creció, no obstante, la demanda en Chile por el servicio de cursos de español se ha mantenido constante con una leve tendencia a la baja.

Un aumento en la demanda de la empresa, a pesar de que no se observan variaciones en la demanda total, significaría que **la Escuela se ha visto beneficiada de cierta forma de las transformaciones del mercado.**

TANDEM ha aumentado su captación de turistas brasileños, mientras que clientes de otras nacionalidades se han reducido en los últimos 10 años, convirtiéndose en un negocio de nicho desde el año 2009 (*inciso 6.6*). Esto da cuenta de la necesidad de analizar las razones por las cuales la empresa ha disminuido su entrada en mercados distintos al brasileño.

Como ya se señaló con anterioridad, este efecto se explica, en parte, por el hecho de que la empresa no se ha hecho cargo de atraer ni retener estudiantes de otros países, pero se desea analizar posibles cambios en estos mercados que también podrían tener consecuencias en esta variación de la demanda. Esto permitirá establecer una segmentación adecuada para este tipo de servicio y generar una propuesta que logre la independencia del nicho brasileño.

Existe una gran cantidad de hipótesis relacionadas a cambios en el mercado que causarían un estancamiento en la demanda en Chile del servicio. El detalle de éstas se describe a continuación.

8.3.1 HIPOTESIS 1: ESPAÑOL SE APRENDE EN EL PAÍS DE ORIGEN

En los últimos años, el español como lengua extranjera se ha convertido en una de las más importantes del mundo, siendo la segunda lengua materna del mundo por número de hablantes, tras el chino mandarín, con mil millones de hablantes [25].

Para TANDEM, esto puede significar tanto una ventaja como una desventaja. El lado positivo de esta situación es el hecho de que hay un mayor interés por aprender el idioma, dado que es una lengua que se puede hablar en muchas partes del mundo y es cada vez más importante en países angloparlantes [26], como Estado Unidos, Gran Bretaña y Australia, países con gran densidad de personas y poder adquisitivo alto.

Según el Instituto Cervantes, que es la institución especializada en la enseñanza de español en el mundo, 21,8 millones de personas son aprendices del español en 107 países, aunque se estima que la demanda real de español sería como mínimo un 25% superior a esos 21 millones de personas [26]. Los países con mayor cantidad de aprendices del español se encuentran en Norteamérica, Brasil, Australia, Rusia, Este de Europa, entre otros (*ver Figura 16*), los cuales coinciden con las nacionalidades de los clientes de la Escuela.



Figura 16: Aprendices del español en el mundo. **Fuente:** BBC Mundo

A partir de esto, el español ha comenzado a enseñarse en la educación primaria, secundaria y/o universitaria, lo probablemente significaría que el turismo idiomático no sería considerado como una opción al visitar países de habla hispana dado sus conocimientos previos en el idioma, ya que, por ejemplo, el español se enseña en el 88% de las escuelas primarias estadounidenses que poseen programas de idiomas, destaca un informe de la organización *American Councils for International Education* [25].

Esta hipótesis tiene muchas aristas, por lo que requiere una investigación profunda sobre el mercado y los enfoques de cada país en la educación lingüística para obtener una solución que permita acceder al mercado con conocimientos previos del idioma a partir de una nueva propuesta de valor.

Se propone registrar y tomar en cuenta los antecedentes lingüísticos de los exalumnos para identificar su influencia en la potencial demanda de los cursos de TANDEM, pero esto no se abordará dentro de la presente memoria dado la inexistencia de datos al respecto.

8.3.2 HIPOTESIS 2: OTRO PAÍS COMO DESTINO PARA TURISMO IDIOMÁTICO

Otra hipótesis es que el servicio puede ser entregado en cualquiera de los 21 países hispanohablantes existentes, por lo tanto, es posible que otro país esté potenciando este tipo de turismo mejor que Chile.

Se calcula que hay 22 millones de personas que estudian español en el mundo, España es el destino más elegido para el turismo idiomático y en segundo lugar aparece Argentina, con una media anual de 50.000 turistas [27], muy superior a la demanda total estimada para Chile de aproximadamente 5.000, tomando en cuenta solo las instituciones dedicadas a esto [24].

Según la Asociación de Centros de Idiomas, SEA, de ese país, la razón por la que ha ganado terreno tiene que ver con “la calidad de los servicios y la educación, pero también por la oferta paisajística y natural”. Adicionalmente, el país vecino creó el plan Estratégico Federal de Turismo Sustentable 2025, en que se potencia el turismo idiomático dado su alto impacto en la economía nacional.

Otros países de Latinoamérica también están potenciando este tipo de turismo: Colombia lanzó el año 2013 el programa ‘Spanish in Colombia’, en el que están involucrados los Ministerios de Exteriores y Educación, así como instituciones educativas y turísticas; y Uruguay incluye dentro de su plan de promoción turística ‘Descubrí Montevideo’ un apartado para las estancias lingüísticas [28].

ACHELE se creó con el propósito de impulsar el turismo idiomático, ya que no se posee información de que Chile esté potenciando este tipo de turismo o lo vaya a hacer en un futuro cercano.

Dada esta información, se considera útil investigar los **aspectos del servicio de las escuelas en estos países que atraen la atención de esta gran cantidad de turistas**, las **características de su demanda** y las **acciones potenciales del gobierno**, post COVID-19, **para fomentar el turismo idiomático** en Chile.

8.3.3 HIPÓTESIS 3: NUEVAS TECNOLOGÍAS

Es posible que, debido a la popularización de nuevas metodologías de aprendizaje de idiomas tales como las aplicaciones móviles, como Duolingo, y los cursos online, la demanda de cursos presenciales de idiomas en el extranjero disminuya. Estas plataformas ofrecen cursos gratuitos y que permiten comunicarse en un viaje turístico en un país de habla hispana, disminuyendo la demanda general de cursos presenciales.

Al analizar esta hipótesis se llega a la conclusión de que, dado que el servicio de TANDEM es generar una inmersión a través de cursos de español, la tecnología no reemplaza este tipo de experiencia, por lo tanto, las tecnologías se tomarán como un complemento a la experiencia, pero no como un suplemento.

A partir de esto, se espera **analizar el efecto de la tecnología en el negocio**: cómo esta podría facilitar la entrega del servicio, cómo puede aumentar el valor o disminuir costos, entre otros.

8.4 LA DEMANDA DE CURSOS DE ESPAÑOL

En el contexto de esta memoria, se debe considerar una serie de factores sobre la demanda que permitan mejorar el servicio en el marco de las capacidades de la empresa. **Caracterizar la demanda** de TANDEM es el primer paso para definir sus necesidades. Luego, un **pronóstico sobre la potencial demanda** en el corto plazo esclarecería el escenario futuro para la empresa y la posible necesidad de apoyo financiero hasta la re-estabilización de la demanda.

8.4.1 CARACTERIZACIÓN

En un apartado previo (ver *inciso 6.3*), se segmentó a los clientes TANDEM en base a su país de proveniencia, ya que esto, en general, define las motivaciones que tienen para realizar un curso de español en Chile.

Para dirigir el negocio hacia uno que se adapte a las necesidades e intereses de sus clientes, es necesario profundizar sobre los factores que estos consideran a la hora de escoger la escuela para aprender español, así como los espacios de mejora que encuentran para el servicio.

Por consiguiente, se realiza una investigación exploratoria a partir de fuentes primarias, es decir, una encuesta de satisfacción en que se analizan los clientes que tuvo/tiene TANDEM, con el objetivo de caracterizarlos y definir qué es lo que destacan, valoran y recomiendan

exalumnos para mejorar el servicio. La difusión se realizó a través de *newsletter* por correo electrónico y por redes sociales de la institución.

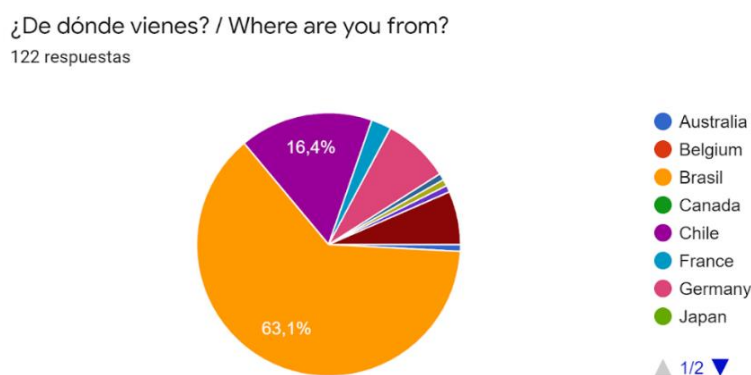
Se utilizaron preguntas *tipo* de encuestas de satisfacción⁷ en las que se consulta a los clientes sobre su experiencia, evaluando en una escala de satisfacción, *muy insatisfecho* a *muy satisfecho*, distintos aspectos de la Escuela, además de declarar las razones para elegir TANDEM y aprender un idioma; informar sobre el medio por el que supieron de la Escuela y entregar recomendaciones para futuro, entre otros.

8.4.1.1 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

El alcance de la encuesta fue de 122 exalumnos, lo cual **no** permite establecer conclusiones con significancia estadística sobre el mercado, pero si encontrar *insights* sobre las preferencias de este.

Adicionalmente, hubo que filtrar la base de datos debido a inconsistencia en las respuestas como, por ejemplo, una nota 7 general para TANDEM, pero en todos los aspectos de caracterización de esta: *Muy Insatisfecho*. Esto se puede deber a que no era obligatorio responder la pregunta de evaluación, y, por lo tanto, al no responderla el programa la declaraba ‘*Muy Insatisfecho*’ que era la primera opción presentada.

La edad promedio de la muestra es 30 años con 8,6 de desviación estándar. Se observa en la *Figura 17* que la mayoría de los encuestados son exalumnos brasileños, lo cual coincide con la proporción establecida por los datos de TANDEM en donde Brasil es el país del que viene un 60% de los estudiantes.



⁷ La encuesta se encuentra adjunta en el Anexo H.

Figura 17: Distribución de nacionalidades entre los encuestados. **Fuente:** Elaboración propia.

En resumen, exalumnos destacan la **ubicación** de TANDEM, el **profesionalismo** con el que entregan el servicio, **la amabilidad del staff** y la **calidad** de los cursos. Las variables más débiles fueron: la **disposición de recursos**, **el precio** y **la infraestructura**. Este último punto se asume que se debe a que, en verano, la época de mayor demanda, no se posee dentro de las salas de clases aire acondicionado, siendo el ambiente caluroso a pesar de los ventiladores (*ver Anexo H*).

La modalidad más contratada es la grupal y los medios por los cuales conocen la empresa son: búsqueda orgánica de internet, recomendaciones y agencias, esto último más presente en alumnos brasileños (*ver Figura 18*).

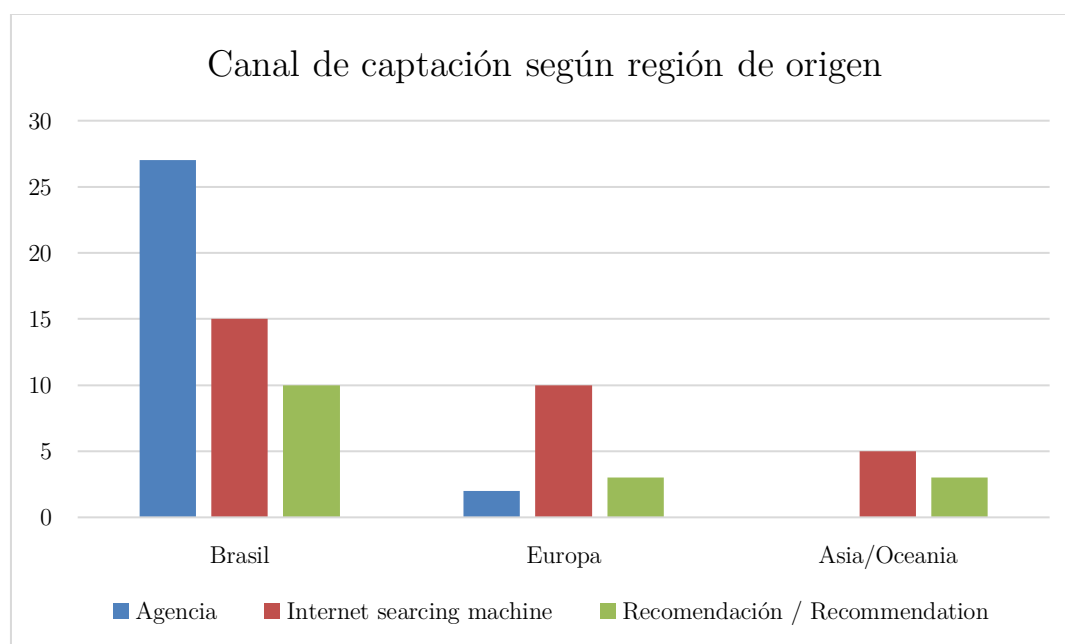


Figura 18: Modalidad de conocimiento de la empresa en función del país de proveniencia.

Fuente: Elaboración propia

Para validar la segmentación establecida en el *inciso 6.3.1 (tipo de clientes)*, se pide a los estudiantes esclarecer la razón por la que eligieron estudiar español. En general, se observan las tendencias que el personal declaró en entrevistas y que se encuentran expuestas en el inciso antes mencionado, pero es posible complementarla con los resultados de la encuesta. Para brasileños la razón suele ser mayoritariamente por **trabajo**, aunque también, en casi igual magnitud, por el mero **gusto por el idioma**. Para el resto de las nacionalidades no se observa una clara tendencia sobre las razones para estudiar el idioma (*ver Figura 19*)

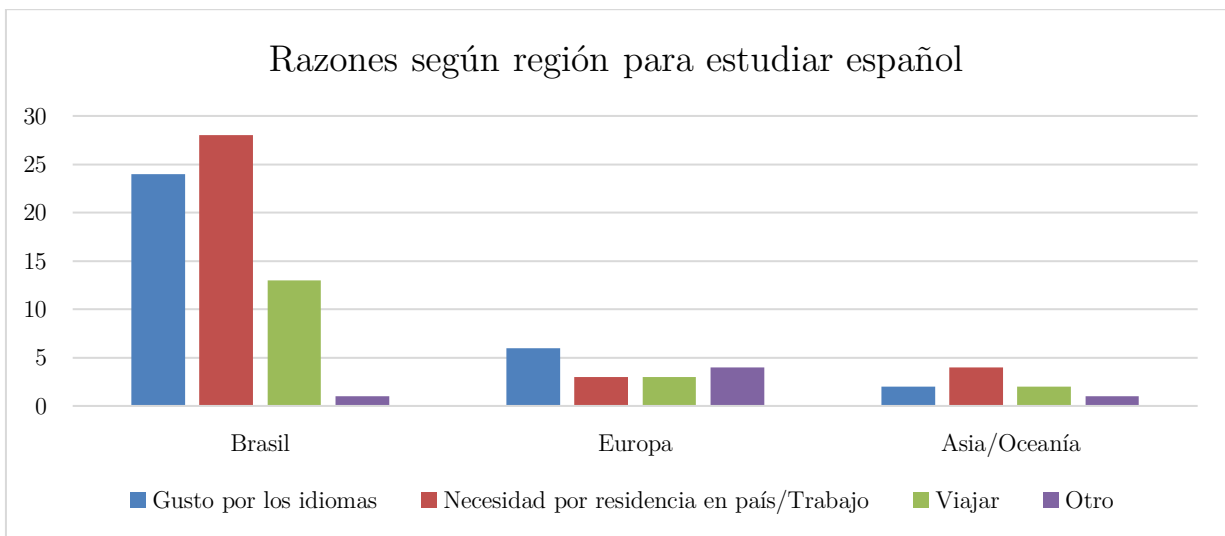


Figura 19: Razón para estudiar el idioma según región. **Fuente:** Elaboración propia.

La mayor cantidad de nuevos estudiantes arriban a través de recomendación y es también la razón principal por la que se deciden por TANDEM y no por la competencia, como se muestra en la *Figura 20*. Los clientes consideran que el precio establecido por la empresa y la ubicación son la segunda y tercera razón más escogida por los clientes para definir su elección.

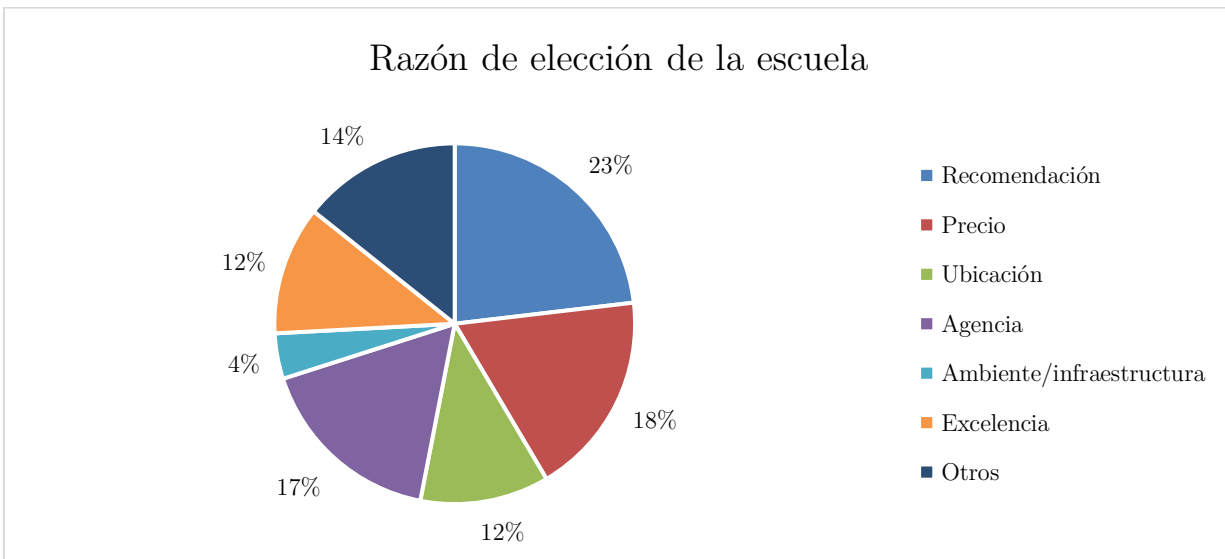


Figura 20: Razón para elegir la Escuela por parte de exalumnos. **Fuente:** Elaboración propia.

Las principales recomendaciones planteadas por los clientes fueron **incluir plataformas virtuales**, mejorar **horarios para cursos de inglés** e **incluir a estudiantes chilenos en actividades extraprogramáticas**.

8.4.2 PRONÓSTICO DE LA DEMANDA

Dado el contexto de esta memoria, en que las fronteras del país están cerradas a turistas extranjeros, es necesario realizar una estimación para el restablecimiento de la demanda de TANDEM. Esto permitirá definir los escenarios a los que se enfrenta el negocio, tomándolos en consideración para la formulación de la estrategia final.

En un seminario de ActivaTurismo, Sandra Carvão, jefa del Departamento de Inteligencia de Mercados y Competitividad de la Organización Mundial del Turismo (OMT), aborda este tema y afirma que la apertura de las fronteras será gradual y con una serie de restricciones sanitarias respecto a la procedencia y destino de los viajeros, por lo tanto, no es posible hacer una previsión exacta del momento en que tendrá lugar la re-estabilización del flujo del turismo mundial ni nacional [29].

Por consiguiente, se formulan escenarios que dependen de las aperturas de las fronteras mundiales: escenario para apertura gradual a partir de julio 2020 (azul), septiembre 2020 (verde) y diciembre 2020 (naranja). Si se hubiesen abierto las fronteras mundiales en julio 2020, la cantidad total de turistas internacionales sería equivalente a la del año 2000, es decir, hace 20 años. Si se abrieran las fronteras en septiembre 2020, el turismo anual sería un 70% menor al del año 2019 y si fuese en diciembre 2020, un 78% menor (ver Figura 21) [29].



Figura 21: Escenarios de la llegada de turistas en base a la apertura de fronteras. Fuente: OMT

A pesar de que la crisis sanitaria actual no tiene precedentes, históricamente han ocurrido eventos que tuvieron fuertes repercusiones en el turismo internacional como las ocurridas por la epidemia de SARS el año 2003-2004, el atentado a las torres gemelas el 11 de septiembre 2001 o la crisis económica del 2009, que podrían entregar una visión general aproximada para la recuperación del flujo de turistas para una crisis como la existente [29].

Según Sandra Carvão, el sector turístico históricamente ha tenido una gran capacidad de recuperación, donde se logra adaptar a los diferentes contextos con rapidez, siendo común el crecimiento significativo de éste luego de la crisis.

La recuperación de las llegadas más rápida fue tras el SARS (11 meses)



Figura 22: Tiempo de recuperación del turismo en función de crisis internacionales. **Fuente:** OMT

La crisis sanitaria de SARS fue la que recuperó las llegadas de turistas con mayor rapidez, demorándose aproximadamente 11 meses. Los atentados del 11 de septiembre 14 meses y la crisis económica del 2009 tardó 19 meses (*ver Figura 22*). Debido a la magnitud del problema sanitario y las dificultades para controlarlo y reabrir las fronteras, es que se prevé un efecto similar al de una crisis económica como la del año 2009, pero, dada la incertidumbre, no se puede afirmar ni estimar un tiempo concreto de recuperación del volumen de entradas.

Actualmente, los países que están abriéndose al turismo poseen una serie de restricciones respecto a la proveniencia de los turistas para evitar el rebrote del virus. Por ejemplo, el gobierno alemán mantiene un listado de países considerados de alto riesgo y cualquier pasajero independiente de su nacionalidad que haya estado en uno de esos países debe

presentar un examen PCR COVID-19 negativo [30]. Esto afecta negativamente a aquellos países que están considerados dentro de esa lista, entre ellos Chile, ya que los requisitos y el miedo al contagio inhibe a los alemanes de viajar a esos destinos.

El nicho de mercado de TANDEM, Brasil, es uno de los países más afectados del mundo por la pandemia y la enfermedad es mirada con escepticismo por parte de las autoridades [31]. Esto tiene consecuencias negativas directas para el negocio, ya que es probable que el restablecimiento del mercado brasileño sea aquel que se tarde más por restricciones de ingreso que el gobierno chileno pudiese establecer a estos turistas dado el riesgo de rebrote.

Adicionalmente, se debe tomar en consideración la posible continuidad del movimiento social post pandemia que también afectaría en la recuperación del flujo de turistas.

En conclusión, se puede establecer **un mínimo de 14 meses** para la recuperación del flujo de turistas a partir de la apertura de las fronteras, pero con gran probabilidad de ser mayor en función de las restricciones de viajes mundiales y de la crisis económica producida por la pandemia.

8.5 CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA

La oferta define el espacio de acción que se tiene para el desarrollo de la estrategia, además de permitir la identificación de fortalezas y debilidades de la competencia para mejorar como negocio. Se realiza un estudio general de la competencia y su participación de mercado, y luego un benchmark sobre los procesos y estrategias que poseen cada uno de ellos para caracterizar la oferta y los definir *insights* que podrían permitir una mejora en la entrega del servicio de TANDEM.

8.5.1 LA COMPETENCIA

Dado los múltiples servicios que entrega TANDEM, la competencia varía según cada uno de ellos, pero en general son institutos de idiomas específicos, universidades, escuelas de idiomas, personas únicas que entregan los servicios de manera particular, agencias de turismo, entre otros. Además, se puede establecer que los institutos de idiomas en otros países también son parte de la competencia, pero esta no depende del poder de diferenciación de TANDEM sino de la promoción del turismo del país.

Las escuelas que compiten con TANDEM en el área de cursos de español para extranjeros son mayoritariamente también PYMES con el mismo tipo de servicio y demanda. No existe

un factor de diferenciación importante en la entrega del servicio, pero el método o canal de captación de clientes es el que varía para cada una y es principalmente lo que define su posicionamiento en el mercado.

TANDEM se ha convertido en una de las tres escuelas con mayor participación de mercado logrando atraer al 38% de los clientes internacionales interesados en cursos de español en Chile de un espectro de seis empresas pertenecientes a ACHELE (*ver Figura 23*). Esto es sin contabilizar como competencia directa las universidades que imparten cursos de nivelación en el idioma a sus estudiantes de intercambio o en programas especiales relacionados al gobierno.

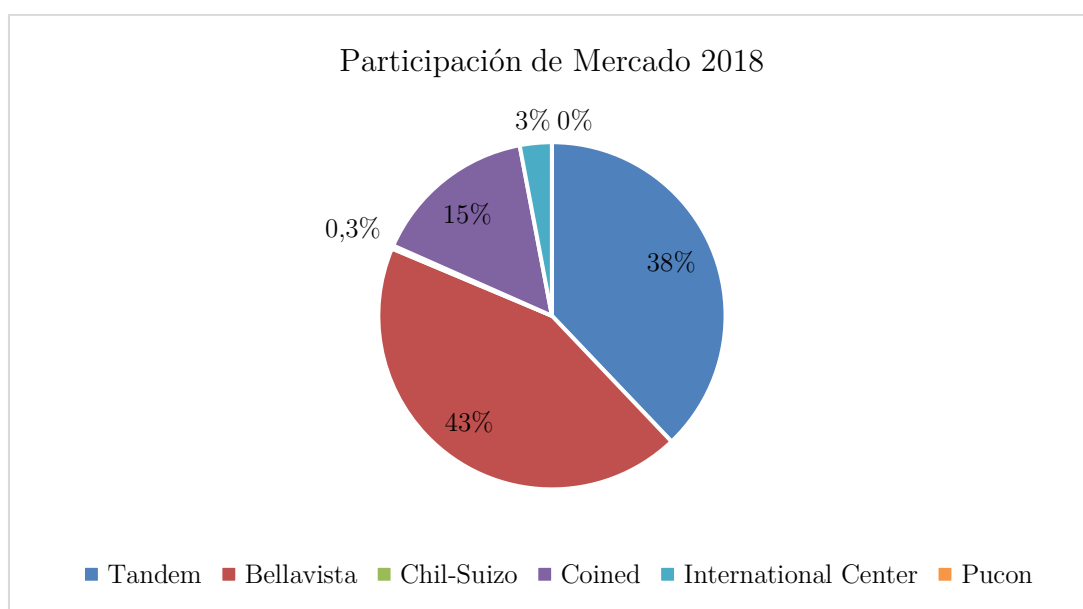


Figura 23: Participación de Mercado para cursos de español para extranjeros 2018.

Fuente: Elaboración propia

Respecto al rubro de los cursos de otros idiomas no se tiene información sobre la participación de mercado, pero es baja debido a la existencia de institutos especializadas en idiomas específicos, como el Goethe Institut, el Instituto Francés, Wall Street Institut, entre otros; todas multinacionales con múltiples sedes y que entregan con servicio basado en alta demanda y gran tecnología. Adicionalmente, las escuelas generalizadas de idiomas, como por ejemplo CEELE y el Instituto Chileno-Suizo; profesores particulares en lenguas extranjeras; y las universidades que también imparten cursos de idiomas generalmente dirigidos exclusivamente a sus alumnos son parte de la competencia de TANDEM.

8.5.2 BENCHMARK

TANDEM ofrece una amplia gama de servicios en el área de idiomas y turismo, por lo tanto, se comparan escuelas e institutos en función de la similitud con el modelo de negocios de TANDEM: aquellos que entregan múltiples servicios en el área de idiomas y luego aquellos que se enfocan solo en el aspecto turístico inmersivo.

8.5.2.1 MULTISERVICIOS EN IDIOMAS Y TURISMO

Para iniciar el benchmark se investigan instituciones que comparten con TANDEM la estrategia de cubrir la mayor cantidad de servicios relacionados a idiomas.

CEELE

Escuela ubicada en la comuna de Santiago que ofrece cursos presenciales de una gran cantidad de idiomas. Es la institución que se asemeja más al modelo de negocios TANDEM, ya que ofrece una serie de servicios relacionados al área **idiomática** y se diferencian en que CEELE entrega la posibilidad de pago online de los servicios, el valor de sus cursos es inferior y el su sitio web está posicionado orgánicamente en la primera página de búsqueda de Google para '*Cursos de idiomas*', lo que les otorga una ventaja frente a TANDEM.

Algunas características de esta institución que pueden ser beneficiosas para el funcionamiento y crecimiento de TANDEM son la posibilidad de pago en línea del curso y el posicionamiento web que posee.

EDUCATION FIRST (EF)

Es una empresa global en educación que se centra en programas de viajes educativos, académicos, de idiomas y de intercambio cultural, enfocados en potenciar la formación profesional de sus clientes. En Chile se especializan en cursos de inglés y en programas para chilenos en el extranjero.

Es una marca mundialmente reconocida y sus cursos son impartidos con metodología Blended para todos los idiomas. Para los cursos de inglés poseen una gran cantidad de recursos internacionales, materiales y profesores, lo que les entrega flexibilidad horaria y de enfoque para los estudiantes. Esta institución tiene el valor más bajo por hora pedagógica del mercado para cursos de inglés.

La empresa, EF, no posee programa en Chile para cursos de español en el extranjero, lo que surge como una oportunidad para TANDEM si se realizase una alianza con ella para la entrega de sus servicios en el país.

BERLITZ

Multinacional que se enfoca en la enseñanza de más de 30 idiomas en 70 distintos países, pero se especializan en cursos de inglés. Tiene dos modalidades: **presencial y online**, en donde destacan su eficacia en el aprendizaje.

Una fortaleza que poseen es que para la totalidad de sus cursos de idiomas tienen profesores nativos; realizan clases en empresas; y poseen alianzas con grandes empresas como Santander que entrega financiamiento para estudiar un idioma en Berlitz; lo que surge como una opción para obtener recursos/clientes adicionales para TANDEM.

8.5.2.2 ESCUELAS DE INMERSIÓN EN LA CULTURA EN CHILE

En Chile, existen aproximadamente ocho escuelas enfocadas que entregan cursos de inmersión, seis en Santiago y dos en región, esta últimas con bajo flujo de estudiantes extranjeros por lo que suelen impartir solo clases privadas.

La competencia directa de TANDEM **en cursos de español a extranjeros** son principalmente dos: Escuela Bellavista y COINED. Cada una desarrolló una estrategia distinta frente a la pandemia.

ESCUELA BELLAVISTA

La Escuela Bellavista es la más antigua del rubro, con 33 años de experiencia siendo el competidor líder para el rubro. Está ubicada en las cercanías del metro Salvador y su estrategia es prácticamente igual a la de TANDEM: ofrecen los mismos servicios de alojamiento, cursos de español y actividades extraprogramáticas a extranjeros. La diferencia radica en su agencia principal que atrae una gran cantidad de estudiantes de Alemania, comparativamente al resto de las nacionalidades, por lo que tienen un problema de dependencia con su agencia similar al de TANDEM.

Además, posee la ventaja arrendar la infraestructura en la que se encuentran, lo que les da flexibilidad para cambiarse en función de la demanda en caso de crisis como la actual. Durante la pandemia mantuvo su funcionamiento parcialmente, ofreciendo sus cursos a través de videoconferencia a precios menores que TANDEM.

COINED CHILE

Es parte de una red de escuelas de español en Latinoamérica. Es similar a la Escuela Bellavista y TANDEM en sus servicios y reputación. Una de las agencias que proveía la mayor cantidad de alumnos a COINED, ahora provee a otras tres escuelas: dos en Argentina y a TANDEM, por lo tanto, no se tienen certeza sobre el futuro de esta empresa luego de la crisis. Su estrategia durante la pandemia fue el cierre total hasta finales de septiembre y no se tiene información sobre la estrategia a seguir a partir de octubre.

Si la empresa quebrase, la Escuela Bellavista y TANDEM serán con mayor probabilidad aquellos que absorban el 15% del mercado que posee actualmente (pre-crisis).

8.5.3 TURISMO IDIOMÁTICO ARGENTINO

Dado que Argentina es el segundo país en el mundo con mayor afluencia de estudiantes de español a partir de su oferta de turismo idiomático, 50.000 alumnos [27], se decide estudiar el cliente tipo de este país, para luego compararlo con el que recibe TANDEM.

Según datos de la Asociación de Centros de idiomas, SEA, Argentina es elegida principalmente por estudiantes de Estados Unidos, Europa (Francia, Italia, Reino Unido) y en tercer lugar Brasil. Se trata de un grupo que oscila entre **18 y 35 años**, son **universitarios y jóvenes profesionales** cuya motivación es aprender la lengua, aunque también llegan para estudiar alguna carrera de grado o posgrado o hacer un intercambio cultural [27].

De acuerdo con un estudio realizado el año 2007 por la Secretaría de Turismo de Argentina entre extranjeros estudiantes de español, el 55% de los mismos tienen el estudio de **español como motivo principal del viaje** y un 21% lo hace **asociado a un plan de vacaciones** [32].

La elección de Argentina como país para realizar el estudio se basa en los siguientes factores:

1. La **cultura y los paisajes del país**
2. El bajo costo
3. La presencia de familiares y/o amigos
4. **Recomendación** como destino para esto
5. Calidad de la educación ofrecida,
6. **Seguridad y diversidad de actividades** para recreación urbana.

Sus estadías promedian las seis semanas, aunque dependiendo del mercado hay quienes pasan semestres, en el caso de Europa y EEUU, e incluso más de un año para mercados asiáticos [27]. El tiempo promedio dedicado al estudio de español es de un mes (40% de los encuestados), le siguen las estadías entre un mes y un año (34%) y con una menor proporción las estadías de períodos menores al mes (15%).

También se analiza los factores que definen la elección del español como idioma a estudiar:

1. **Utilidad** que otorga el idioma para ciertos **trabajos**
2. El crecimiento de la **importancia del idioma** en el mundo
3. El **gusto por aprender otro idioma**

8.5.3.1 LA OFERTA DE ARGENTINA

Según datos del Ministerio de Turismo sobre oferta de enseñanza de lengua española en Argentina el año 2007, indica que esta actividad se desarrollaba en 211 establecimientos clasificables en cuatro tipos: universidades 20%, asociaciones o fundaciones 3%, institutos de idiomas 52% y escuelas de español 25% [32].

Estas instituciones entregan el servicio con características similares a las de TANDEM: tres niveles, modalidades grupales o particulares y posibilidad de certificación. También poseen una vinculación con actividades turísticas como alojamiento, gastronomía, traslados, excursiones, entre otras. El 70% de los estudiantes realizan algún tipo de actividad turística y recreativa en combinación con el estudio de español, las más significativas son: tango, turismo aventura, turismo rural y ski [32].

8.6 CONCLUSION INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

A partir de la investigación de mercado realizada se puede establecer que, en **un contexto económico y social estable, el mercado para cursos de español en Chile es creciente** y TANDEM capta el 38%, siendo el segundo mayor competidor del mercado.

Las expectativas de estabilización de la demanda y posterior crecimiento son bajas: según estimaciones de la OMT, desde la apertura de fronteras oficial, crisis similares a la actual, tardan un mínimo de 14 meses en recuperar su volumen original. Sin embargo, para TANDEM, se prevé una recuperación más lenta de la demanda dada su dependencia en el mercado brasileño, el cual es uno de los más afectados por la pandemia. En consecuencia, es muy probable **que el mercado de cursos de español no se reestablezca antes de mediados del año 2022**. Tomando en cuenta el hecho de que la empresa actualmente solo se puede sustentar más que hasta enero 2021⁸, es necesario **generar ingresos desde otros sectores industriales**.

Respecto a las características de la demanda, esta coincide con la declaración inicial de la empresa y los datos analizados: **las razones para escoger la empresa** varían según región de proveniencia y **la recomendación es un aspecto clave** para la decisión respecto al proveedor del servicio y como método de captación de clientes. Esto último coincide con la concepción de que, en el sector industrial turístico, el prestigio de marca de las empresas es un factor de decisión y preferencia por un servicio.

Los alumnos TANDEM están en general satisfechos con el servicio otorgado y señalan ciertos aspectos en que se podría mejorar: **incluir plataformas virtuales**, potenciar interacciones entre clientes chilenos y extranjeros para una **mejor inmersión** y **mejorar los recursos e infraestructura** (libros de clase, aire acondicionado, espacios comunes, entre otros).

Respecto a la oferta existente para cursos de español, se muestra que la digitalización de los cursos como complemento del servicio entrega una ventaja de diferenciación. Sin embargo, esto es verdadero para empresas que se enfocan en la formación idiomática por sobre el servicio turístico como EF o Berlitz, por lo tanto, es importante investigar el **posible aporte de la tecnología en un enfoque turístico**. También se observa una oportunidad en la asociación con este tipo de agencias/empresas multinacionales para la entrega del servicio idiomático en su nombre en Chile.

Las escuelas del rubro de la inmersión idiomática existentes en Chile son similares a TANDEM, se **diferencian levemente en precios y en ubicación**. En el transcurso de los años han ido disminuyendo hasta ser solo cuatro empresas en funcionamiento y TANDEM se ha visto beneficiado aumentando su *market share*. Aun así, es fundamental la búsqueda de **diferenciación** y de **desarrollo de mercado**. Esto se refiere a buscar nuevas aplicaciones para el servicio que capten a otros segmentos de mercado, distintos de los actuales o utilizar nuevos canales de captación, ya que el mercado actual es limitado y/o no se accede a él eficientemente.

Argentina es líder mundial, junto con España, en el rubro de turismo de inmersión a partir de cursos de español. Su éxito se debe principalmente a las **políticas gubernamentales que potencian el turismo** idiomático y la reputación que se ha formado del país como proveedor de este servicio, ya que estos son los únicos factores de los presentados por el estudio que diferencian a Argentina de Chile [32]. Chile tiene una oferta turística similar, ofrece actividades de recreación equivalentes, la calidad del servicio está igualmente acreditada y el costo del servicio y de la vida en ambos países también son parecidos. Entonces, por último, se estima conveniente **analizar el enfoque del gobierno para el potenciamiento del turismo**, en general y luego de la crisis.

9 ANALISIS ENTORNO EXTERNO

Al analizar el entorno externo del negocio se exponen las **oportunidades** que tiene la empresa y las **amenazas** a las cuales se debe enfrentar para potenciar su crecimiento. Este análisis incluye las relaciones con los actores del negocio y la sensibilidad respecto al contexto político, económico, tecnológico y social del mercado. Para esto se utilizan dos frameworks que permiten estudiar a cabalidad los entornos de la empresa: las 5 fuerzas de Porter y el análisis PEST.

Por último, se concluye en función de los obtenido el análisis interno, investigación de mercados y análisis externo, utilizando la herramienta FODA.

9.1 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

A partir de las fuerzas de Porter pueden surgir *insights* para la formulación de la estrategia de crecimiento para el negocio. En este inciso se presentan solo referentes al servicio turístico inmersivo de cursos de español. El análisis para los cursos de idiomas y otros servicios se encuentran en el *Anexo K*

9.1.1 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Las personas pueden aprender el idioma en el país de origen, pero se pierde el valor que entrega TANDEM de la inmersión en la cultura a través del curso generando una interacción con personas de distintas nacionalidades y la vivencia del turismo desde una perspectiva local. Lo mismo ocurre con las tecnologías, no se pueden reemplazar esta experiencia con un producto tecnológico. Sin embargo, la experiencia inmersiva es sustituible por actividades como voluntariados, intercambios escolares o universitarios, entre otros, por lo tanto, **la amenaza de productos sustitutivos se considera media.**

9.1.2 COMPETIDORES POTENCIALES

TANDEM domina junto a dos otras escuelas el mercado de los cursos de español para extranjeros. La entrada al mercado no es compleja, ya que no existe reacción en precios o estrategia publicitaria por parte de las empresas del rubro para dificultar la entrada de un nuevo competidor, pero se ha demostrado que el acceso a las agencias como canales de venta es fundamental para el éxito del negocio, sin esta asociación clave una nueva empresa tiene grandes dificultades para surgir.

La independización de la Agencia A es una de las mayores amenazas, ya que el flujo de demanda que obtiene para TANDEM es suficiente para obtener rentabilidad como una escuela pequeña adquiriendo el 41% de los alumnos de la empresa (*declarado en el inciso 6.6.1*), pero tomando en consideración el contexto social, económico y político actual mundial y la crisis del sector, es poco probable que la empresa invierta en integración vertical.

Adicionalmente, en el último tiempo se han reducido los competidores por quiebra o se retiran del mercado por falta de rentabilidad, en su mayoría empresas nuevas en el rubro, siendo poco probable, en un tiempo cercano, nuevos ingresos. Las escuelas líderes existentes son aquellas con más experiencia en el ámbito, teniendo más de 20 años en el rubro, siendo esto un aspecto que también genera barreras de entrada a nuevos competidores.

Por último, como el turismo es el sector que se ha visto más afectado por la pandemia y por la crisis social de octubre 2019, es improbable que haya nuevos ingresos hasta que se establezca cierta estabilidad en el rubro, por lo tanto, **la amenaza de competidores potenciales también es baja.**

9.1.3 INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL

En los cursos de español como un servicio turístico existen pocos competidores, donde la concentración del mercado está mayoritariamente en tres empresas que poseen demanda similar y un grado de diferenciación en el servicio muy bajo. Esto aumenta la rivalidad entre ellas y la competencia por el mercado.

Adicionalmente, el bajo crecimiento del sector ha aumentado la competencia entre escuelas, ya que una mejora en los resultados para una empresa significa una reducción en las de las otras, como ocurre con las pequeñas escuelas que cerraron debido a falta de estudiantes o modificaron sus servicios hacia otro segmento de clientes (*inciso 8.2*). De todos modos, la competencia no ha generado una estrategia agresiva en precios, diferenciación ni marketing, por el contrario, se ha potenciado la cooperación para la supervivencia realizando trabajos en conjunto y analizando la posibilidad de fusión, de modo que **la intensidad de la competencia se clasifica como media.**

9.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El 61% de los estudiantes llegan a partir de las agencias turísticas. Existe una gran cantidad de agencias, pero son pocas las que realmente aportan clientes de forma constante. La **Agencia A tiene un alto poder de negociación** dada la gran cantidad de alumnos que provee (41% de los alumnos), la amenaza de integración vertical consecuencia de esto y la ventaja frente a la competencia que entrega para la empresa, por lo tanto, puede modificar las condiciones de venta, como el valor de sus comisiones, afectando los beneficios para TANDEM (*ver inciso 6.6.1.1*).

La agencia es una ventaja competitiva para empresas en el rubro, por ende, existe un alto grado de sustitución de TANDEM en caso de no cumplirse los requerimientos estipulados por ella. Hasta el momento no ha habido indicios de que fuese a cambiar sus requerimientos ni a integrarse verticalmente, pero se considera una **amenaza media**.

9.1.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El servicio no es del todo sustituible y no existe un alto grado de diferenciación entre los competidores para los cursos de español, por tanto, el poder de negociación de los clientes es menor. Su poder de negociación aumenta debido a la competencia que existe entre las escuelas en el país y fuera de este. El cliente es capaz de comparar la oferta, no solo de Chile, sino de todos los países hispano hablantes y acceder a aquel que se ajuste a su disposición a pagar, a sus necesidades y entregue una mejor atención.

Adicionalmente, la crisis económica implica adaptarse a las necesidades y requerimientos de los clientes de modo de generar ingresos y mantenerse funcional. En definitiva, **el poder de negociación actual de los clientes es alto**.

9.2 PEST

Se espera estimar el impacto de la proyección de cada factor en el sector turismo y servicios relacionados a idiomas, para poder definir el entorno externo en el que se desenvuelve TANDEM.

9.2.1 POLÍTICO

En relación con las posibles políticas que se pudiesen generar por parte del Gobierno, Mónica Zalaquett, ex- subsecretaria de turismo, estimaba en abril que a partir de septiembre se daría inicio al proceso de *reactivación turística* nacional, y a partir del primer semestre de año 2021 el turismo internacional [33]. Consecuentemente, hasta inicios del año 2021 no se esperan acciones de fomento del turismo internacional dado el cierre de fronteras hasta el control del virus.

Dado el enfoque conservador del Gobierno actual se espera una fuerte reactivación de la economía a partir de subsidios y fomento de la actividad empresarial, como se ha demostrado en el transcurso de la pandemia y se anunció en la cuenta pública 2020 [34].

En julio 2020, el Gobierno anunció la entrega de subsidios a través de SERCOTEC para PYMES del sector turístico con valores de hasta \$3 millones de pesos. La Escuela cumple con los requisitos y se encuentra dentro del proceso para la obtención de los recursos (03-09-2020) [35].

9.2.2 ECONÓMICO

Desde el estallido social en octubre del año 2019, la economía chilena se había visto fuertemente golpeada. El comercio de los servicios y de turismo se habían paralizado. En el último trimestre, el consumo, tanto de las personas como del Gobierno, había caído un 3,3% respecto al anterior, teniendo consecuencias negativas en la empleabilidad y se hablaba sobre una posible recesión [36].

La incertidumbre se había instalado, proyectándose consecuencias graves en la inversión extranjera y doméstica. Luego, con la pandemia en marzo 2020, la situación se agravó.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) informó que “la situación mundial por coronavirus aumentará significativamente el desempleo mundial y podría dejar sin trabajo a 25 millones de personas”, afectando entonces al público extranjero y chileno de igual forma. Asimismo, el informe de la agencia de la ONU también sugiere que el mundo debe prepararse para un “aumento significativo del desempleo y el subempleo” a raíz del coronavirus. [37]

Todo esto implicaría un comportamiento conservador, ya que, como dice José De Gregorio, profesor del Departamento de Economía de la Universidad de Chile en conversación con BBC Mundo, "la incertidumbre hace que la gente espere, que la gente deje de hacer lo que quería hacer. Y eso paraliza muchos proyectos" [36].

En conclusión, el factor económico indica que la crisis de TANDEM se prolongará hasta después de la pandemia, por un periodo de tiempo no estimado dada la gravedad de la situación mundial sumada a la posible continuación del movimiento social.

9.2.3 SOCIAL

Las protestas y violencia ocasionada por el estallido social tuvieron como consecuencia la baja en el interés de Chile como destino turístico, recuperándose parcialmente en los meses de enero y febrero 2020. La crisis sanitaria paralizó totalmente la demanda en marzo 2020, lo que sentenció al país a una caída del 56% en la llegada de turistas extranjeros respecto al año 2019, es decir, a 1 millón 900 mil según la Federación de Empresas de Turismo, FEDETUR [33].

La pandemia traerá consigo **cambios en los hábitos de consumo** y en el comportamiento a la hora de la toma de decisiones de las personas.

Mónica Zalaquett, ex subsecretaria de Turismo, indica que los viajes de corta distancia serán los más recurrentes, dando especial relevancia a aspectos como la **seguridad sanitaria** de los países y los servicios turísticos. El turismo interno será el primero en reactivarse una vez superada la emergencia sanitaria, tanto por razones económicas como emocionales.

Se asume que la tendencia de los turistas será por lugares aislados, preferentemente en la **naturaleza**; preferirán establecimientos con **protocolos de seguridad e higiene** y **ocupaciones bajas**; aumentará la preferencia de experiencias personalizadas frente a actividades masivas y, por último, el uso de las tecnologías serán necesarias para promoción y vivencia en el turismo [38].

Finalmente, Sergio Mendoza de la Consultora *Airnguru*, anuncia en su Seminario “Perfilando al viajero post-pandémico para optimizar las estrategias de negocios” que los principales desafíos respecto al nuevo comportamiento de las personas son: su **insensibilidad al precio**, la necesidad de **diferenciación** del producto debido a la alta oferta disponible, la necesidad de **políticas de devolución o flexibilidad** dada la incertidumbre futura y la **aseguración sanitaria** por parte de proveedores turísticos [39].

9.2.4 TECNOLÓGICO

En lo que refiere al factor tecnológico, este se puede transformar en una herramienta para mejorar los puntos de contacto con los clientes. Por ejemplo, para las clases la tecnología puede ser utilizada como plataforma de apoyo, convirtiéndose a una modalidad Blended u optimizando los procesos del *customer journey* previos al servicio como: el descubrimiento de la empresa, la captación de los clientes y la contratación del curso.

Las aplicaciones móviles podrían traer consecuencias positivas para el negocio si se utilizan como complemento del servicio que se entrega, y negativas, si la tecnología comienza a sustituir el servicio de la empresa.

La tecnología será clave una vez superada la emergencia sanitaria y, por lo mismo, los incentivos a invertir en este ámbito serán fundamentales para adaptarse a las nuevas exigencias que tendrán los viajeros. [40]

9.3 CONCLUSIÓN: MATRIZ FODA

A partir del **análisis de entorno interno y externo y la investigación de mercados** se concluyen los hallazgos sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta TANDEM permitiendo la creación de estrategias factibles y que generen valor para el mercado y la empresa.

9.3.1 FORTALEZAS

Corresponden a los aspectos internos de TANDEM, los cuales pueden aprovecharse para agregar valor servicio entregado. Se destacan los siguientes puntos:

Reputación sólida: dado la información obtenida en una encuesta de satisfacción (*inciso 8.4.1.1*) se establece que la empresa posee una reputación de calidad en servicio. Las recomendaciones y el boca a boca como principales vías por la que arriban nuevos clientes reafirman esto.

Dominancia en el mercado: la empresa se encuentra dentro de las tres empresas con mayor afluencia de clientes del rubro.

Alianza con Agencia A: la proveedora principal de alumnos continúa asociada a la empresa y podría, una vez restablecido el orden, continuar proveyendo en igual medida alumnos desde Brasil.

Calidad de los profesores: el personal genera confianza y cercanía con sus alumnos, propiciando un buen clima para la experiencia en la Escuela.

Autonomía y compromiso del personal: el personal de administración es capaz de generar decisiones autónomamente y con el respaldo de confianza de la gerencia, lo que propicia la eficiencia en la entrega del servicio. Adicionalmente, los empleados trabajan para TANDEM desde hace más de una década, estando comprometidos con la Escuela y su evolución.

Horizontalidad⁹: la gran variedad de servicios que ofrece TANDEM, a distintos tipos de clientes y en distintos sectores industriales, ha permitido que la empresa obtenga ingresos durante la crisis actual disminuyendo el riesgo de quiebra.

Conocimiento del mercado: el personal tiene claridad de las características de sus clientes, siendo estas validadas en la encuesta de satisfacción, por lo tanto, tienen conocimiento específico de las necesidades e intereses que podrían mejorar la entrega del servicio.

⁹ La alumna entiende por horizontalidad la capacidad de una empresa de enfocarse en múltiples segmentos de clientes con un mismo tipo de servicio.

9.3.2 DEBILIDADES

Se refieren a los aspectos internos de TANDEM que podrían impactar negativamente en el valor de la propuesta. Por este motivo es importante tomarlos en consideración. Se destacan las siguientes debilidades:

Falta de visión a futuro: la empresa no tiene una misión ni visión que motiven la entrega del servicio y la mejora continua de este.

Falta de Innovación: TANDEM no innova, tanto en el aspecto tecnológico/digital como en la entrega del servicio. El director no considera la innovación como factor necesario para mejorar la satisfacción de los clientes y generar diferenciación del servicio.

Dependencia en la Agencia A: la amenaza de integración vertical o pérdida de la Agencia A es la más riesgosa para la empresa, porque significaría mayores dificultades para lograr la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

Canales de captación de clientes: se tienen dos únicos canales de captación de clientes: agencias e internet, pero depende altamente del primero y el segundo no es fomentado.

Gerencia débil: existe una falta de motivación por parte del gerente para realizar un potenciamiento de los servicios y modificaciones que permitan el crecimiento como empresa.

Definición de roles: No hay claridad respecto al rol que debe cumplir cada miembro del equipo de la administración. Esto se puede traducir en el manejo ineficiente del tiempo y de los recursos humanos disponibles.

Imagen de marca: el sitio web como cara visible de la empresa es confuso y poco atractivo, generando un aspecto de poco profesionalismo a los clientes e inhibe conversión a consumidores.

Estado financiero débil: la falta de ingresos debido a la crisis genera dificultades y limitaciones para realizar inversiones y generar cambios en el negocio.

9.3.3 AMENAZAS

Corresponden a los factores externos a la organización –no controlables por ella-, que podrían afectar negativamente en su desempeño. Se destacan las siguientes amenazas:

Poder de negociación clientes: los clientes tienen un alto poder de negociación dada la crisis en la que se encuentra el sector turismo y educación, lo que dificulta las alzas en precios.

Forma de turismo en consecuencia del coronavirus: la búsqueda de seguridad e higiene por parte de las personas, luego de la pandemia, significará una disminución en la demanda de actividades que requieran contacto social.

Nicho es el más afectado: Brasil como país nicho de los clientes de TANDEM es el más afectado en la actualidad por la pandemia, por lo tanto, se proyecta una gran baja en el arribo de turistas de este país, luego de la crisis sanitaria, afectando directamente la demanda de TANDEM.

Economía decreciente: la crisis económica presente debido al coronavirus y estallido social tardará un mínimo de 14 meses en recuperarse, lo que hace necesario adaptarse a las necesidades en este contexto.

Continuidad del movimiento social: existe la posibilidad de que se extienda la crisis en caso de continuidad del movimiento social de octubre 2020 luego de la pandemia.

Estancamiento del mercado: el mercado de los cursos de español se ha mantenido constante en los últimos 10 años, aun cuando el turismo ha crecido, lo que podría significar una variación en las necesidades/intereses de las personas.

9.3.4 OPORTUNIDADES

Representan características del medio externo -es decir, no controlables- de las cuales la organización puede sacar gran provecho en la medida que sean explotadas cuando se manifiesten. Se destacan las siguientes oportunidades:

Crisis para reestructuración de los procesos: tiempo para lograr una reestructuración, definición y optimización de los procesos y funciones a realizar por los empleados.

Potencial quiebra de la competencia: la crisis económica aumenta la probabilidad de quiebra de la competencia, en ese caso TANDEM podría absorber ese mercado.

Políticas de potenciamiento del turismo en Chile: la entrega de fondos para proteger el rubro y políticas por parte del Gobierno para atraer a turistas al país luego de terminada la crisis podrían abrir nuevos segmentos de mercado a explotar.

Potencial alianza para ser proveedor del servicio en Chile para empresas enfocadas en educación idiomática en el extranjero como lo es EF.

Mercado nacional: TANDEM actualmente entrega servicios educativos para el mercado nacional, el cual puede ser potenciado para generar ingresos durante la crisis y re-estabilización del negocio. Una buena gestión de este podría generar autonomía para esta línea de negocio de la empresa.

A continuación, en la *Tabla 5*, se presenta un resumen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de TANDEM. Se observa que existen más debilidades que fortalezas y que las amenazas influyen en gran medida en el éxito de las oportunidades.

Tabla 5: Cuadro resumen FODA.

Fortalezas	Debilidades
1. Reputación sólida	1. Falta de visión a futuro
2. Dominancia en el mercado	2. Falta de innovación y diferenciación
3. Alianza con Agencia A	3. Dependencia en la Agencia A
4. Calidad de los profesores	4. Falta de canales de captación de clientes
5. Autonomía y compromiso del personal	5. Gerencia débil
6. Horizontalidad	6. Falta definición de roles
7. Conocimiento del mercado	7. Ausencia de imagen de marca
	8. Estado financiero débil
Oportunidades	Amenazas
1. Flexibilidad para establecer cambios	1. Poder de Negociación de clientes
2. Potencial quiebra de la competencia	2. Nuevas necesidades e intereses clientes
3. Políticas de Gobierno de potenciamiento	3. Nicho de mercado: el más afectado
4. Potencial alianza	4. Economía decreciente
5. Mercado nacional	5. Continuidad movimiento social
	6. Estancamiento del mercado

Fuente: Elaboración propia.

10 ESTRATEGIAS PARA TANDEM

Antes de definir una estrategia, es posible advertir la inexistencia de una visión para dirigir el negocio hacia un futuro sostenible, por esto se propone generar un plan estratégico que contemple la definición de la misión, visión de la empresa y el diseño de un Cuadro de Mando Integral. La formulación de un Cuadro de Mando Integral se considera fuera del alcance de esta memoria y se recomienda su implementación, ya que es una excelente herramienta para la gestión de estrategias.

La visión y misión se diseñan a partir del análisis de entorno interno y externo, tomando en cuenta las capacidades e intereses de la empresa y las oportunidades del mercado. Estas se presentan a continuación.

10.1.1 MISIÓN

La **misión** de una empresa sintetiza el propósito o motivo de la existencia de ésta:

Queremos facilitar a nuestros estudiantes la vivencia de una experiencia inolvidable y enriquecedora tanto formativamente como personalmente, permitiéndoles conocer la cultura desde una perspectiva inmersiva y gestionando la mayor parte de los aspectos de su estadía en Chile para asegurar confort y goce.

10.1.2 VISIÓN

La **visión** describe la motivación y el objetivo que espera lograr TANDEM en un lapso de 7 años¹⁰, es decir, desde el año 2021 al año 2027:

Esperamos convertirnos en un referente en Chile para experiencias turísticas al ser un programa único que entrega eficacia en su gestión y servicio, junto con una excelente formación del idioma español a través de metodologías innovadoras.

¹⁰ Se establece un amplio lapso de tiempo debido a que, en base a la información obtenida en la investigación, el mercado de TANDEM necesitará como mínimo un año y medio, es decir, hasta mediados del año 2022 para volver a la demanda del año 2018 sin modificar el servicio ni generar iniciativas para potenciar el crecimiento.

10.2 ESTRATEGIA FINAL

Para la creación de una estrategia final, se toman en consideración los hallazgos sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentadas en la matriz FODA en el *inciso 9.3* y las Estrategias de Crecimiento de Kotler para definir estrategias para TANDEM en función de las relaciones que se pueden formar entre las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. Estas se encuentran resumidas en la *Tabla 6*.

Tabla 6: Cuadro resumen de estrategias en función de matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p><u>Estrategia de crecimiento</u></p> <p>Estrategia de marketing y diferenciación</p>	<p><u>Estrategia de sostenibilidad</u></p> <p>Explotación horizontalidad para combatir la crisis en el corto plazo y mejora gestión empresarial para el largo plazo.</p>
Debilidades	<p><u>Estrategia de innovación y eficiencia</u></p> <p>Estrategia de innovación tecnológica o transformación digital</p>	<p><u>Estrategia de diversificación</u></p> <p>Estrategia de innovación y diversificación para atraer nuevos mercados</p>

Fuente: Elaboración propia

Dada la importancia de abordar la totalidad de las aristas planteadas, se considera la aplicación total de ellas. Es importante que, para la efectividad en la ejecución de las estrategias, se establezcan metas e indicadores, además de asociarlas a un objetivo estratégico para la empresa. Esto se realiza al aplicar un Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral, mas este no forma parte del alcance de esta memoria. A continuación, se presentan las iniciativas que compone cada una de las estrategias antes planteadas.

10.2.1 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Pares de Éxito: Fortalezas – Oportunidades

Esta estrategia surge a partir del cruce entre Fortalezas y Oportunidades de la empresa.

Dada la flexibilidad en tiempo del personal para la implementación de cambios y el conocimiento de las necesidades e intereses de los clientes, es posible desarrollar una **estrategia de crecimiento** para la empresa en su línea de negocios de cursos de español para extranjeros, que tenga como **objetivo aumentar la captación de clientes**. Esto es posible creando una **estrategia de marketing** que los atraiga efectivamente y mediante el uso de la información sobre características e intereses de sus clientes para **diferenciarse** de la competencia mejorando y/o ampliando el servicio, enfocándolo hacia una mayor satisfacción, ya que de esta manera se fortalece el canal de captación por recomendación y se logra que los potenciales clientes elijan TANDEM por sobre la competencia.

Medición de efectividad: La efectividad de esta estrategia será posible de establecer en función de indicadores de *participación de mercado, variación de ingresos anuales, satisfacción de los clientes, cotizaciones mensuales, ROI o retorno sobre inversión, entre otros*.

A continuación, se describen las iniciativas que se proponen para cubrir de mejor forma los intereses y necesidades de los clientes, mejorando el servicio, diferenciándolo de la competencia y aumentando la satisfacción de los estudiantes; para luego presentar las iniciativas que permitirán atraer y captar clientes para TANDEM.

10.2.1.1 GESTIÓN DE MERCADOS

Con una gestión de mercados se pretende hacer **uso de la información existente sobre los clientes** para complementar y dirigir el servicio actual con productos o servicios enfocados en los intereses de cada segmento. Asimismo, se espera **producir información sobre los clientes** que permita el análisis de datos para la adaptación del servicio en el tiempo, por ejemplo, mediante el uso de encuestas de satisfacción.

Dirigir el servicio hacia los intereses de los clientes aumenta su satisfacción, incrementando la recomendación y produciéndose una mejora en la imagen de marca de la empresa. Además, se crea diferenciación respecto a la competencia, agregándole valor al servicio e

incrementando la captación a través de medios orgánicos¹¹ y por recomendación. La alumna estima que esta iniciativa aumentaría la captación de clientes anuales en un 10-15% respecto al valor del año 2018¹².

En la investigación de mercados y entrevistas se identificó que los clientes acceden al servicio por placer o por los beneficios en el aprendizaje de lenguas extranjeras en el ámbito laboral/académico. Como ejemplo de uso de la información existente se propone que aquellos que se interesan por el servicio debido a su utilidad en lo académico-laboral provienen mayoritariamente de Asia y Brasil, pero con disposiciones distintas frente a la experiencia en TANDEM. En el caso de los asiáticos suele tratarse de residentes en Chile que buscan una certificación oficial en la lengua, como el DELE, además de preferir cursos especializados y en modalidad individual. Se propone investigar a fondo las necesidades y los problemas que podría haber en el suministro del servicio para este segmento de clientes indagando en los canales de contacto a través de los cuales toman conocimiento del servicio de modo de **entregar confianza desde etapas tempranas de la captación**.

En el caso de los brasileños, la parte social-turística de la experiencia inmersiva adquiere mayor relevancia que la formativa. El servicio actual se acomoda a las necesidades de este segmento de cliente, mas es necesario **dirigir el marketing haciendo especial énfasis en la certificación** que ofrece TANDEM por la realización del curso.

Adicionalmente, se propone una **mejora constante de las actividades extraprogramáticas** a las que se puede acceder, en base a una retroalimentación e investigación sobre los intereses en el tiempo de los clientes, beneficiando así también al segmento europeo que tiene intereses enfocados en el turismo.

En función de los hallazgos establecidos por la encuesta de satisfacción, la investigación de mercado y los intereses que predominarán luego de la pandemia se sugiere, por ejemplo, actividades en la naturaleza y con baja congregación de personas como: visita a un *Santuario de la Naturaleza*, *trekking en senderos de baja dificultad como Quebrada Macul, Aguas del Ramón, Cerro Manquehue, Cerro San Cristóbal, viñedos, entre otros*. Con esto se genera

¹¹ Medios por los cuales los clientes son capaces de realizar una comparación entre los proveedores de servicio similares. Ejemplo: Buscadores web, Agencia Language International, entre otros.

¹² Se compara respecto un año en contexto social y económico estable, dado que se considera que el negocio mantendrá su nivel de clientes luego de la crisis.

una propuesta de acercamiento a la naturaleza en la ciudad. A lo anterior se puede integrar una actividad grupal de interacción, como un picnic o un conversatorio para practicar español, profundizando la experiencia formativa a través de una turística.

10.2.1.2 COOPERACIÓN CON EMPRESAS DEL RUBRO TURISMO

Se propone buscar **cooperaciones con empresas del rubro turismo** para ampliar la oferta turística de TANDEM, volviéndola más atractiva para los clientes debido a la diferenciación generada, tercerizando el servicio de guía y transporte para aquellos destinos con mayor costo e integrándolas como nuevo canal de difusión.

La propuesta de valor de las nuevas empresas asociadas aumentan el valor de la propuesta de TANDEM, permitiendo a los clientes acceder a otros destinos atractivos de la región/país a un bajo costo para la empresa.

La efectividad de esta iniciativa depende de la calidad de la oferta turística que puede entregar la nueva empresa y de los beneficios de la alianza establecida como, por ejemplo, si se decide asignar comisiones en ambos sentidos. Si esto se cumple ambos pueden verse beneficiados por la creación de paquetes turísticos en conjunto generándose un aumento en la demanda de ambos o integrando las comisiones a la estructura de ingresos. La asociación no generaría costos para TANDEM, ya que se podría ofrecer a los clientes por un valor adicional definido por la empresa cooperadora, por lo tanto, es posible implementarla por un largo periodo de tiempo siendo el único costo el tiempo de búsqueda de empresas interesadas en generar la cooperación.

10.2.1.3 COMPLEMENTAR LINEAS DE NEGOCIO

Una inmersión es más fructífera si existe la mayor cantidad de puntos de contacto posibles con la cultura. Dado que en ambas líneas de negocio se espera crear una experiencia inmersiva, en una más que en la otra, estas se pueden complementar generando actividades comunes que creen valor en los dos mercados de TANDEM.

Como se aludió en la encuesta de satisfacción, el primer paso es la integración de los alumnos de otros idiomas en las **actividades extraprogramáticas** que se ofrecen a los estudiantes extranjeros.

En segundo lugar, se debiese **potenciar el intercambio** existente, evaluando constantemente la satisfacción y las sugerencias de los asistentes para una mejora constante de la experiencia.

Finalmente, se sugiere crear actividades de distensión comunes como, por ejemplo, *fiestas temáticas, salidas a karaoke, entre otros*, que propicien la interacción entre las culturas y la generación de lazos entre personas. En este caso, la Escuela cumpliría el rol de mediador, por lo tanto, no debiese incurrir en gastos adicionales. La necesidad de un organizador/guía puede ser cubierta por un voluntario o practicante que puede ser beneficiado con el pago de sus gastos a cambio de realizar esa labor.

10.2.1.4 MARKETING DIGITAL

Como se determinó en el desarrollo de esta memoria, la empresa carece de estrategia de marketing para generar conocimiento de marca ni como método de captación de clientes. Por lo tanto, en primera instancia, se desarrolla la **imagen de marca** de la empresa (*branding*), para luego **incrementar las conversiones** a ventas a través de campañas dirigidas a los segmentos de clientes correspondientes (*targeting-converting*).

Para la primera etapa es necesario generar una estrategia de marketing digital, esta incluye: una **análisis de la situación actual digital**, es decir, evaluación del sitio web, SEO, Redes Sociales, Email Marketing, publicidad digital y analítica web (GoogleAnalytics). Esto se hace tanto para TANDEM como para la competencia para obtener un análisis FODA enfocado en la experiencia digital del usuario.

Luego, se debe generar una **planificación estratégica** a largo plazo, entre 6 a 12 meses, con objetivos SMART dirigidos a *dar a conocer la empresa y lo servicios, optimizar el posicionamiento web (SEO) y aumentar las ventas*; creando estrategias y tácticas que posibiliten lograr esos objetivos, tomando en cuenta las necesidades de cada segmento para crear publicidad dirigida de modo de amplificar los resultados de ésta.

La imagen de marca debe crearse en base a la visión, misión y valores de la empresa, y a la experiencia que ofrece para sus clientes; sobre esto, es importante que la empresa defina cómo quiere ser vista por ellos.

Finalmente, se deben **implementar el plan diseñado**, monitoreando constantemente los resultados obtenidos en base a KPI establecidos al momento de la creación de la planificación como, por ejemplo, *tasa conversiones por medios digitales, tasa de activación en medios digitales, conversión desde publicidad, posicionamiento web, entre otros*.

Es importante que TANDEM destine un **presupuesto mensual** para la estrategia de marketing, ya que esta permite incrementar la autonomía de captación de clientes de la empresa y diferenciarla respecto a la competencia en Chile.

Esta estrategia incluye la renovación del sitio web, la optimización del posicionamiento web y la contratación de un *gestor de comunidades o Community manager*, concluyéndose costos altos para la empresa. Sin embargo, TANDEM puede beneficiarse ampliamente de ella si es aplicada en ambas líneas de negocio existentes.

10.2.1.5 AMPLIAR CANALES DE CAPTACIÓN

Como complemento a la estrategia de marketing digital, es importante ampliar los canales de captación de clientes en función del tipo de segmento al que se dirige el servicio. En este sentido se debe **analizar** los canales habituales de búsqueda de los clientes y **definir sus características** que permiten incrementar la confianza por TANDEM.

Como principal enfoque se debe buscar **más agencias** en todos los mercados, especialmente los distintos al brasileño, ya que, como se demostró en el análisis interno, éstas pueden generar una gran cantidad de ingresos a pesar de los costos en comisiones.

El enfoque secundario es la creación de estrategias de captación alternativas, dando énfasis en el valor educativo de la empresa. Por ejemplo, para aquellos que buscan el servicio por razones laborales/académicas, es posible la creación de **alianzas estratégicas** con empresas con foco internacional, como lo son consultoras y empresas multinacionales/internacionales con sede en Chile. TANDEM puede ofrecerles un proyecto de recursos humanos que permita a sus empleados formarse, tanto en español como en otros idiomas (inglés, portugués, entre otros), teniendo acceso a las actividades extraprogramáticas sociales y culturales para entregar mayor valor al cliente.

También, ofrecer el servicio de la formación en idiomas para universidades que deseen tercerizarlo, ofreciendo las ventajas de un intercambio y participación en las actividades extraprogramáticas de la Escuela.

Por último, establecerse como sede de una empresa internacional enfocada en la formación idiomática, como EF, podría crear un gran flujo de estudiantes hacia TANDEM.

Todas las alternativas antes expuestas deben ser correctamente diseñadas como propuesta, ser sometidas a validación y evaluación económica, para luego implementarse y ser monitoreadas.

10.2.2 ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

Pares de Reacción: Fortalezas – Amenazas

Esta estrategia surge a partir del cruce entre las Fortalezas y las Amenazas encontradas para la Escuela.

Para enfrentar la crisis y la proyección de baja demanda futura debido a una economía decreciente o a la extensión del movimiento social, se plantea una **estrategia de sostenibilidad** que tiene como objetivo mantener la vigencia de la Escuela en el corto, mediano y largo plazo. Para el corto/mediano plazo, la estrategia se enfoca en el **potenciamiento de la horizontalidad** de la empresa para generar un aumento en los ingresos desde un mercado vigente; y para el largo plazo, se centra en medidas de **gestión para una mejor administración de recursos** de la Escuela.

A continuación, se describen las iniciativas que integran la estrategia de sostenibilidad para TANDEM.

10.2.2.1 POTENCIAMIENTO HORIZONTALIDAD

Los **servicios dirigidos a nacionales** pueden ser potenciados para aumentar las ventas en el corto y mediano plazo, hasta que la economía y el contexto social mundial permitan el restablecimiento del flujo de turistas extranjeros. Esto, a su vez, podría permitir la autonomía respecto a la línea de negocio principal, reduciendo el riesgo a futuro en crisis similares a la actual, y generando valor para los nuevos mercados relacionados a formación idiomática creados debido a la pandemia.

Además de potenciar los servicios existentes de TANDEM como los son: los cursos de idiomas, las traducciones, la gestión de prácticas, gestión de certificaciones, entre otros; se propone enfocarse en la **entrega del servicio a empresas o al gobierno**, generando una propuesta a largo plazo para organizaciones e instituciones interesadas en capacitar a sus empleados en idiomas.

Esto requiere que la empresa realice un **análisis del mercado nacional**, para segmentarlo y definir sus necesidades; un **análisis de entorno** de esta línea de negocios para evaluar las capacidades de la Escuela y obstáculos que puedan existir para su crecimiento (en parte realizada y expuesta en el *Anexo C*), y finalmente, la creación de valor a partir del **diseño de productos** que sean atractivos para el mercado (nuevos o modificaciones de los actuales), definiendo el **precio** ideal, el canal de **promoción** y el lugar de entrega (**plaza**).

Es importante que los productos sean sujetos a validación y monitoreo de la satisfacción y rentabilidad que producen, además de verificar la alineación con la visión del negocio¹³.

10.2.2.2 GESTIÓN FINANCIERA

Dado que la empresa ha aumentado sus pasivos desde el estallido social, hasta ser actualmente dependiente de créditos bancarios, es imperante tener un control de la situación financiera para la toma de decisiones en el futuro.

La gestión financiera se encarga de la obtención, el uso y la supervisión de los fondos de la empresa, buscando la mayor rentabilidad posible. Con esto se espera lograr un uso óptimo de los recursos de la Escuela, generando una evaluación continua de la rentabilidad de los servicios entregados, controlando los gastos, reduciendo costos y maximizando el beneficio.

El proceso de gestión financiera consiste, en primer lugar, en la **definición de las necesidades** de la empresa estimando los recursos o presupuesto que se requiere para operar. En segundo lugar, se **define su estructura financiera** estableciendo cuánto se financiará con recursos propios y cuánto con fondos de terceros. Luego, se debe **elegir el método de financiación externa** más conveniente, por ejemplo, a través de créditos bancarios, tomando en cuenta el tipo de interés, el plazo de endeudamiento, entre otros, o captando capital a través de nuevos socios emitiendo acciones. Por último, la **administración de los recursos y la evaluación de proyectos**, en donde se debe distribuir los recursos, monitorear los ratios financieros de la organización, midiendo la solvencia, la liquidez, el nivel de endeudamiento de la firma, entre otros indicadores, y analizar los planes de inversión, calculando principalmente el valor actual neto, VAN, para definir si el proyecto no es económicamente viable [41].

Adicionalmente, la compañía debe lograr gestionar eficientemente la cobranza a sus clientes, asegurándose de contar con la liquidez suficiente para cubrir sus gastos básicos.

Para implementar esta iniciativa se debe contratar un encargado para esto o informar y capacitar a los involucrados sobre la aplicación de esta medida, es decir, Contabilidad y Gerencia.

¹³ Es posible que sea necesario crear una misión y visión específica para esta línea de negocios.

10.2.2.3 OPTIMIZACIÓN DE GASTOS, COSTOS E INGRESOS

Como parte de la estrategia, con enfoque a mediano plazo, es necesaria la optimización de gastos, costos e ingresos de la empresa para maximizar la rentabilidad. Una forma de hacer esto es a partir de un análisis de los ingresos y costos producidos por cada servicio, obteniendo su **rentabilidad**, la cual debe ser evaluada en función de su **costo operacional en tiempos de procesamiento administrativo, dificultad de entrega y valor para la Escuela** en función de la visión, para decidir si se mantiene como parte de la cartera de servicios.

Además, se propone una **plan de gestión de recursos** que maximice la capacidad de la Escuela ante la estacionalidad de la demanda para todos sus servicios. Esto implica definir el **número óptimo de profesores de planta**, el **enfoque de los recursos publicitarios** en temporadas de baja demanda de cursos de español y distribuir la utilización de la **capacidad de la infraestructura** entre los servicios con necesidad de salas.

10.2.3 ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN Y EFICIENCIA

Pares de Adaptación: Debilidades – Oportunidades

Estas son estrategias que aprovechan las oportunidades para superar las debilidades. En el contexto de un estado financiero inestable de la Escuela y la necesidad de ingresos, se toma como supuesto que la resistencia al cambio hacia lo digital por parte del personal y la gerencia es baja, por lo tanto, se pueden evaluar procesos y servicios para automatizar y estandarizar, y digitalizar aquellos que se considere necesarios y sean un aporte conforme a la visión de la empresa. De modo que, esta **estrategia** se enfoca en la **innovación y eficiencia** de la empresa, con el objetivo de lograr un servicio al cliente satisfactorio y un funcionamiento interno eficiente.

La falta de demanda permite el estudio de la empresa, capacitación del personal e implementación de nuevas tecnologías para una óptima entrega del servicio¹⁴ sin las presiones del servicio en su ritmo habitual.

A continuación, se describen las iniciativas que integran la estrategia de innovación y eficiencia para TANDEM.

¹⁴ En caso de obtener el fondo SERCOTEC generado por el Gobierno para proteger el sector turístico, éste beneficiaría la implementación de la estrategia.

10.2.3.1 AUTOMATIZAR PROCESOS

Se propone **automatizar procesos**. Para esto, se deben analizar los procesos, distinguir la ineficiencias, evaluar su impacto e investigar posibles soluciones. Las soluciones pueden ir desde una estandarización de formatos hasta la integración de software o programa que corrija las ineficiencias. Estas deben ser evaluadas en función del impacto versus inversión.

Se sugiere **la implementación de un Customer Relationship Management (CRM)** para ampliar las oportunidades de venta, agilizar la gestión, mantener claridad de los presupuestos en tiempo real y optimizar los procesos de ventas.

Un CMR es una aplicación que permite centralizar en una única base de datos todas las interacciones entre la empresa y los clientes; compartir y maximizar el conocimiento de un cliente dado, entendiendo sus necesidades y anticipándose a ellas; y dirigir y gestionar de forma más sencilla las campañas de captación de clientes [42].

Esto requiere **capacitación de los profesores y personal de administración**, además de integrar gestión del cambio debido al impacto de la integración tecnológica en los procesos.

10.2.3.2 GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROCESOS

En el desarrollo de esta memoria no se hizo énfasis en la investigación de los procesos y sus posibles ineficiencias, ya que estos fueron modificados para la atención a distancia de la Escuela, lo que no entrega información sobre el funcionamiento regular de ésta. Aun así, en las entrevistas a administración se declaró que no existe claridad sobre las funciones que poseen las cinco personas involucradas en los procesos administrativos. Al **definir los roles, procesos y funciones** es posible mejorar las ineficiencias en la atención al cliente y procesos internos, disminuyendo la pérdida de clientes debido a esta razón.

Adicionalmente, se sugiere la implementación de **un sistema de remplazos** entre las personas involucradas. Esto significa definir y capacitar en las funciones a los encargados para el remplazo de cada persona de la administración, de esta manera se evita el solapamiento de actividades y se optimiza el proceso.

Una vez definidos los roles, funciones y procesos de la administración, se considera importante imponer una **evaluación periódica sobre los resultados** en torno a la satisfacción de los clientes y la eficiencia del proceso pre y post curso. Mediante encuestas de satisfacción postventa, se puede medir KPI's como:

Customer Effort Score (CES): se pide a los cliente evaluar en una escala del 1 al 5, donde 1 es *muy insatisfecho* y 5 es *muy satisfecho*, la pregunta: *¿Cómo califica usted la experiencia de inscripción y gestión de TANDEM? y ¿Cómo califica usted la experiencia?*

Net Promoter Score (NPS): Los clientes responden a la pregunta: *¿Cuál es la probabilidad de que recomiende la empresa a algún amigo o conocido?* Donde 0 es *en lo absoluto* y 10 *definitivamente*. Luego se define que un cliente es *promotor* si ha valorado a la escuela con 9 o 10; *pasivo* si ha valorado con 7 u 8 y *detractores* si ha valorado desde 0 a 6. El indicador NPS se calcula restando el porcentaje de Promotores menos el porcentaje de Detractores. Mientras mayor este indicador, mejor.

Adicionalmente, se propone una sesión rutinaria de retroalimentación entre el personal de administración y gerencia, donde se evalúen los hallazgos de las encuestas y haya una sintonización de equipo. Discutir sobre las mejoras posibles al proceso, al servicio y a la relación de equipo puede mejorar el trabajo colaborativo de la empresa e integrar en la toma de decisiones a todos los involucrados, incrementando la satisfacción del personal.

10.2.3.3 SEPARACIÓN DE LA PROPIEDAD Y EL CONTROL GERENCIAL

Como parte de una estrategia organizacional se considera una buena práctica, que **quienes tomen decisiones gerenciales sobre la empresa no sean los mismos individuos que ostentan la propiedad**, como ocurre en TANDEM. Esto permite incrementar la eficiencia y efectividad de la toma de decisiones, y generar sostenibilidad para la empresa.

El hecho que la propiedad y la gerencia sean la misma persona genera varios inconvenientes: la presencia del dueño fija inmediatamente un límite respecto la disposición que se tiene frente al riesgo y la parcialidad en las decisiones debido al involucramiento afectivo que este tiene con la empresa, lo que impide hacer cambios fundamentales a la empresa.

Se sugiere integrar al equipo un administrador para la empresa que se haga cargo de la gestión y evolución de la empresa, disminuyendo el control en las decisiones por parte del propietario/gerente actual.

10.2.3.4 DIGITALIZACIÓN SERVICIO A BLENDED

La digitalización puede permitir a la empresa diferenciarse de la competencia y mejorar el servicio al cliente. Debido a esto, se plantea la integración de un **medio digital como apoyo a la inmersión**, creando un soporte virtual para los cursos de todos los idiomas y

convirtiendo el servicio presencial hacia uno de modalidad Blended (ver *Anexo E*). La plataforma daría acceso a material complementario sobre el idioma y la cultura aun después de terminado el curso, extendiendo el servicio hasta el hogar de los estudiantes.

La aplicación de esto se debe realizar en 5 etapas: la cotización de plataformas LMS o Learning Management System, evaluación económica, validación con los clientes, implementación y capacitación de los profesores y personal de administración, además de integrar gestión del cambio debido al impacto de la integración tecnológica para el servicio.

10.2.4 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

Pares de Riesgo: Debilidades – Amenazas

Se propone **innovar y diversificarse** con el objetivo de reducir las debilidades y evitar las amenazas de la empresa, generando una nueva propuesta de servicio atrayendo nuevos mercados nacidos o potenciados durante la crisis. Esta estrategia se considera la más riesgosa, ya que significa enfocar el negocio en mercados que no cubre actualmente o cubre parcialmente, cambiando su modelo de negocio.

Una opción es **convertir el servicio hacia la gestión**, convirtiéndose en una empresa que organiza intercambios en Chile y en el extranjero, que genera interacción a larga distancia entre entes interesados en practicar o aprender idiomas, y gestiona prácticas o trabajos en Chile y/o el extranjero. Estos servicios son actualmente ofrecidos por la empresa, pero no han sido potenciados y, por consiguiente, poseen nula demanda. De esta manera, TANDEM se transforma en intermediario para servicios relacionados con idiomas, cumpliendo un rol de una agencia.

Para la realización de esta estrategia es necesario **profundizar en el conocimiento de este mercado** y sus necesidades/preocupaciones que surgieron a partir de la crisis. Además, será necesaria la digitalización y aumentar la presencia on-line para la captación de clientes y atención, dado que es el medio principal por el cual se ofrece este tipo de servicio, en el contexto de una pandemia. Habría que evaluar la capacidad del personal de administración para enfocarse en ambas líneas de negocio o la hibernación de una de ellas hasta acabada la crisis.

10.3 PRIORIZACIÓN

Se considera que todas o la mayoría de las estrategias crearían mejores resultados a largo plazo para la Escuela, por lo tanto, se define que la **estrategia final corresponde a la aplicación de todas**. Dado esto, se priorizan las iniciativas de cada estrategia planteada evaluándola en base a los criterios: *bajo, medio o alto* de cuatro factores que influyen en la decisión de implementación: *impacto (+), prioridad (+), dificultad (-) y costo (-)*.

El criterio **impacto** considera la probabilidad de tener éxito en la implementación de la iniciativa y proyecta la estimación de alcance del cumplimiento del objetivo general que es el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

La **prioridad** denota la urgencia con la que se debe poner en marcha la iniciativa en función de los beneficios asociados a su implementación y al contexto en el que se encuentra actualmente¹⁵. Esto significa que, dado que las fronteras están cerradas y la demanda de cursos de español se verá sustancialmente reducida hasta mediados del año 2022, la prioridad estará enfocada en la generación de valor y recursos a través de la línea de negocios enfocada en chilenos a los cuales es posible llegar en este contexto; luego en la mejora de los servicios para estudiantes extranjeros y el funcionamiento interno de la empresa.

La **dificultad** en la implementación de la iniciativa depende de la capacidad económica de la empresa y de los efectos en el funcionamiento organizacional. Esto último se refiere a la capacidad del personal para afrontar los cambios, implementarlos y adaptarse a ellos, obteniendo los beneficios asociados a ellos.

Los **costos** representan el valor intrínseco de la iniciativa, es decir, una suma de la inversión asociada a la preparación e implementación de la iniciativa. Para la evaluación se toma en consideración si la inversión es distribuida o concentrada en un periodo de tiempo.

¹⁵ Octubre 2020, Pandemia mundial COVID-19 con cierre total de frontera chilena.

10.3.1 EVALUACIÓN DE INICIATIVAS

10.3.1.1 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Iniciativa: Gestión de Mercados		
Objetivo: Aumentar satisfacción y recomendación Diferenciarse de la competencia		
Impacto: Medio	Prioridad: Media/Baja	Dificultad: Media
Costos: Medio <ol style="list-style-type: none"> 1. Horas Humano (HH) administración y gerencia para la implementación y capacitación en herramientas de gestión y control de las necesidades e intereses de los clientes. 2. Guía Turístico y Transporte 3. Valor entradas para experiencia turísticas, en caso de necesitarse 4. Adicionales (comida, bebestibles, entre otros) 		
Iniciativa: Cooperación con empresas del rubro turismo		
Objetivo: Diferenciarse de la competencia Aumentar satisfacción Ampliar canales		
Impacto: Medio / Bajo	Prioridad: Media	Dificultad: Media / Baja
Costos: Bajos <ol style="list-style-type: none"> 1. HH gerencia para búsqueda y establecimiento de alianzas/cooperaciones 		
Iniciativa: Complementar líneas de negocio		
Objetivo: Aumentar satisfacción clientes Diferenciarse de la competencia		
Impacto: Medio	Prioridad: Media / Baja	Dificultad: Baja
Costos: Bajos <ol style="list-style-type: none"> 1. Gastos adicionales actividades extraprogramáticas (entradas y transporte) 2. Organizador de actividades de complementación de líneas de negocio 		
Iniciativa: Estrategia de Marketing Digital		
Objetivo: Aumentar alcance Mejorar Imagen de marca Posicionamiento		
Impacto: Alto	Prioridad: Alta	Dificultad: Media
Costos: Altos <ol style="list-style-type: none"> 1. HH para el análisis de la situación de la empresa digitalmente y diseño del plan de marketing 2. <i>Community manager</i> a cargo del diseño y manejo de redes sociales 3. Mejoras al sitio web y SEO 4. Publicidad pagada general para todos los productos/servicios de TANDEM 		

Iniciativa: Ampliar canales de captación		
Objetivo: Aumentar alcance Mejorar Imagen de marca Posicionamiento		
Impacto: Alto	Prioridad: Alta	Dificultad: Media
Costos: Bajo <ul style="list-style-type: none"> 1. Tiempo de gerencia (HH) para la búsqueda y formalización de alianzas y generación de productos dirigidos a empresas 		

10.3.1.2 ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

Iniciativa: Potenciamiento de la horizontalidad		
Objetivo: Aumentar ingresos		
Impacto: Alto	Prioridad: Alta	Dificultad: Media
Costos: Medios / Altos <ul style="list-style-type: none"> 1. HH gerencia y administración para investigación, análisis y diseño propuesta de potenciamiento de línea de negocio dirigida a chilenos 2. Publicidad para branding y conversiones de productos en línea de negocios enfocada en chilenos 3. Mejoras a los productos, por ejemplo, digitalización 		
Iniciativa: Gestión Financiera		
Objetivo: Aumentar rentabilidad		
Impacto: Medio	Prioridad: Media	Dificultad: Medio
Costos: Bajo <ul style="list-style-type: none"> 1. Aumento de carga laboral para Contabilidad y Gerencia 		
Iniciativa: Optimización gastos, costos e ingresos		
Objetivo: Aumentar rentabilidad		
Impacto: Medio	Prioridad: Alta	Dificultad: Media
Costos: Bajo <ul style="list-style-type: none"> 1. HH de contabilidad, gerencia y administración para estudiar productos en base a las utilidades que generan, al esfuerzo necesario y a la alineación con la propuesta de negocio 		

10.3.1.3 ESTRATEGIA DE INNOVACION Y EFICIENCIA

Iniciativa: Automatización procesos		
Objetivo: Aumentar eficiencia Disminuir pérdidas de ventas Aumentar satisfacción		
Impacto: Medio	Prioridad: Media	Dificultad: Media

Costos: Medio		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Esto es posible lograrlo con la integración de un CRM. 2. HH de gerencia y administración para la investigación, decisión e implementación CRM 		
Iniciativa: Gestión y seguimiento de procesos		
Objetivo: Aumentar eficiencia Disminuir pérdidas de ventas Aumentar satisfacción		
Impacto: Medio / Alto	Prioridad: Baja	Dificultad: Media / Baja
Costos: Bajo		
<ol style="list-style-type: none"> 1. HH de administración y gerencia para discusión y definición de roles 		
Iniciativa: Separación de la propiedad y el control gerencial		
Objetivo: Aumentar efectividad y eficiencia de la toma de decisiones		
Impacto: Medio / Bajo	Prioridad: Baja	Dificultad: Media
Costos: Medio		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contrato nuevo administrador por separación de propiedad y gerencia 		
Iniciativa: Digitalización servicio a Blended		
Objetivo: Aumentar satisfacción clientes		
Impacto: Alto	Prioridad: Alta	Dificultad: Media
Costos: Medio		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plataforma digital para modalidad Blended 2. HH para capacitaciones sobre sistema digitalizado 		

10.3.1.4 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Iniciativa: Enfoque hacia otros mercados		
Objetivo: Aumentar los ingresos		
Impacto: Medio	Prioridad: Media	Dificultad: Media
Costos: Altos		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Horas de investigación del mercado y validación de la propuesta de administración y gerencia 2. Digitalización servicio de gestión 3. Publicidad para branding y conversiones del nuevo servicio 		

10.3.2 PONDERACIÓN Y RESULTADO PRIORIZACIÓN

Dado que mayor *impacto y prioridad* afecta positivamente a la decisión y mayor *dificultad y costo* afecta negativamente, se define la siguiente distribución de puntaje en base al criterio establecido en la *Tabla 7*:

Tabla 7: Distribución de puntaje según criterio y factor de decisión.

Criterio/Puntaje	Impacto y Prioridad	Dificultad y Costo
Bajo	1	5
Medio / Bajo	2	4
Medio	3	3
Medio / Alto	4	2
Alto	5	1

Fuente: Elaboración propia

Se calcula un promedio ponderado de los puntajes obtenidos por cada iniciativa en función de la importancia que se le entrega para la decisión a cada factor, expuestos en la *Tabla 8*. Esto permite ordenar las iniciativas y elegir el orden en que debiesen ser implementadas.

Tabla 8: Ponderación por factor para decisión de estrategia.

Factor	Ponderación
Impacto	40%
Prioridad	20%
Dificultad	10%
Costo	30%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la matriz de priorización queda definida por las iniciativas ordenadas en base a las necesidades de la empresa en la *Tabla 10*, donde los colores de éstas representan la estrategia a la que pertenecen en base a la *Tabla 9*.

Tabla 9: Leyenda de estrategias de proveniencia de las iniciativas de la *Tabla 10*.

Estrategias
Estrategia de crecimiento
Estrategia de sostenibilidad
Estrategia de innovación y eficiencia
Estrategia de diversificación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Matriz resumen de la priorización obtenida para las iniciativas de las 4 estrategias.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN					
Iniciativa	Factores de decisión				
	IMPACTO	PRIORIDAD	DIFICULTAD	COSTOS	PUNTAJE
Ampliar Canales	Alto	Alta	Media	Bajo	4.800
Digitalización servicio a Blended	Alto	Alta	Media	Medio	4.200
Optimización de gastos	Medio	Alta	Media	Bajo	4.000
Potenciamiento horizontalidad	Alto	Alta	Media	Medio/ Alto	3.900
Gestión y seguimiento de procesos	Medio/ Alto	Bajo	Media/Baja	Bajo	3.700
Gestión financiera	Medio	Media	Media	Bajo	3.600
Estrategia de Marketing Digital	Alto	Alta	Media	Alto	3.600
Complementación líneas de negocios	Medio	Media/Baja	Bajo	Bajo	3.600
Cooperación con empresas del rubro turismo	Medio/Bajo	Media	Media/Baja	Bajo	3.300
Automatizar procesos	Medio	Media	Media	Medio	3.000
Gestión de mercados	Medio	Media/Baja	Media	Medio	2.800
Enfoque hacia otros mercados	Medio	Media	Media	Alto	2.400
Separación de la propiedad y el control gerencial	Medio/Bajo	Baja	Media	Medio	2.200

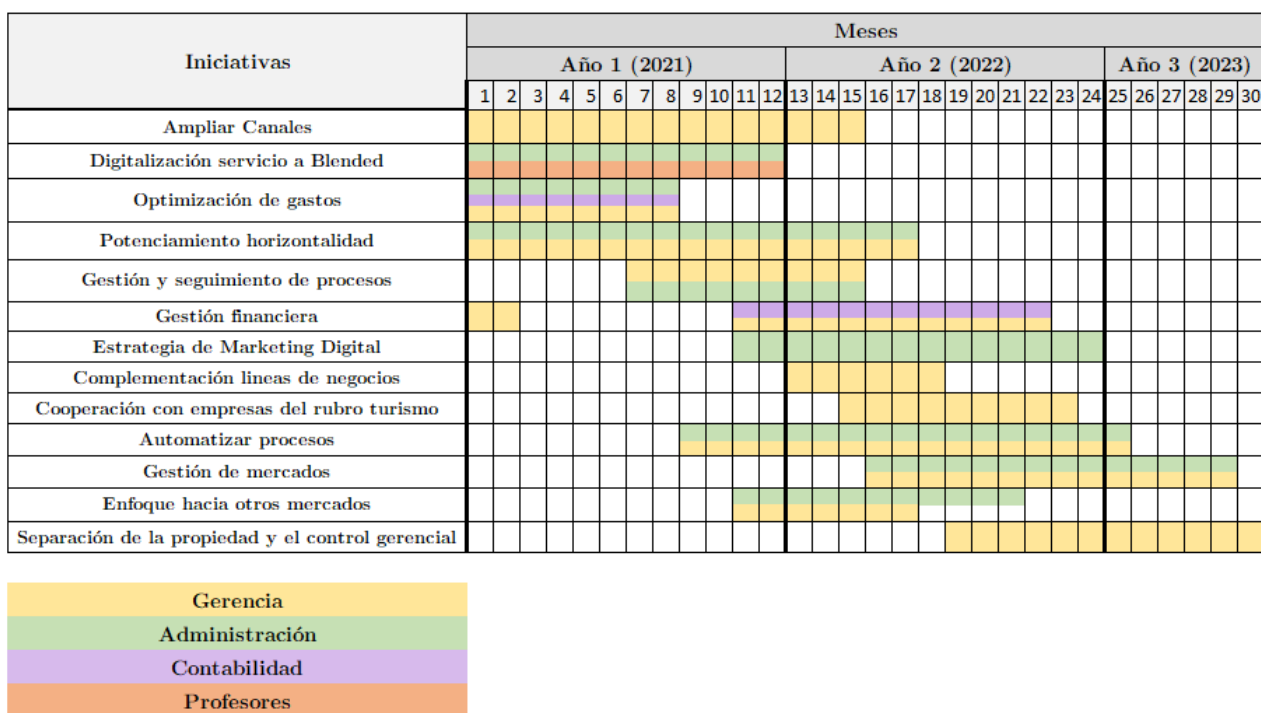
Fuente: Elaboración propia,

10.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación de las iniciativas antes propuestas y priorizadas se encuentra en la Carta Gantt de la

Figura 24.

Figura 24: Carta Gantt de implementación de las propuestas.



Fuente: Elaboración propia

Las duraciones establecidas para cada iniciativa corresponden al tiempo estimado que requiere su planificación, etapa donde se establecen las metas y los pasos a seguir; su implementación y, por último, las capacitaciones y gestión del cambio.

Los responsables de las tareas son: la gerencia, compuesta por el director de la Escuela; la administración, con sus empleados a cargo; contabilidad y, por último, se requiere tiempo de los profesores para capacitarse sobre el uso de la plataforma para Blended y generar material digital.

Como la mayoría de las iniciativas corresponden a procesos que se integran dentro del funcionamiento continuo de la empresa y funcionan en base a metas que actualizan a medida que se cumplen, el plan no incluye el tiempo de monitoreo y ajuste del proceso, ni el cumplimiento de la meta definida, en el proceso de planeación, para cada una.

En algunos casos la iniciativa depende de la generación de alianzas, como ‘*Ampliar Canales*’, ‘*Cooperación con empresas del rubro de turismo*’ y ‘*Enfoque en otros mercados*’. La duración establecida para estos casos representa el tiempo que se estima necesario para buscar y concretar un mínimo de alianzas que generen valor para la Escuela, cumpliendo sus metas específicas.

El inicio de la implementación se recomienda que sea a partir de octubre 2020, antes de la reapertura de las fronteras, ya que el personal tiene suficiente tiempo ocioso para enfocarse en las iniciativas debido a la baja demanda. La ejecución del plan tiene una duración de 30 meses, es decir, aproximadamente **2 años y 6 meses**.

10.5 ANÁLISIS FINANCIERO

Es importante tener en cuenta la gran incertidumbre existente sobre el futuro de la empresa debido a la dependencia en las decisiones del gobierno respecto a la apertura de las fronteras y de la promoción del país como lugar turístico. Tampoco se tiene claridad sobre las consecuencias en el sector que dejará la pandemia como la inestabilidad económica y los cambios en el comportamiento de las personas y la visita de turistas; sumado a la posible continuidad del estallido social. En consecuencia, el análisis económico expuesto a continuación se basa en una serie de supuestos.

La gerencia estimó que en enero 2021 sería necesario despedir a la mayoría del personal y declarar quiebra de la razón social ‘*TANDEM SpA*’ para volver a iniciar el negocio desde cero con la razón social ‘*TANDEM TASS*’, en base al personal de administración y profesores

honorarios. Esto se concluyó en base a un análisis de cifras de ventas y costos, liquidez, expectativas de ventas y otros¹⁶. La venta de la infraestructura serviría como último recurso para evitar la quiebra, ya que su valor (sin ser rematada) supera el valor de los finiquitos y de las deudas acumuladas hasta la fecha¹⁷. Por lo tanto, el primer supuesto es que **se logra vender la infraestructura y cubrir la deuda por despidos (finiquitos) y créditos obtenidos** sin quebrar. Esto implica la ausencia de profesores de español contratados y el funcionamiento a partir de profesores honorarios hasta que la demanda se recupere.

Como segundo supuesto se asume que la entrada de turistas, y en consecuencia **la demanda** de TANDEM para cursos de español, se demorará **16 meses en reestablecerse** al nivel del año 2019 desde la apertura de fronteras, siendo su crecimiento paulatino.

Para efectos de proporcionar la visión más realista posible sobre la viabilidad económica y financiera de la estrategia se define un horizonte de **5 años a partir del año 2021**.

A continuación, se presenta la inversión, la estimación de ingresos y la estructura de costos para la implementación de la estrategia.

10.5.1 INVERSIÓN

La mayoría de las variaciones al servicio se hacen mediante actividades adicionales que no requieren una inversión inicial y generan costos en función del interés/demanda por parte de los clientes o un costo mensual constante. Las únicas inversiones necesarias son: la reestructuración de la página web y posicionamiento web, que tiene un costo aproximado de \$1.200.000 y la plataforma digital que permitiría la transformación de la Escuela hacia una modalidad Blended que tiene un valor máximo de \$1.510.000.

El costo de cada una se encuentra calculado dentro de los egresos de *gastos de administración y venta* del año de implementación de la iniciativa. TANDEM ya inició el cambio del sitio web, por lo que su costo se encuentra dentro de los gastos del año 2020.

Tabla 11: Costo de inversiones según año de implementación.

Año de inversión	Inversiones (Costo único)	
2020	Mejoras al sitio web y SEO	\$ 1,200,000
2021	Plataforma digital para modalidad Blended	\$ 1,510,000
Total		\$ 2,710,000

¹⁶ Análisis realizado a principios de noviembre 2020, no se incluye su investigación como parte de la memoria.

¹⁷ Noviembre 2020

10.5.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Para los cursos de español se espera **aumentar la demanda en un 50% a 5 años a partir del año 2021** y, en consecuencia, aumentar los ingresos totales un 58,27% respecto al año 2019. Esto significa que, para el año 2025, se venderían 2.510 semanas de clases, lo cual significa un 20% de incremento respecto a la demanda del año 2018, el cual fue el mejor año de ventas con 2.096 semanas de cursos vendidas. Este aumento se justifica por la ampliación de los medios de captación a través de nuevas alianzas; el enfoque en la satisfacción de los clientes existentes, aumentando la recomendación; la creación de publicidad efectiva y conocimiento de marca, entre otros.

El efecto en la demanda del servicio producido por la diferenciación respecto a la competencia, incrementando la participación de mercado sería paulatino y en paralelo al crecimiento de la estabilización del flujo de turistas y la economía mundial, por lo tanto, el efecto de la estrategia sería visible aproximadamente a partir del año 2024.

No se estima conveniente cambiar el precio para contrarrestar los costos del servicio en el corto plazo, debido a la alta sensibilidad a este por parte de los clientes (como se estableció en la encuesta de satisfacción y en el seminario de *ActivaTurismo* sobre perfiles del viajero post-pandémico para optimizar las estrategias de negocios [39]). A partir del año 2023, se propone un aumento en el precio de un 5% para contrarrestar los nuevos costos y como ajuste a la posible inflación de ese año.

De igual forma, la implementación de la estrategia **aumentaría los ingresos provenientes de servicios a nacionales en un 60%** respecto al año 2019 **para el año 2025**, siendo este porcentaje razonable dado que la Escuela generaba un mínimo de ingresos sin potenciar esta línea. Realizar un estudio de mercado, planificar y dirigir los servicios puede lograr un crecimiento significativo en los primeros años luego de aplicadas las iniciativas correspondientes a esta línea de negocio. Además, surgen nuevas fuentes de ingresos a partir de la implementación de la estrategia: las comisiones por derivaciones a empresas de turismo, las cuales se consideran despreciables; las ventas de cursos/capacitaciones a empresas, entre otros.

Desde el 2023 al 2024 se espera que el crecimiento de la demanda sea de un 10% y desde el 2024 al 2025 de un 18%, logrando así el objetivo planteado. Las variaciones en la demanda planteada no resultan absurdos, ya que la empresa ha tenido crecimientos de esa magnitud en el pasado (*ver Anexo L*), pero el principal problema es la alta variabilidad de estos: el

promedio de crecimiento anual de TANDEM es de un 1% con desviación estándar de 13%. Por esto último, se considera adecuado el objetivo planteado y el desafío de obtener constancia en el crecimiento de la demanda.

10.5.3 ESTRUCTURA DE COSTOS

Para definir las variaciones en la estructura de costos de TANDEM debido a la implementación de las iniciativas, se establecen los gastos que podrían generarse para cada una y sus efectos en los costos variables y fijos.

10.5.3.1 COSTOS VARIABLES

La mayoría de los costos de esta estrategia son variables y dependen del interés/demanda por parte de los alumnos por estos programas, mas se pueden traducir en costos fijos en función de una estimación de demanda anual.

En la *Tabla 12* se muestran los costos anuales generados por las actividades de cada iniciativa planteada y su año de implementación.

Tabla 12: Costos variables asociados a cada iniciativa.

	Costos variables	Costo Anual
2021	Guía Turístico	\$ 1,560,000
	Valor entradas para experiencia turísticas, en caso de necesitarse y adicionales (comida, bebestibles, entre otros) para salidas turísticas	\$ 5,200,000
	Transporte para actividades turísticas asociadas a las gestión de mercados	\$ 1,760,000
2022	Gastos adicionales actividades extraprogramáticas de complemento de líneas de negocio (entradas y transporte)	\$ 480,000
2022	Organizador de actividades de complementación de líneas de negocio	\$ 120,000
2021	Publicidad para branding y conversiones de productos en línea de negocios enfocada en chilenos	\$ 1,800,000
2022	Publicidad para branding y conversiones generales	\$ 3,000,000

Fuente: Elaboración propia

A continuación, un detalle del cálculo de los costos:

GASTOS DE CURSOS Y PROGRAMAS

Se utilizará el supuesto de una demanda por vez, para las actividades turísticas, equivalente al promedio en temporada alta de los servicios extraprogramáticos durante todo el año (suele ser de 10 personas), mediante esto se representa el interés por las nuevas actividades propuestas que potenciarían la elección por la Escuela frente a la competencia.

Los **gastos asociados** se refieren a entradas, comida, entre otros, se estima un valor de \$5.000 por persona, tomando un promedio de 10 personas, 2 veces a la semana por 52 semanas.

Para el **transporte turístico** se asume la demanda de actividades turísticas en temporada baja es menor, y por lo mismo es posible movilizarse en transporte público, teniendo que financiar el valor del boleto de transporte que equivale aproximadamente a \$1000. Esto por 10 personas, por 40 semanas al año y 2 veces por semana. En temporada alta, equivalente a 6 semanas al año, se hace uso del arriendo de una van que por viajes diarios tiene un valor de \$80.000. Las actividades que requieren uso de una van se programarían una vez a la semana.

Para los **gastos adicionales de complementación del negocio** es posible organizar actividades de interacción entre los clientes de ambas líneas de negocio, sin incurrir en grandes gastos o pudiendo generar cierta rentabilidad para abordarlos, venta de entradas para fiesta temática, salida de interacción con costo adicional, entre otros; por lo tanto, se le asigna un presupuesto de \$40.000 mensuales para la organización de este tipo de actividades.

Una vez instauradas las iniciativas de diferenciación dentro de los servicios de TANDEM, sobretudo las de complementación turística, se espera un aumento en el interés por estos servicios y, en consecuencia, un aumento de estos costos, pero no se alcanzan a visualizar para el año 2025.

Los *gastos en cursos y programas* del año 2021 se asumen proporcionales respecto a la demanda, es decir, se calculó el equivalente de los nuevos gastos de este tipo para 742 alumnos (tomando como referencia 1.769 alumnos).

10.5.3.2 PUBLICIDAD Y MARKETING

Respecto a los gastos en *publicidad y marketing*, como parte de la estrategia de marketing digital se propone un presupuesto inicial de \$150.000 mensual para atraer efectivamente a los clientes nacionales y, según desempeño, ir variando la inversión. Adicionalmente, la *‘gestión de mercados*, junto a la iniciativa de *‘potenciamiento de los otros servicios’*, entre otras, requieren de una inversión en publicidad intrínseca para una mejor efectividad en la implementación, lo que se ve reflejado en un aumento a partir del año 2022 en este tipo de costo, ascendiendo a \$250.000 mensuales.

Se espera poder aumentar el presupuesto publicitario para tener acceso a un mayor espectro de personas, por lo que se supone una amplificación anual de un 10% hasta el año 2025, año en que se espera que haya cierta autonomía de captación de clientes volviendo el gasto constante.

HONORARIOS

Como se mencionó anteriormente, para el **año 2021** la Escuela basaría su funcionamiento en base a el personal de administración, solo 2 empleados, y profesores honorarios. Esto quiere decir: sin personal de aseo, recepción ni contabilidad. Dado esto se estimó un gasto para *honorarios* similar al año 2019, cubriendo la falta de personal de aseo, recepción y contabilidad durante el año y asumiendo una demanda en servicios a nacionales que puede ser cubierta con el gasto del año 2019. A esto se suman los nuevos costos por el guía turístico.

Para el **año 2022**, se proyecta la recuperación de la demanda de cursos de español y crecimiento de la demanda de servicios a nacionales producido por el potenciamiento de servicios adicionales. Por lo mismo, se estipuló un aumento anual de un 20% en los gastos por honorarios. Además, se espera que TANDEM tenga la estabilidad económica para recontractar personal de aseo, contabilidad y recepción junto a algunos profesores (siendo evaluados como costos fijos). Adicionalmente, los costos *honorarios* comienzan a tomar en cuenta los pagos al organizador de las actividades de la iniciativa de complementación de líneas de negocio.

Guía turístico: Se asume un valor de \$15.000 por salida, asumiendo 2 horas de tour, 2 veces por semana, para 52 semanas al año, lo que da un total de \$1.560.000.-

Organizador: se asume un valor no mayor a los \$10.000 por vez, siendo estas actividades aproximadamente 12 veces al año, una vez al mes (suponiendo que hay veces que existen voluntarios o la demanda es baja y, por lo tanto, no es necesario un organizador).

Un resumen de los gastos en el tiempo se puede observar en la *Tabla 13*. Finalmente, los costos variables aumentarían en **\$ 55.968.756** aproximadamente.

Tabla 13: Variación costos variables debido a la aplicación de las iniciativas.

GASTOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos de cursos y programas	\$ 46,864,409	\$ 14,064,271	\$ 33,785,688	\$ 54,304,409	\$ 54,304,409	\$ 54,304,409	\$ 54,304,409
Publicidad y marketing	\$ 4,477,374	\$ 6,499,460	\$ 8,299,460	\$ 9,499,460	\$ 10,449,406	\$ 11,494,347	\$ 11,494,347
Honorarios	\$ 35,961,945	\$ 14,368,200	\$ 37,521,945	\$ 44,834,334	\$ 53,801,201	\$ 64,561,441	\$ 77,473,729

Fuente: Elaboración propia

10.5.3.3 COSTOS FIJOS

Actualmente, los costos fijos corresponden a *sueldos y leyes sociales, gastos de administración y venta, y gastos financieros.*

En la *Tabla 14* se muestran los costos anuales generados por las actividades de cada iniciativa planteada y su año de implementación.

Tabla 14: Costos fijos asociados a las iniciativas.

	Costos Fijos	Costo Anual
2022	Community manager a cargo del diseño y manejo de redes sociales como parte de estrategia de marketing digital	\$ 5,400,000
2022-2	Contrato nuevo administrador para separación de propiedad y gerencia	\$ 1,700,000
2022	Aplicación CRM	\$ 1,368,000
2021	Arriendo infraestructura	\$ 900,000

Fuente: Elaboración propia

Con relación a los sueldos del personal, una de las iniciativas planteadas propone la integración de un *community manager*, encargado de las redes sociales, al cual se le propone un sueldo de \$320.000 mensual, en base a estimaciones de sueldo para esta labor de Laborum.cl.

Adicionalmente, las mayoría de las mejoras requieren trabajo por parte del personal administrativo. Actualmente, los sueldos de los encargados de administración son los expuestos en la *Tabla 15*, siendo el empleado 2 un trabajador part-time. Se propone, a partir del año 2021, la conversión de este a uno full-time para cubrir las nuevas necesidades de la empresa, siendo su nuevo sueldo aproximadamente \$867.000 y un aumento de sueldo al empleado 1 a \$880.000. El empleado 3 realizaba un cargo de recepción, por lo tanto, es parte de los despidos que se esperan reintegrar para el año 2022.

Tabla 15: Sueldos personal de administración.

Administración			
Empleado	Sueldo	Sueldo 2021	Sueldo 2022
1	\$ 794,865	\$ 880,000	\$ 880,001
2	\$ 433,500	\$ 867,000	\$ 867,000
3	\$ 639,250	\$ -	\$ 639,250
TOTAL	\$ 1,228,365	\$ 1,747,000	\$ 2,386,251

Fuente: Elaboración propia.

La gerencia también requiere aumentar su carga de trabajo para el desarrollo de las iniciativas. Se considera que su sueldo actual de \$3.340.651 es superior a las capacidades de la empresa para la actividades actuales, pero es adecuado para las nuevas acciones asociada. A partir de mediados del año 2022 se espera la integración de un administrador gerencial que permita la separación de gerencia y propiedad para una mejora en la efectividad. Dado esto se propone una reducción de sueldo a gerencia a \$2.100.000 y un sueldo de \$1.700.000 para el nuevo administrador.

Para el año 2021, se asumió la reactivación de la empresa a partir de enero 2021, debido a la expectativas de reapertura de fronteras. Para los meses de enero y febrero se consideraron los sueldos del personal de administración y dos profesores de español contratados. Dados los despidos de personal de aseo, profesores y contabilidad para el año 2021 estos son cubiertos por reemplazos pagados a través de honorarios, mas en el año 2022 se espera la recontractación de la mayoría de ellos como se muestra en la *Tabla 16*.

Tabla 16: Gastos actuales y futuros en sueldos según área organizacional.

Cargo	Sueldo Actual	Nuevo sueldo desde 2021	Nuevo sueldo desde 2022
Gerencia	\$ 3,340,651	\$ 3,340,651	\$ 2,500,000
Administrador Gerencial	\$ -	\$ -	\$ 1,700,000
Administración	\$ 1,867,615	\$ 1,747,000	\$ 2,386,251
Coordinación	\$ 1,009,865	\$ 1,009,865	\$ 1,109,865
Contabilidad	\$ 956,865	Honorario	\$ 956,865
Profesores	\$ 4,748,165	\$ 1,283,350	\$ 1,283,350
Community manager	\$ -	\$ -	\$ 320,000
Aseo	\$ 452,625	Honorario	\$ 452,625
TOTAL	\$ 148,509,432	\$ 88,570,392	\$ 118,307,472

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, los gastos en sueldos, contratos más sueldos honorarios, aumentan en \$1.879.022 entre el año 2019 y el año 2025.

Para los gastos de *administración y venta* se espera una reducción de gastos en 20% respecto 2019, por la implementación de la iniciativa de optimización de gastos. Se integran los gastos

mensuales en el nuevo CRM y el arriendo de un nuevo espacio para impartir los cursos, para aquellos que mantendrán su modalidad presencial. Finalmente, en total se reducen los costos de administración y venta en un 10% entre el año 2019 y año 2025.

Se asume que los *gastos financieros* se mantienen igual a los del año 2019 a partir del año 2021.

Un resumen de los gastos en el tiempo se puede observar en la *Tabla 17*. Finalmente, los costos variables reducirían en **\$ 44.134.769** aproximadamente y, por lo tanto, los egresos totales aumentan en \$11.833.986.-

Tabla 17: Evolución de costos fijos

GASTOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Sueldos y leyes sociales	\$ 148,509,435	\$ 61,203,873	\$ 88,570,392	\$ 118,307,472	\$ 118,307,472	\$ 118,307,472	\$ 118,307,472
Gastos de administración y venta	\$ 109,503,718	\$ 16,149,943	\$ 99,453,346	\$ 100,821,346	\$ 100,821,346	\$ 100,821,346	\$ 100,821,346
Gastos financieros	\$ 8,053,285	\$ 2,802,850	\$ 2,802,850	\$ 2,802,850	\$ 2,802,850	\$ 2,802,850	\$ 2,802,850

Fuente: Elaboración propia

10.5.4 FLUJO DE CAJA

Para obtener una idea más precisa sobre la viabilidad económica del proyecto, se optó por utilizar dos indicadores. El primero corresponde al Valor Actual Neto (VAN) de la estrategia y el segundo, la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Se define una tasa de descuento de 20%. Este sería un proyecto financiado prácticamente en su totalidad por fondos ajenos. Los créditos que obtuvo TANDEM hasta el momento junto a los pocos ingresos por ventas a nacionales son las principales fuentes para la inversión.

Dado que el sector turístico es uno de los más afectados, es riesgosa invertir en proyectos relacionados con esto. Por lo tanto, se estima que la tasa de descuento podría ser superior al 20%, pero al ser un proyecto que involucra al sector educativo, el cual es menos riesgoso, se podría contrarrestar levemente este efecto negativo en la inversión.

El flujo de caja final se presenta en la *Tabla 18*.

Tabla 18: Flujo de Caja de TANDEM para la implementación de la estrategia de crecimiento.

		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Demanda Español	1673	430	742	1769	1945	2140	2510
Precio	\$ 146.736	\$ 146.736	\$ 146.736	\$ 146.736	\$ 154.073	\$ 154.073	\$ 154.073
DETALLE DE INGRESOS							
Ingresos por venta cursos de español	\$ 245,489,442	\$ 63,096,509	\$ 108,826,787	\$ 259,510,031	\$ 299,734,086	\$ 329,707,495	\$ 386,645,692
Ingresos por venta otros	\$ 110,705,338	\$ 29,107,442	\$ 64,240,144	\$ 94,218,878	\$ 119,914,936	\$ 145,610,994	\$ 177,128,540
TOTAL INGRESOS	\$ 356,194,780	\$ 92,203,951	\$ 173,066,932	\$ 353,728,910	\$ 419,649,023	\$ 475,318,489	\$ 563,774,232
DETALLE DE EGRESOS							
Costos Variables							
GASTOS DE CURSOS Y PROGRAMAS	\$ 46,864,409	\$ 14,064,271	\$ 33,785,688	\$ 54,304,409	\$ 54,304,409	\$ 54,304,409	\$ 54,304,409
PUBLICIDAD Y MARKETING	\$ 4,477,374	\$ 6,499,460	\$ 8,299,460	\$ 9,499,460	\$ 10,449,406	\$ 11,494,347	\$ 11,494,347
HONORARIOS	\$ 35,961,945	\$ 14,368,200	37,521,945	44,834,334	53,801,201	64,561,441	77,473,729
Total costos variables	\$ 87,303,728	\$ 34,931,931	\$ 79,607,093	\$ 108,638,203	\$ 118,555,016	\$ 130,360,197	\$ 143,272,485
Costos Fijos							
SUELDOS Y LEYES SOCIALES	\$ 148,509,435	\$ 61,203,873	\$ 88,570,392	\$ 118,307,472	\$ 118,307,472	\$ 118,307,472	\$ 118,307,472
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA	\$ 109,503,718	\$ 16,149,943	99,453,346	100,821,346	100,821,346	100,821,346	100,821,346
GASTOS FINANCIEROS	\$ 8,053,285	\$ 2,802,850	\$ 2,802,850	\$ 2,802,850	\$ 2,802,850	\$ 2,802,850	\$ 2,802,850
Total costos fijos	\$ 266,066,438	\$ 80,156,666	\$ 190,826,588	\$ 221,931,668	\$ 221,931,668	\$ 221,931,668	\$ 221,931,668
TOTAL EGRESOS	\$ 353,370,166	\$ 115,088,597	\$ 270,433,681	\$ 330,569,871	\$ 340,486,684	\$ 352,291,865	\$ 365,204,153
SALDO NETO	\$ 2,824,614	-\$ 22,884,646	-\$ 97,366,749	\$ 23,159,039	\$ 79,162,339	\$ 123,026,624	\$ 198,570,079

Fuente: Elaboración propia.

Se concluye que, en base a los supuestos dados, la estrategia es viable, ya que tiene un VAN positivo superior a los 80 millones de pesos y una TIR de 48% que supera el 20% de la tasa de descuento establecida.

Tabla 19: Resultado flujo de caja.

VAN	80,834,526
TIR	48%
Tasa de descuento	20%

Fuente: Elaboración propia.

11 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal de este trabajo de tesis fue desarrollar una estrategia que permitiese el crecimiento y posterior sostenibilidad de TANDEM, una escuela de idiomas enfocada principalmente en cursos de español para extranjeros. Esto bajo el contexto de crisis por una reducción en el mercado objetivo, debido a que el rubro ha sido uno de los más afectados por las condiciones que supone una pandemia iniciada en marzo 2020 y del estallido social de octubre 2019. Adicionalmente, las personas redujeron sus gastos debido a la crisis económica y social, y se incrementó la competencia por parte de empresas multinacionales líderes en el rubro de cursos de inglés y otros servicios, debilitando el estado financiero de TANDEM y dificultando la superación del problema.

Mediante la metodología propuesta, el análisis del proceso develó una organización débil debido a la ausencia de una visión potente, desafiante, motivadora, alcanzable y comprometida, que permitiese el desarrollo sostenible de la empresa, siendo esto especialmente visible en la dependencia en la agencia proveedora de alumnos brasileños, la Agencia A; la falta de diversificación de los canales de captación de clientes, además del nulo aprovechamiento de información sobre los segmentos para mejorar el servicio y dirigir la estrategia de marketing.

La empresa debe su crecimiento principalmente a los cambios favorables del mercado, específicamente del nicho brasileño, ya que el servicio no fue modificado en los últimos 10 años, pero la demanda si mostró un aumento.

En la actualidad, la pandemia tuvo consecuencias en el mercado cambiando el comportamiento e intereses de los viajeros en el corto y mediano plazo, siendo baja la estimación de demanda de servicios turísticos hasta el inicio de la comercialización de una vacuna con el COVID-19. Las proyecciones estiman una recuperación del turismo de entre 14 a 18 meses en base a crisis similares, pero esta es una crisis sin precedentes que se une a la posibilidad de una extensión del movimiento social.

La investigación de mercados evidenció los principales aspectos que toman en cuenta los alumnos para decidirse por una escuela, como el precio y las recomendaciones, y permitió consolidar una segmentación en base a procedencia de los alumnos. También se determinó que la digitalización de los cursos es un aporte a la diferenciación en el caso de ser un servicio enfocado en la educación.

El proceso analítico evidenció que el servicio entregado por TANDEM es prácticamente igual al de la competencia con leves diferencias en precio y la ubicación, siendo necesario la diferenciación a partir de la mejora de la experiencia inmersiva, integrando mayormente la cultura e interacciones con locales, y actualizando recursos e infraestructura.

Las fortalezas y debilidades antes expuestas permitieron detectar oportunidades a través del FODA, y la motivación que tiene TANDEM para entregar el servicio. Esto permitió el diseño de una misión y visión, junto a objetivos estratégicos que permitirían lograr la visión.

Luego, considerando el análisis externo, interno y la definición de la visión y misión de la empresa surgen cuatro estrategias: una estrategia de crecimiento, una de sostenibilidad, una de innovación y eficiencia y, por último, una de diversificación, todas apuntando a la solución o perfeccionamiento de aspectos evidenciados en el desarrollo de la memoria y resumidos en la matriz FODA.

Se elaboró una estrategia a partir de todas las estrategias planteadas, priorizando sus iniciativas en base a la su enfoque hacia cumplir con el objetivo general de la memoria. La estrategia incluye los dos ejes claves para lograr el desarrollo de la empresa: ser sostenible en el tiempo y crecer. Para esto se propone la obtención de demanda de la competencia a partir de la diferenciación de ésta, mejorando los elementos turísticos del servicio; y creando una estrategia de marketing eficiente; además de generar cambios estructurales en TANDEM para un mejor funcionamiento y estabilidad financiera.

Aun cuando el negocio principal está enfocado en los cursos de español a extranjeros, la horizontalidad del negocio, con su línea enfocada en el mercado nacional, es la que extiende el periodo de funcionamiento de la empresa a través de sus ingresos y ha permitido la continuidad de esta. Por esto, se recomienda realizar una estructuración funcional y metodológica de la estrategia que persigue la línea de negocio nacional y el plan de crecimiento para esta, ya que podría independizarse de la principal, mejorando su valor para los clientes.

La implementación de esta comprende el período desde el año 2021 al año 2025, tomando en cuenta el periodo de recuperación de la demanda post-pandemia. En vista de los resultados obtenidos del análisis financiero en que se establece un VAN positivo de \$80.834.526 y una TIR de 48%, se recomienda la implementación de la estrategia, pues las condiciones actuales en las que se encuentra la Escuela requieren de acciones de inversión

para lograr mantener el posicionamiento que poseía antes del estallido social y concretar las oportunidades que se presentan.

La estrategia se basa en el supuesto de supervivencia de la empresa a la crisis, siendo esto un *supuesto fuerte* debido al análisis de recuperación del turismo en que se estima de que esto tardará aproximadamente 14 meses, como mínimo, a partir de la apertura de las fronteras. Por esto mismo, es necesario focalizarse en el corto/mediano plazo en la línea de negocios dirigida al mercado nacional mientras se recupera el turismo, para sostener el funcionamiento de la empresa y buscar nuevos métodos de financiamiento, repactando los créditos y negociando el pago de finiquitos. El problema principal de la Escuela es la falta de liquidez para cubrir las deudas que surgirán debido a los despidos y a los créditos obtenidos, por lo tanto, la venta de la infraestructura es primordial para la supervivencia de TANDEM.

En caso de quiebre de la razón social '*TANDEM SpA*', se remataría la infraestructura con lo que se lograría cubrir parte de las deudas que posee en la actualidad. Se espera surgir nuevamente a partir de '*TANDEM TASS*', manteniendo actividades sin necesidad de una infraestructura fija y con el personal administrativo y profesores honorarios.

Se concluye que, tanto el objetivo general como los objetivos específicos planteados para el presente trabajo, se cumplieron de manera satisfactoria.

11.1 RECOMENDACIONES GENERALES

Durante el desarrollo de este trabajo surgieron algunas temáticas que, aunque se alejaban de los alcances del estudio, pueden ser de interés para trabajo futuro de la Escuela.

Se recomienda a la empresa la implementación de una herramienta de control de estrategias, como el Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral, dada la efectividad y orden que entrega para el cumplimiento de objetivos estratégicos. De esta forma se logrará un funcionamiento interno eficiente y la mejorará la entrega del servicio para los clientes.

La confianza entre las personas y la buena disposición son claves para maximizar el impacto de la implementación de la estrategia. En ese contexto, es importante que haya buena comunicación entre el personal de administración, contabilidad y gerencia. En esta misma línea, es importante no imponer las modificaciones planteadas, sino someterlas a juicio del personal para incluirlos en la toma de decisiones y obtener un apoyo y motivación para el crecimiento de la empresa. La gestión del cambio se considera un aspecto esencial en caso

de aplicar un Balance Scorecard o en la iniciativas propuestas en la estrategia de innovación y eficiencia, ya que se debe tomar en cuenta la aversión al cambio por parte de empleados y gerencia, dada su longevidad y la falta de cambios en la entrega del servicio en los 28 años de existencia de la Escuela.

11.1.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA UN CMI

A partir de la misión y visión de TANDEM, se formulan como guía los objetivos estratégicos necesarios para lograr el cumplimiento de la visión, además del mapa estratégico que forman las relaciones de causa- efecto entre ellas (*ver Figura 25*).

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que TANDEM pretende lograr en los próximos 7 años. Estos se basan en la visión y la misión planteada y permite materializar la estrategia, establecer metas y evaluar su cumplimiento y crear alineación organizacional hacia un mismo objetivo [43].

Las estrategias generadas a partir de la matriz FODA (*ver Tabla 6*) cubren parcialmente estos objetivos, pero como se mencionó con anterioridad, un Cuadro de Mando Integral puede gestionar la implementación de un plan estratégico de forma exhaustiva, cubriendo todos los objetivos para las cuatro perspectivas del negocio.

A continuación, se proponen los objetivos estratégico que podrían guiar la construcción del CMI, sin embargo, aún es necesaria la definición de metas e indicadores que permitan la tracción y medición de las iniciativas.

Para definir los objetivos estratégicos, se parte por analizar la visión diseñada para TANDEM.

La visión de TANDEM es:

*Esperamos convertirnos en un **referente** en Chile para experiencias turísticas al ser un programa **único** que entrega **eficacia** en su gestión y servicio, junto con una **excelente** formación del idioma español a través de **metodologías innovadoras**.*

A partir de ella se distinguen cuatro características esenciales del negocio que se deben potenciar para alcanzar la **visión** antes descrita.

1. La necesidad de destacarse en el rubro para lograr ser un **referente**.
2. La diferenciación respecto a la competencia, para ofrecer un servicio **único**.

3. Mejorar la **eficacia** de gestión y servicio.
4. Incluir la **innovación** como parte del servicio.

Se definen objetivos estratégicos en función de la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje e innovación.

11.1.2 PERSPECTIVA FINANCIERA

Para esta perspectiva, los objetivos están centrados en hacer seguimiento y control a la situación financiera de la Empresa, garantizando que a través del buen uso de los recursos TANDEM sea financieramente sostenible.

- **Aumentar los ingresos**
- **Reducir endeudamiento**
- **Aumentar rentabilidad**

11.1.3 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Esta perspectiva toma en cuenta todo aquello que genera valor para el cliente, sus expectativas y su visión de la empresa, antes y después del servicio. A partir de esto se definen los siguientes objetivos estratégicos:

- **Aumentar satisfacción cliente**
- **Ampliar/ mejorar canales de captación de clientes**
- **Aumentar el conocimiento de marca**
- **Mejorar la oferta de servicios actuales**

11.1.4 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Esta perspectiva pretende alinear e identificar las actividades y procesos claves para la entrega de los servicios con las características necesarias que garanticen la satisfacción de los clientes y del personal de la empresa.

- **Mejorar gestión financiera**
- **Mayor eficiencia**
- **Mejorar servicio al cliente / comunicación**
- **Expansión a nuevos mercados**
- **Gestión de riesgos**

11.1.5 PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Esta perspectiva se enfoca en la sostenibilidad en el tiempo a través del mejoramiento de los procesos, el aprendizaje continuo y la innovación en todas las área del negocio.

- **Mejora continua de servicios**
- **Optimización de capital humano/ Desarrollar una cultura de trabajo en equipo, de cambio e innovación**

Todos los objetivos estratégicos se conectan a partir de una relación causal (*Figura 25*). El desarrollo de una cultura de cambio e innovación junto a la instauración de una mejora continua del servicio mejora la eficiencia, comunicación con clientes y entre pares, mejora en el servicio existente y, en consecuencia, la atención al cliente mejora y su satisfacción aumenta. Para TANDEM la satisfacción de los clientes afecta directamente en las recomendaciones, generando un aumento en la demanda consecuentemente en los ingresos.

La expansión a nuevos mercados permite acceder a nuevos canales de captación y acceder a nuevos clientes, disminuyendo la dependencia en la Agencia A y diversificando el riesgo de la empresa.

Por otro lado, una gestión financiera podría optimizar los gastos de la empresa, reducir el endeudamiento y aumentar su rentabilidad.

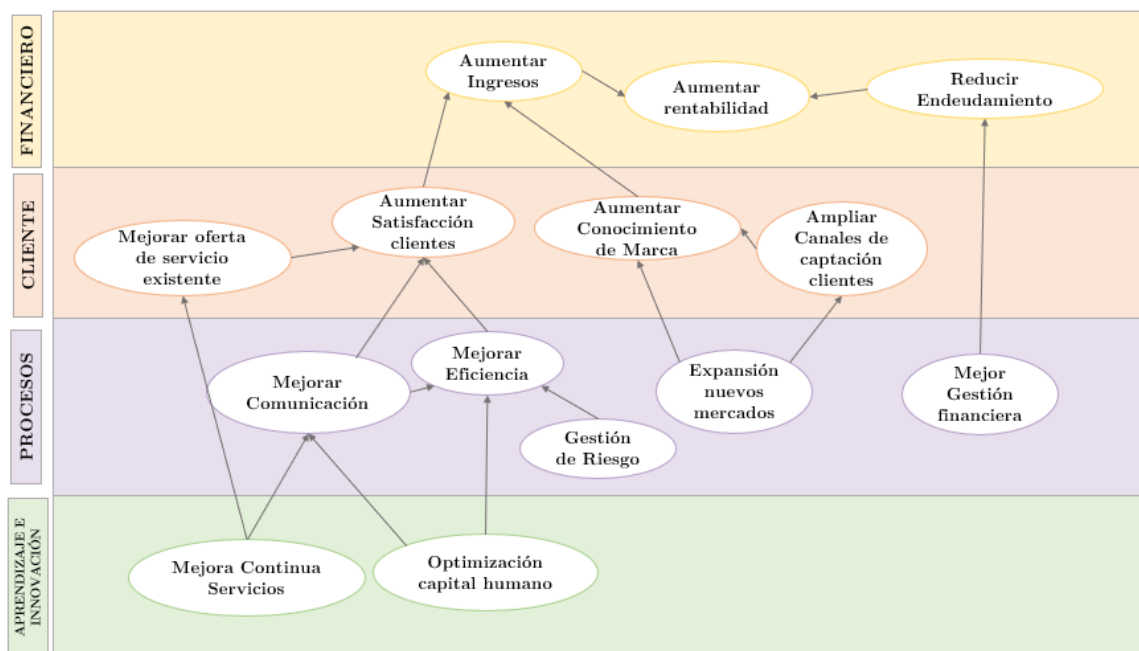


Figura 25: Mapa Estratégico para TANDEM. **Fuente:** Elaboración propia.

11.1.6 ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO PARA ENFRENTAR COVID-19

Se plantean estrategias a corto plazo adicionales que surgieron a partir de la investigación posterior a las acciones para mitigar la crisis.

11.1.6.1 AUMENTO DE LA LIQUIDEZ A CORTO PLAZO

En el corto es necesario un crecimiento en la liquidez de la Escuela para invertir en mejoras que logren la sostenibilidad y crecimiento de ella. Como medida inicial para esto, se plantea la obtención de **financiamiento externo**, ya sea gubernamental o a partir de inversionistas.

Para esto es necesaria la **búsqueda y postulación** a beneficios estatales y privados como, por ejemplo, subsidios/fondos enfocados a alguno de los rubros o de potenciamiento para PYMEs, además de evaluar, según necesidad, créditos bancarios.

También es posible obtener liquidez a partir de la venta de la infraestructura de TANDEM, la cual debe ser evaluada en función de la deuda pendiente versus pagada, el valor actual versus a futuro del bien inmobiliario y la urgencia de liquidez por parte de la empresa.

11.1.6.2 PROTOCOLO DE SANIDAD

Dadas las nuevas características de los turistas, como efecto de la pandemia en el corto y mediano plazo, la higiene y estándares de salubridad serán de máxima importancia para los nuevos viajeros. A partir de esto, surge la necesidad de un *Protocolo de Sanidad* para la empresa que genere seguridad sobre el servicio a los futuros clientes, demostrando seriedad como institución y control de la situación.

El Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, la Subsecretaría de Turismo y SERNATUR han dispuesto una serie de protocolos de manejo y prevención para minimizar el riesgo de transmisión de COVID-19 y una certificación que respalda la adhesión e implementación del cumplimiento de medidas sanitarias en instituciones turísticas [44]. Estas deben cubrir los aspectos de uso de mascarilla; distanciamiento físico; higiene, limpieza y desinfección; e información especificados en el protocolo.

Para esto es necesario la implementación de: **señalética** que establezca medidas sanitarias de aforo máximo del establecimiento y salas, sobre uso de mascarillas y distancia física dentro de la escuela y para las clases; establecer **cooperación con medios de transporte y alojamientos** que cumplan estas medidas; **disponer la infraestructura** de manera que

se cumplan las restricciones de distanciamiento e higiene, y realizar una **segmentación horaria** de los clientes para distribuir el uso de capacidad del establecimiento durante el día.

11.1.6.3 POLÍTICA DE DEVOLUCIÓN Y FLEXIBILIDAD DE CAMBIO

La incertidumbre sobre la apertura de las fronteras, el restablecimiento del flujo de turistas y las restricciones de viaje que puede haber a futuro producen indecisión en los clientes al momento de querer contratar el servicio.

Como medida para lograr un aumento en las inscripciones de estudiantes, y aumentar el *engagement*, es importante establecer políticas de flexibilidad para cambios y devoluciones.

Esta debe rembolsar el valor del servicio al cliente en caso de cancelación de vuelo, impedimento de entrada o enfermedad; y promover la flexibilidad de cambio por sobre la devolución a fin de obtener demanda e ingresos para cubrir los costos en el corto plazo.

12 BIBLIOGRAFÍA

- [1] TANDEM Santiago, «TandemSantiago,» [En línea]. Available: tandemsantiago.cl. [Último acceso: 05 Septiembre 2020].
- [2] S. Meffert, Interviewee, *Sobre Tandem Santiago*. [Entrevista]. 30 marzo 2017.
- [3] BIO BIO Chile, «Economía en crisis: estallido social empuja peor PIB en 10 años y Covid-19 hunde Bolsa de Santiago,» 18 Marzo 2020. [En línea]. Available: <https://www.biobiochile.cl/especial/lo-que-debes-saber-hoy/2020/03/18/economia-en-crisis-estallido-social-empuja-peor-pib-en-10-anos-y-covid-19-hunde-bolsa-de-santiago.shtml>. [Último acceso: 17 mayo 2020]
- [4] Press Latam, «En temporada de crisis obtener ventajas desde la innovación.,» 17 Febrero 2020. [En línea]. Available: <https://presslatam.cl/2020/02/en-temporadas-de-crisis-obtener-ventajas-desde-la-innovacion/>. [Último acceso: 20 abril 2020]
- [5] A. Osterwalder y Y. Pigneur, *Generación de Modelo de Negocios*, Barcelona: Grupo Planeta, 2010. [Último acceso: 20 marzo 2020]
- [6] R. Espinosa, «BENCHMARKING: QUÉ ES, TIPOS, ETAPAS Y EJEMPLOS,» 13 Mayo 2017. [En línea]. Available: <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>. [Último acceso: 20 marzo 2020].
- [7] M. Riquelme Leiva, «Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa.,» Junio 2015. [En línea]. Available: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>. [Último acceso: 20 marzo 2020].
- [8] ISO4DOCS, «Algunas herramientas para efectuar un buen análisis de contexto,» [En línea]. Available: <https://iso4docs.com/algunas-herramientas-para-efectuar-un-buen-analisis-de-contexto/>. [Último acceso: 05 2019].
- [9] Internacional Business School, «ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL,» 15 Mayo 2017. [En línea]. Available: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>. [Último acceso: 29 junio 2019].
- [10] R. A. A. Luis Eduardo Ayala Ruiz, «El Análisis DOFA,» [En línea]. Available: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc065.htm>. [Último acceso: 3 abril 2020].
- [11] R. W. Terry Hill, «SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall,» vol. 30, nº 1, pp. 46-52, 25 junio 1997.
- [12] D. B. Fleisman, «MODELOS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING,» Octubre 2002. [En línea]. Available:

https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing.htm. [Último acceso: 2 mayo 2020]

- [13] Marketing XXI, «Concepto de Investigación de Mercados,» [En línea]. Available: <https://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>. [Último acceso: 10 marzo 2020]
- [14] G. Ospina, «¿Qué es el Análisis del Entorno y Cómo se Realiza?,» [En línea]. Available: <https://tueconomiafacil.com/que-es-analisis-del-entorno-como-se-realiza/>. [Último acceso: 13 mayo 2020].
- [15] DefiniciónABC, «Definición de Agencia de viajes,» septiembre 2010. [En línea]. Available: <https://www.definicionabc.com/economia/agencia-de-viajes.php>. [Último acceso: 20 mayo 2020]
- [16] Henley Centre HeadlightVision, «Future Traveller Tribes, Las tribus viajeras del mañana 2020». [Último acceso: 20 junio 2020]
- [17] EAE Business School, «¿Sabes en qué consiste la organización plana?,» [En línea]. Available: <https://retos-directivos.eae.es/sabes-en-que-consiste-la-organizacion-plana/#:~:text=La%20organizaci%C3%B3n%20plana%20u%20horizontal,la%20direcci%C3%B3n%20de%20la%20empresa..> [Último acceso: 10 octubre 2020]
- [18] SII, «Servicio de Impuestos Internos,» [En línea]. Available: http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/iva/001_030_1016.htm#:~:text=No%2C%20los%20establecimientos%20de%20educaci%C3%B3n,a%20las%20Ventas%20y%20Servicios.. [Último acceso: 3 abril 2020]
- [19] Gobierno de Chile, «Plan de emergencia económica para proteger los ingresos laborales el empleo y las pymes,» [En línea]. Available: <https://www.gob.cl/noticias/presidente-pinera-anuncio-un-plan-de-emergencia-economica-para-protger-los-ingresos-laborales-el-empleo-y-las-pymes/>. [Último acceso: 21 abril 2020]
- [20] WAKA- Agencia Creativa, «Qué es la imagen corporativa,» 27 Marzo 2017. [En línea]. Available: <https://www.somoswaka.com/blog/2017/03/que-es-la-imagen-corporativa/#:~:text=La%20imagen%20corporativa%20es%20importante%20para%20tu%20empresa,-Hoy%20en%20d%C3%ADa&text=Conseguir%20que%20nuestro%20p%C3%BAblico%20objetivo,contar%20con%20una%20coherencia%20>. [Último acceso: 15 abril 2020]
- [21] SERNATUR, «Anuario de Turismo,» 2016. [En línea]. Available: <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2018/09/20170731-ANUARIO-TURISMO-2016-julio.pdf>. [Último acceso: 04 junio 2020]
- [22] Subsecretaría de Turismo, «Cuadros de Turismo Receptivo Anual 2018,» 2018. [En línea]. Available: <http://www.subturismo.gob.cl/turismo-receptivo/>. [Último acceso: 7 abril 2019]

- [23] E. Tomás Molina, «El Mercurio,» 15 Abril 2020. [En línea]. Available: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/04/15/983087/turismo-y-coronavirus.html>. [Último acceso: 25 Mayo 2020].
- [24] ACHELE, «Demanda anual ACHELE,» 2018.
- [25] BBC Mundo, «Español: los países en que más se estudia nuestro idioma,» 7 septiembre 2019. [En línea]. Available: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49106325>. [Último acceso: 25 mayo 2020]
- [26] Instituto Cervantes, «Español lengua viva,» 2019.
- [27] HOSTELTUR LATAM, «Tarifas diferenciales potenciarían el turismo idiomático en Argentina,» 6 septiembre 2016. [En línea]. Available: https://www.hosteltur.com/lat/186200_tarifas-diferenciales-potenciarian-turismo-idiomatico-argentina.html. [Último acceso: 12 junio 2020]
- [28] El País, «El turismo idiomático del español crece en todo el mundo,» 24 abril 2015. [En línea]. Available: https://elpais.com/cultura/2015/04/24/actualidad/1429890190_812984.html. [Último acceso: 12 junio 2020]
- [29] S. C. OMT, «Sernatur: Impacto del COVID-19 en el turismo: mirando hacia el futuro,» 11 Junio 2020. [En línea]. Available: https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2020/06/UNWTO_SC_Web_Chile_junio20.pdf. [Último acceso: 20 junio 2020]
- [30] LATAM.COM, «Restricciones gubernamentales,» [En línea]. Available: https://www.latam.com/es_us/experiencia/coronavirus/restricciones-gubernamentales/. [Último acceso: 20 octubre 2020]
- [31] BBC Mundo, «Coronavirus en Brasil: las imágenes de los estragos que deja el coronavirus en el gigante sudamericano,» 17 Julio 2020. [En línea]. Available: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53443894>. [Último acceso: 10 septiembre 2020]
- [32] H. L. Andriani, G. Leighton y R. Schlüter, «El turismo idiomático como industria cultural. Estado de la cuestión en la argentina,» *Geografía de América Central*, n° Especial EGAL, Costa Rica, 2011.
- [33] EMOL, «Turismo y coronavirus: Actores de la industria cifran el histórico impacto y anticipan nuevas tendencias,» 15 Abril 2020. [En línea]. Available: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/04/15/983087/turismo-y-coronavirus.html>. [Último acceso: 2 mayo 2020]
- [34] Gobierno de Chile 2020, «Cuenta Pública 2020,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.gob.cl/cuentapublica2020/>. [Último acceso: 20 septiembre 2020]
- [35] La Tercera- David Nogales, «Ministerio de Economía anuncia entrega de subsidios por \$20 mil millones para pymes turísticas,» 9 julio 2020. [En línea]. Available: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/ministerio->

de-economia-anuncia-entrega-de-subsidios-por-20-mil-millones-para-pymes-turisticas/PSBXN6HCFNHMTG6XZCUR3XL43E/. [Último acceso: 09 julio 2020]

- [36] BBC NEWS Mundo, «Protestas en Chile: las graves consecuencias del estallido social para la economía del país,» 29 Noviembre 2019. [En línea]. Available: <https://www.elmostrador.cl/dia/2019/11/29/protestas-en-chile-las-graves-consecuencias-del-estallido-social-para-la-economia-del-pais-2/>. [Último acceso: 29 abril 2020]
- [37] BIOBIO Chile, «Economía en crisis: estallido social empuja peor PIB en 10 años y Covid-19 hunde Bolsa de Santiago,» 18 Marzo 2020. [En línea]. Available: <https://www.biobiochile.cl/especial/lo-que-debes-saber-hoy/2020/03/18/economia-en-crisis-estallido-social-empuja-peor-pib-en-10-anos-y-covid-19-hunde-bolsa-de-santiago.shtml>. [Último acceso: 6 abril 2020]
- [38] National Geographic, «LAS CLAVES DEL TURISMO POST COVID-19,» 4 Mayo 2020. [En línea]. Available: https://viajes.nationalgeographic.com/es/lifestyle/turismo-despues-coronavirus_15469. [Último acceso: 2 junio 2020]
- [39] Airnguru - Sergio Mendoza, «Perfilando al viajero post-pandémico para optimizar las estrategias de negocio,» 10 Septiembre 2020. [En línea]. Available: <https://www.youtube.com/watch?v=dGbd2fvf1aI>. [Último acceso: 10 Septiembre 2020].
- [40] El Mostrador- Carlos Aedo, «Covid-19: momento de actuar por el Turismo en Chile,» 29 Abril 2020. [En línea]. Available: <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2020/04/29/covid-19-momento-de-actuar-por-el-turismo-en-chile/>. [Último acceso: 29 abril 2020]
- [41] Economipedia, «Gestión financiera,» [En línea]. Available: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-financiera.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20financiera%20se%20puede,que%20requiere%20para%20sus%20operaciones>. [Último acceso: 20 marzo 2020]
- [42] ElegirCRM, «¿Qué es un CRM?,» [En línea]. Available: <https://www.elegircrm.com/crm/que-es-un-crm>.
- [43] Pensemos, «¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos? Algunos ejemplos,» 31 Mayo 2018. [En línea]. Available: <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>. [Último acceso: 28 agosto 2020]
- [44] SERNATUR, «Protocolos Sanitarios y guías de buenas prácticas,» [En línea]. Available: <https://www.sernatur.cl/protocolos/>. [Último acceso: 2 septiembre 2020]
- [45] Wikipedia, «Turismo Idiomático,» [En línea]. Available: https://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_idiom%C3%A1tico. [Último acceso: 5 abril 2020]
- [46] Instituto Cervante, «Qué son los DELE,» [En línea]. Available: <https://exámenes.cervantes.es/es/dele/que-es>. [Último acceso: 13 abril 2020]

- [47] LAE Madrid, «La diferencia entre el DELE y el SIELE,» [En línea]. Available: <https://laemadrid.com/la-diferencia-entre-dele-y-siele/?lang=es#:~:text=Los%20Diplomas%20de%20Espa%C3%B1ol%20como,la%20diferencia%20entre%20los%20dos%3F&text=El%20SIELE%20tiene%20una%20vigencia%20de%20dos%20a%C3%B1os..> [Último acceso: 13 abril 2020]
- [48] e-abclearning, «¿Qué es el Blended Learning?,» [En línea]. Available: <https://www.e-abclearning.com/blended-learning/>. [Último acceso: 22 Marzo 2020].
- [49] La Tercera, «E-learning y b-learning: la educación del ahora,» 23 Julio 2009. [En línea]. Available: <https://www.latercera.com/noticia/e-learning-y-b-learning-la-educacion-del-ahora/>. [Último acceso: 13 abril 2020]
- [50] R. Fitzpatrick, «The mom test».
- [51] La Tercera, «Estudios pruebas muestran estancamiento del nivel ingles los chilenos,» 30 Mayo 2017. [En línea]. Available: <https://www.latercera.com/noticia/estudios-pruebas-muestran-estancamiento-del-nivel-ingles-los-chilenos/>. [Último acceso: 25 mayo 2020]
- [52] Gobierno de Chile, «Estrategia nacional de Ingles 2014-2030,» Marzo 2014. [En línea]. Available: <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/03/140307-Documento-Estrategia-Nacional-de-Ingles-2014-2030.pdf>. [Último acceso: 25 mayo 2020]
- [53] Pensemos, «¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard?,» 26 Noviembre 2018. [En línea]. Available: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace#:~:text=Un%20mapa%20estrat%C3%A9gico%20es%20una,financiera%2C%20del%20cliente%2C%20de%20los.> [Último acceso: 2 septiembre 2020]
- [54] Conexionesan, «¿Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización?,» [En línea]. Available: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>. [Último acceso: 2 septiembre 2020]
- [55] EMOL - Patricio Torrealba, «La nueva “prima por riesgo” del peso chileno,» 25 09 2020. [En línea]. Available: <https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2020/09/25/La-nueva-primera-por-riesgo-del-peso-chileno.aspx>. [Último acceso: 10 Noviembre 2020].

Anexos

Anexo A

Turismo idiomático y de inmersión

El **turismo de inmersión**, o también llamado turismo vivencial, se caracteriza por estar enfocado en viajes que se centran en la experiencia de la cultura, historia y población de una ciudad, país o lugar. Este puede enfatizar las diferentes áreas de la vida local, como la parte culinaria, cultural, histórica, comercial, natural o social.

El **turismo idiomático** es una modalidad de turismo cultural que tiene como atractivo y motivación el aprendizaje o perfeccionamiento de un idioma distinto al nativo en otro país.

Definido por la Organización Mundial del Turismo (1991) como: *«las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno natural por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con el fin de hacer una **inmersión lingüística** en un idioma distinto al de su entorno natural»* [45]

Anexo B

Certificaciones DELE y SIELE

DELE

Los diplomas de español DELE son títulos oficiales acreditativos del grado de competencia y dominio del idioma español, que otorga el Instituto Cervantes en nombre del Ministerio de Educación y Formación Profesional de España.

El Instituto Cervantes tiene encomendada la dirección académica, administrativa y económica de los diplomas DELE.

Los exámenes DELE están diseñados siguiendo las directrices del *Marco común europeo de referencia (MCER)* y el *Manual para relacionar exámenes al MCER*, ambas obras del Consejo de Europa, por lo tanto, cubren los niveles idiomáticos desde A1 a C2.

Los diplomas DELE están reconocidos internacionalmente, y gozan de un gran prestigio, no solo entre instituciones y autoridades educativas públicas y privadas, sino también en el mundo empresarial y entre cámaras de comercio. Son una garantía oficial en la evaluación y certificación de las competencias lingüísticas en español [46].

El candidato debe decidir previamente a qué nivel se presenta. Este aprobará, obteniendo su certificado para el nivel elegido; o suspenderá, en cuyo caso no obtendrá nada. Esta certificación tiene **vigencia indefinida** [47].

SIELE

El SIELE es examen avalado por el Instituto Cervantes (IC), la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad de Salamanca, y la Universidad de Buenos Aires.

Se realiza **on-line**, en **centros de examen y mediante sistema de citas**. Consta de 4 pruebas que se corresponden con las cuatro principales actividades comunicativas de la lengua: comprensión de lectura, comprensión auditiva, expresión oral y escrita.

El SIELE se basa en una escala de 0 a 1000 puntos, en la que se califica el nivel que se tiene en función de la puntuación obtenida y tiene una **duración de 2 años** [47].

Anexo C

Evolución de los servicios adicionales

Como se mencionó con anterioridad, los cursos de idiomas y otros servicios fueron incluidos a la oferta de TANDEM para diversificar el riesgo y cubrir su capacidad en los horarios que no se está ocupando con cursos de español. Por lo tanto, al ser un servicio proveído como un complemento al de español, no ha variado en la última década.

Los cursos de inglés, que son aquellos que entregan mayores ingresos entre los servicios dirigidos a chilenos, poseen una tendencia promedio al alza para cursos grupales (*ver Figura 26*), pero existe una alta variabilidad entre años¹⁸.

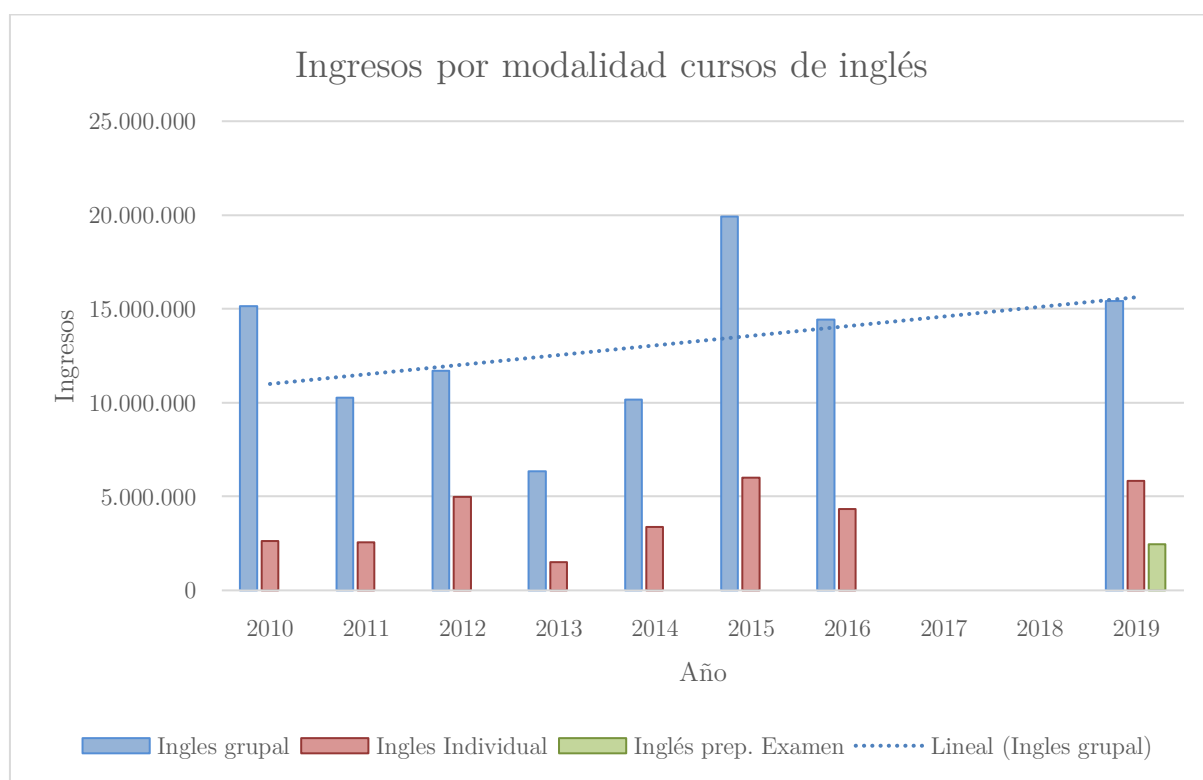


Figura 26: Ingresos según modalidad para cursos de inglés en el tiempo.

Fuente: TANDEM Santiago.

¹⁸ En los años 2017 y 2018 hubo un cambio en el sistema contable y no se pudieron recuperar los datos de esos años.

Los cursos de portugués generan menores ingresos que los de inglés, pero hubo un aumento considerable para cursos grupales entre los años 2013 a 2015 (ver Figura 27). Esto se debe al interés generado por la Copa Mundial de fútbol que se realizó en el año 2014 en Brasil, y no por una estrategia comercial exitosa.

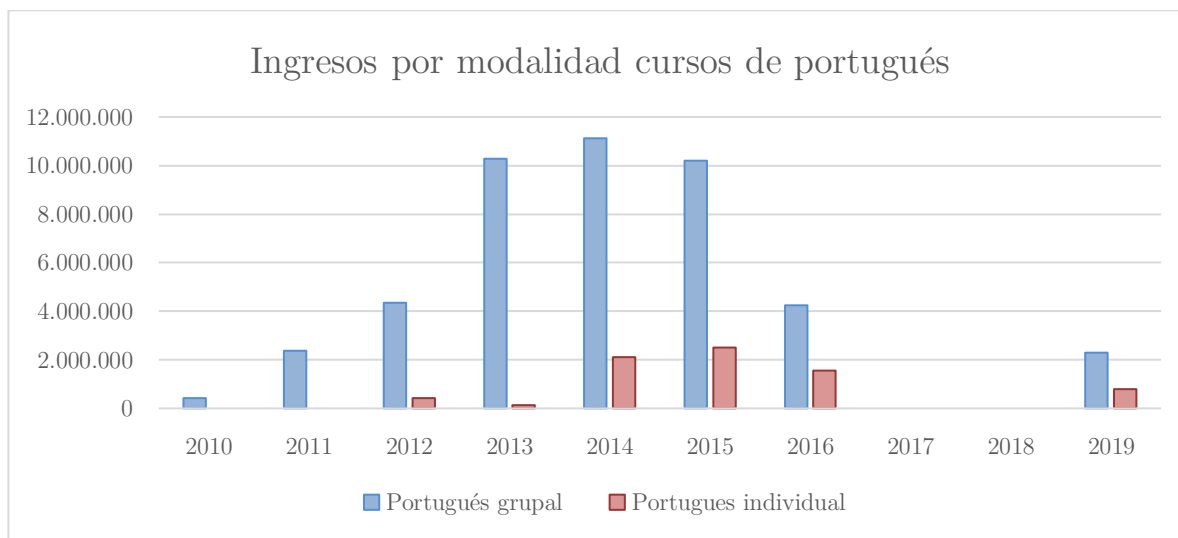


Figura 27: Ingresos según modalidad para cursos de portugués en el tiempo.

Fuente: TANDEM Santiago

Entonces, sin tomar en cuenta las variaciones debido a circunstancias extraordinarias como la copa del mundo, la demanda de los cursos de idiomas distintos al español no presentan una estabilidad ni una tendencia al crecimiento.

Respecto a los servicios adicionales que ofrece TANDEM, no se posee un registro ordenado sobre su demanda, lo cual evidencia que no se ha llevado un monitoreo o control a través del tiempo. Esto se debe principalmente a que habitualmente la entrega de estos servicios se realiza como complemento a algún otro.

En conclusión, no se observa una tendencia al alza de la demanda para ninguno de los servicios que entrega TANDEM.

Anexo D

Entrevistas al personal

Se realizaron entrevistas al personal de administración para obtener la visión que tienen sobre la empresa y el valor que entregan, y para saber sobre el funcionamiento durante y antes de la cuarentena.

Las preguntas a continuación descritas son solo la pauta inicial de las entrevistas, pero a medida que se abordaban ciertos temas se hicieron más preguntas de profundización.

- ¿Cómo está de carga de trabajo, cómo ve que evoluciona la situación, que proyecciones ve para la escuela?
- ¿Qué propuestas tendría para amortiguar el efecto caída?
- ¿Cuál es el valor que tu consideras que entrega TANDEM a sus alumnos?
- ¿Cómo son los clientes TANDEM?
- ¿Cómo podemos transmitir el valor que generalmente damos a través de otro canal?
- ¿Cómo podemos diferenciarnos con respecto a una clase online normal? o ¿en qué deberíamos enfocarnos para atraer más clientes?
- En los 19 años trabajando, sin tomar en cuenta el estallido social y el coronavirus: ¿Cómo considera que ha sido el manejo de la escuela? ¿Qué aspectos mejoraría a futuro? ¿En dónde/qué considera que habría que centrarnos para que la escuela sobreviva esta crisis?
- ¿Qué destacas de la escuela y encuentra que la hace mejor que otras? o ¿qué propone para diferenciarnos de las otras?
- ¿qué tan bien consideras que están distribuidas las responsabilidades de trabajo en su organización?

Anexo E

Blended learning

Los servicios educativos han evolucionado hacia una metodología dual, donde las tecnologías y la metodología presencial se unen para mejorar el aprendizaje y adaptarse a las necesidades actuales de las personas.

La metodología Blended combina el E-learning (encuentros asincrónicos) con encuentros presenciales (sincrónicos) tomando las ventajas de ambos tipos de aprendizajes. Este tipo de educación o capacitación implica utilizar nuevos elementos de tecnología y comunicación y nuevos modelos pedagógicos como: Entornos Virtuales de Aprendizaje o LMS, Recursos Multimedia, Herramientas de comunicación virtual (foros o correos electrónicos), Video Conferencias y Webinars, material complementario descargable, entre otros [48].

Suele preferirse ante la modalidad presencial principalmente porque significa menores costos, tiene mayor flexibilidad de horario y que no requiere transportarse. Es común en personas que están determinadas por el aislamiento o por la falta de tiempo, por lo que ha llenado un espacio que la educación tradicional se ve impedida a cubrir. Adicionalmente, varios economistas han recomendado que, para enfrentar los periodos de crisis, la capacitación es una excelente oportunidad para lograr diferenciarse y resaltar de entre los pares, una vez pasado el estancamiento económico [49].

Anexo F

Finiquitos

Detalle de finiquitos para dos periodos de despidos: 30.06.2020 y 31.12.2020.

Tabla 20: Valor finiquito por trabajador para el 30.06.2020.

Nro.	Año Ingreso	Años	Meses	Total de Años	Sueldo	Años Indemnización	Total Finiquito
1	01-04-2001	19	3	11	709,865	7,808,515	7,808,515
2	02-09-2002	17	10	11	404,250	4,446,750	4,446,750
3	05-01-2004	16	6	11	686,750	7,554,250	7,554,250
4	01-06-2009	11	1	11	639,250	7,031,750	7,031,750
5	01-09-2009	10	10	11	990,000	10,890,000	10,890,000
6	01-08-2011	8	11	9	596,600	5,369,400	5,369,400
7	01-08-2012	7	11	8	595,500	4,764,000	4,764,000
8	06-08-2012	7	11	8	618,750	4,950,000	4,950,000
9	01-08-2012	7	11	8	402,500	3,220,000	3,220,000
10	02-01-2014	6	6	7	804,865	5,634,055	5,634,055
11	01-03-2012	8	4	8	794,865	6,358,920	6,358,920
12	01-06-2013	7	1	7	433,500	3,034,500	3,034,500
13	01-03-2015	5	4	5	956,865	4,784,325	4,784,325
14	09-03-2015	5	4	5	452,625	2,263,125	2,263,125
						78,109,590	78,109,590

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Valor finiquito por trabajador para el 31.12.2020.

Nro.	Año Ingreso	Años	Meses	Total de Años	Sueldo	Años Indemnización	Total Finiquito
1	01-04-2001	19	3	11	709,865	7,808,515	7,808,515
2	02-09-2002	17	10	11	404,250	4,446,750	4,446,750
3	05-01-2004	17	0	11	686,750	7,554,250	7,554,250
4	01-06-2009	11	7	11	639,250	7,031,750	7,031,750
5	01-09-2009	11	4	11	990,000	10,890,000	10,890,000
6	01-08-2011	9	5	9	596,600	5,369,400	5,369,400
7	01-08-2012	8	5	9	595,500	5,359,500	5,359,500
8	06-08-2012	8	5	9	618,750	5,568,750	5,568,750
9	01-08-2012	8	5	9	402,500	3,622,500	3,622,500
10	02-01-2014	7	0	7	804,865	5,634,055	5,634,055
11	01-03-2012	8	10	9	794,865	7,153,785	7,153,785
12	01-06-2013	7	7	8	433,500	3,468,000	3,468,000
13	01-03-2015	5	10	6	956,865	5,741,190	5,741,190
14	09-03-2015	5	10	6	452,625	2,715,750	2,715,750
						82,364,195	82,364,195

Fuente: Elaboración propia

Anexo G

Eliminación gastos innecesarios

TANDEM TASS

ESTADO DE RESULTADOS	
TANDEM SANTIAGO SERVICIOS LIMITADA	
76.024.200-4	
Período de emisión: 2020 desde Enero a Abril	
	Total
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	
<u>3.01.01.01 - Ventas Afectas</u>	8,345,263
<u>3.01.01.02 - Ventas Exentas</u>	942,317
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	9,287,580
COSTOS DE EXPLOTACIÓN	
<u>4.01.02.01 - Hospedaje</u>	2,526,968
<u>4.01.02.02 - Costo por servicios Prestados</u>	1,578,505
<u>4.01.02.03 - Honorarios Profesionales</u>	589,000
TOTAL COSTOS DE EXPLOTACIÓN	4,694,473
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	4,593,107
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
<u>4.01.03.01 - Honorarios Otros Profesionales</u>	167,829
<u>4.01.03.02 - Contables, Legales y Notariales</u>	683,195
<u>4.01.03.03 - Arriendo y Gastos Comunes</u>	1,990,546
<u>4.01.03.05 - Gastos de Oficina</u>	870,354
<u>4.01.03.06 - Luz, Agua, Gas y Aseo</u>	254,981
<u>4.01.03.07 - Gastos Telefónicos e Internet</u>	312,118
<u>4.01.03.08 - Impuestos y Patentes</u>	102,228
<u>4.01.03.09 - Publicidad y Marketing</u>	15,000
<u>4.01.03.12 - Gastos Adm. Transbank</u>	50,737
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	4,446,988
OTROS INGRESOS	
INGRESOS FINANCIEROS	
UTILIDAD INVERSIONES EMPRESAS RELACIONADAS	
OTROS INGRESOS FUERA DE LA EXPLOTACIÓN	
DIFERENCIAS DE CAMBIO	
TOTAL OTROS INGRESOS	0
SUELDOS Y LEYES SOCIALES	
<u>4.02.04.01 - Remuneraciones Trabajadores</u>	10,275,453
<u>4.02.04.02 - Leyes Sociales</u>	435,239
TOTAL SUELDOS Y LEYES SOCIALES	10,710,692

Tabla 22: Estado de Resultados Enero-Abril 2020, TANDEM TASS, primera parte.

OTROS EGRESOS FUERA DE LA EXPLOTACIÓN		
4.02.10.02 - IVA No Recuperable		80,807
PÉRDIDA INVERSIÓN EMPRESAS RELACIONADAS		
GASTOS FINANCIEROS CON EMPRESAS RELACIONADAS		
PÉRDIDA CON OPERACIONES CON INSTRUMENTOS DERIVADOS		
DIFERENCIAS DE CAMBIO		
4.02.12.01 - Diferencias de cambio Perdida		12,786
AMORTIZACIÓN MAYOR VALOR DE INVERSIONES		
	TOTAL OTROS EGRESOS FUERA DE LA EXPLOTACIÓN	93,593
	RESULTADO ANTES DE DEPRECIACIONES, CCMM, INTERESES E IMPUESTOS	-10,658,166
DEPRECIACIONES		
	TOTAL DEPRECIACIONES	0
	RESULTADO ANTES CCMM, INTERESES E IMPUESTOS	-10,658,166
CORRECCIÓN MONETARIA		
4.02.11.04 - Activos Fijos Reconocidos como Gastos		193,999
	TOTAL CORRECCIÓN MONETARIA	193,999
	RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	-10,852,165
GASTOS FINANCIEROS		
4.02.07.01 - Gastos Bancarios		41,056
	TOTAL GASTOS FINANCIEROS	41,056
	RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-10,893,221
IMPUESTO A LA RENTA		
	TOTAL IMPUESTO A LA RENTA	0
	UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	-10,893,221

Tabla 23: Estado de Resultados Enero-Abril 2020, TANDEM TASS, segunda parte.

TANDEM ESCUELA DE IDIOMAS SpA

ESTADO DE RESULTADOS		
TANDEM SANTIAGO SPA		
78.270.430-3		
Período de emisión: 2020 desde Enero a Abril		
		Total
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		
	3.01.01.02 - Ventas Exentas	71,974,659
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		71,974,659
COSTOS DE EXPLOTACIÓN		
	4.01.02.01 - Gastos de Cursos y Programas	10,863,985
	4.01.02.02 - Representación y Viáticos	1,200,000
	4.01.02.03 - Honorarios Profesores	8,810,636
TOTAL COSTOS DE EXPLOTACIÓN		20,874,621
MARGEN DE EXPLOTACIÓN		51,100,038
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		
	4.01.03.01 - Honorarios Otros Profesionales	823,734
	4.01.03.03 - Gastos de Administración	2,521,008
	4.01.03.05 - Gastos de Oficina	270,298
	4.01.03.08 - Impuestos y Patentes	226,718
	4.01.03.09 - Publicidad y Marketing	3,017,118
	4.01.03.12 - Gastos de Admin.Transbank	592,293
	4.01.03.14 - Seguros	209,284
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		7,660,453
RESULTADO OPERACIONAL		43,439,585
OTROS INGRESOS		
INGRESOS FINANCIEROS		
UTILIDAD INVERSIONES EMPRESAS RELACIONADAS		
OTROS INGRESOS FUERA DE LA EXPLOTACIÓN		
DIFERENCIAS DE CAMBIO		
TOTAL OTROS INGRESOS		0
SUELDOS Y LEYES SOCIALES		
	4.02.04.01 - Remuneraciones Trabajadores	39,589,886
	4.02.04.02 - Leyes Sociales	1,247,395
TOTAL SUELDOS Y LEYES SOCIALES		40,837,281
OTROS EGRESOS FUERA DE LA EXPLOTACIÓN		
	4.02.10.02 - IVA No Recuperable	20,947

Tabla 24: Estado de Resultados Enero-Abril 2020, TANDEM SpA, primera parte.

PÉRDIDA INVERSIÓN EMPRESAS RELACIONADAS		
GASTOS FINANCIEROS CON EMPRESAS RELACIONADAS		
PÉRDIDA CON OPERACIONES CON INSTRUMENTOS DERIVADOS		
DIFERENCIAS DE CAMBIO		
4.02.12.01 - Diferencias de cambio Perdida		-518,337
AMORTIZACIÓN MAYOR VALOR DE INVERSIONES		
TOTAL OTROS EGRESOS FUERA DE LA EXPLOTACIÓN		-497,390
RESULTADO ANTES DE DEPRECIACIONES, CCMM, INTERESES E IMPUESTOS		3,099,694
DEPRECIACIONES		
TOTAL DEPRECIACIONES		0
RESULTADO ANTES CCMM, INTERESES E IMPUESTOS		3,099,694
CORRECCIÓN MONETARIA		
TOTAL CORRECCIÓN MONETARIA		0
RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		3,099,694
GASTOS FINANCIEROS		
4.02.07.01 - Gastos Bancarios		523,698
4.02.07.02 - Intereses Prestamos		1,916,040
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		2,439,738
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		659,956
IMPUESTO A LA RENTA		
TOTAL IMPUESTO A LA RENTA		0
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO		659,956

Tabla 25: Estado de Resultados Enero-Abril 2020, TANDEM SpA, segunda parte.

Anexo H

Encuesta de satisfacción

¿Cómo estuvo tu experiencia en TANDEM? /

How was your experience in TANDEM?

¡Gracias por haber elegido TANDEM para tu nueva experiencia idiomática! ¡Estamos tratando de mejorar nuestro servicio cada día! ¿Podrías ayudarnos?/ Thank you for have chosen TANDEM for your new language experience! We are trying to be better everyday! Could you please help us?

***Obligatorio**

1. Dirección de correo electrónico *

2. ¿Qué edad tienes? / How old are you? *

3. ¿De dónde vienes? / Where are you from? *

Marca solo un óvalo.

- Australia
- Belgium
- Brasil
- Canada
- Chile
- France
- Germany
- Japan
- Indonesia
- Netherlands
- South Korea
- Sweden
- Switzerland
- United States
- United Kingdom
- Other

4. ¿A qué curso asististe? / Which course did you attend? *

Marca solo un óvalo.

- Spanish
- Inglés
- Portugués
- Francés
- Alemán
- Otro: _____

5. ¿Qué modalidad? / Which modality?

Marca solo un óvalo.

- Grupal
- Particular
- Semi-particular
- Otro: _____

6. ¿Por qué te decidiste por TANDEM? / Why did you choose TANDEM? *

7. ¿Por qué querías/quieres aprender un nuevo idioma? / Why do you wanted/ needed to learn spanish? *

8. ¿Cómo supiste de TANDEM? / How did you know about TANDEM?

Marca solo un óvalo.

- Internet searching machine
- Agencia / Agency
- Recomendación / Recommendation
- Otro: _____

9. En una escala del 1-7: ¿Cuánto recomendarías la escuela? / On a scale of 1-7: How much would you recommend the school?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
No la recomendaría / I wouldnt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Recomendada / Very Recommended

	Muy Insatisfecho/ Very Unsatisfied	Insatisfecho/ Unsatisfied	Indiferente/ Indifferent	Satisfecho / Satisfied	Muy Satisfecho / Very Satisfied
Ambiente / Atmosphere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades Extraprogramáticas / Activities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de curso/ Course quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amabilidad Staff / Friendiness Staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación / Ubication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza / Cleanless	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio / Price	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposición a ayudar / Helpfulness of Staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Disponibilidad de recursos (computadores, cafetería, mesa de ping pong, etc.) / Availability of resources (computers, cafeteria, table tennis, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura / Infrastructure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalismo/ professionalism	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ¿Qué nos recomendarías? / What would you recommend us?

Figura 28: Encuesta de Satisfacción. Abril 2020. **Fuente:** Elaboración propia.

Gráficos encuesta satisfacción

¿Qué modalidad? / Which modality?
121 respuestas

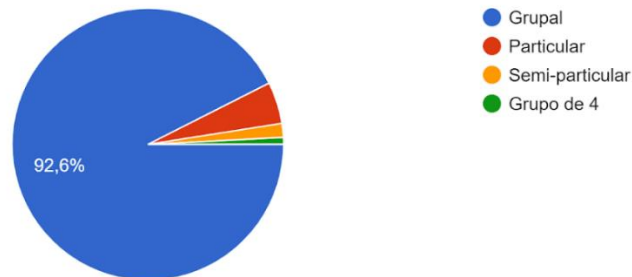
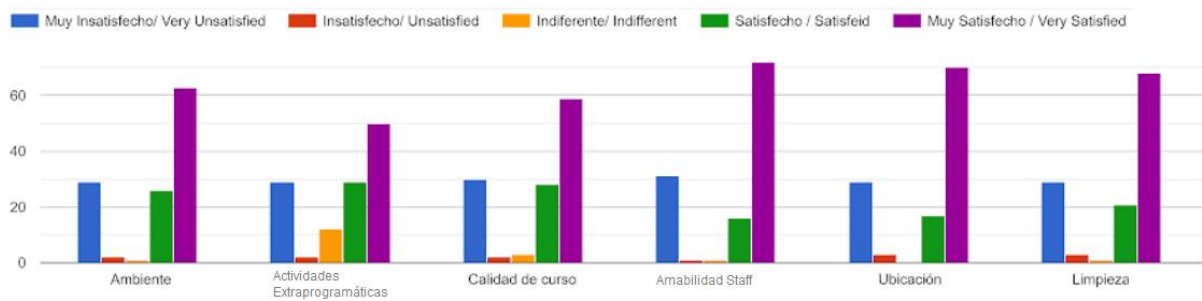


Figura 29: Modalidad de estudio contratada por los encuestados. **Fuente:** Elaboración propia.

Dada tu experiencia en TANDEM, ¿cómo te sientes en función de los siguientes aspectos?



Dada tu experiencia en TANDEM, ¿cómo te sientes en función de los siguientes aspectos?

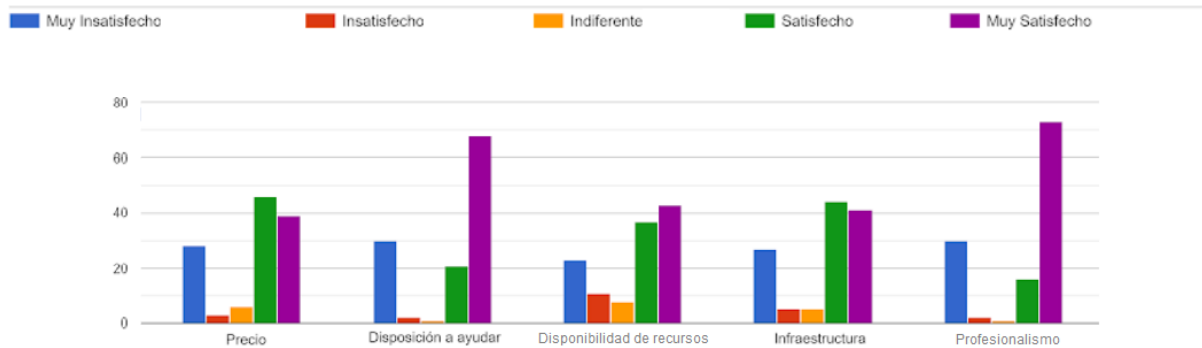


Figura 30: Satisfacción clientes según aspectos del servicio entregado. **Fuente:** Elaboración propia.

Anexo I

Encuesta de formación en idiomas

Caracterización del estudio

Objetivo: caracterizar posibles clientes, cuantificar mercado y definir aceptación del producto.

La construcción de la encuesta fue basada en el libro ‘*Mom test*’ [50] para evitar guiar las respuestas de los encuestados y fue variando a medida que se recibía retroalimentación por parte de los receptores, por lo que existen algunas preguntas sin contestar por la totalidad de ellos.

Para la viralización de la encuesta, se envió a través de distintos medios como foro universitario, redes sociales y familiares, de manera que se llegase a un equilibrio etario y de género. De esta manera, se obtuvieron 553 respuestas.

Análisis de la información obtenida

A partir de un análisis exploratorio de los resultados se observa que el método de aprendizaje más recurrente es el proporcionado por colegio o universidad. Estos casos implican que el estudio del idioma se realizó más bien por obligación que por gusto, por lo tanto, los encuestados que establecieron su método de aprendizaje a través de este medio, poseen un acercamiento a las lenguas extranjeras, pero dependiendo de sus experiencias con el método presencial se definiría la probabilidad de contrato de un curso de idiomas.

Aquellos que aprenden a través de aplicaciones móviles, servicios web, repetición en películas, música y lectura en el idioma; no clasificarían como parte del mercado, ya que son autodidactas en el estudio del lenguaje y probablemente su disposición a pagar es muy baja o nula.

Adicionalmente, se observa que un 41,4% de los encuestados declaró no tener tiempo para realizar un curso presencial/online.

Los idiomas preferidos son el inglés, francés, alemán e italiano y buscan aprender mayoritariamente por **gusto o trabajo**. Les acomoda en mayor medida la modalidad semipresencial, es decir, online junto a una parte presencial de práctica.

Los aspectos que consideran más importantes para seleccionar una institución donde aprender idiomas es el precio, la flexibilidad horaria que ofrecen y la ubicación.

Encuesta

Interés en formación en idiomas

Hola!

En el contexto de mi tesis, quiero caracterizar y elaborar un producto en función del interés existente en aprender un nuevo idioma por parte de chilenos entre 16 - 80 años y sus preferencias a la hora de contratar un curso de este tipo. Muchas gracias por tomarte el tiempo en contestarla.

No te tomará más de 5 minutos!

Canela Meffert H.

***Obligatorio**

1. ¿Qué edad tienes? *

2. ¿Con qué género te identificas? *

Marca solo un óvalo.

Mujer

Hombre

Prefiero no decirlo

Otro

3. ¿A qué te dedicas? *

Selecciona todos los que correspondan.

Estudio

Trabajo flexible

Trabajo full time

Por el momento nada

Otro: _____

4. ¿Cómo sueles aprender un nuevo idioma? *

Selecciona todas las que correspondan.

- App
- Cursos de idiomas presenciales
- Cursos online
- Aprendí en el Colegio
- Capacitacion empresa
- Youtube

Otro: _____

5. ¿Has tomado alguna vez un curso de idioma? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

6. ¿Cuándo fue la última vez que tomaste un curso de idioma?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Antes del 2000
- 2000
- 2001
- 2002
- 2004
- 2005
- 2006
- 2007
- 2008
- 2009
- 2010
- 2011
- 2012
- 2013
- 2014
- 2015
- 2016
- 2017
- 2018

7. ¿Tomarías un curso para aprender algún idioma? *

Marca solo un óvalo.

- Sí Salta a la pregunta 9
 No Salta a la pregunta 17
 Tal vez Salta a la pregunta 9

8. Actualmente, ¿tienes tiempo para realizar un curso de idiomas? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

9. ¿Qué idiomas te gustaría aprender? *

- Inglés
 Francés
 Alemán
 Portugués
 Italiano
 Chino
 Japonés
 Coreano
 Árabe
 Mapudungún

Otro: _____

10. ¿Por qué quieres aprender un nuevo idioma o perfeccionarlo? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Trabajo
 Me gusta aprender
 Becas
 Relaciones personales
 Planeo mudarme a otro país

Otro: _____

11. ¿Qué modalidad te parece que se acomodaría más a tus gustos? *

Marca solo un óvalo.

- Presencial
- Semi presencial = presencial 80% + tutoría/ejercitación online 20%
- 100% Online
- Otro: _____

12. ¿Qué modalidad te acomoda más? *

- Clases grupales
- Clases particulares

13. ¿Qué tipo de curso buscas? *

Marca solo un óvalo.

- Enfocado en Conversación
- Para certificación internacional en el idioma (ej. DELF, TOEFL, TESTDaF, etc.)
- Enfocado en mejorar mi gramática
- Enfocada en gramática con instancias especiales de práctica conversacional.
- Otro: _____

14. ¿Qué es más importante a la hora de escoger una institución para hacer un curso de idiomas? (selecciona máximo 6) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Flexibilidad horaria
 - Precio
 - Niveles disponibles
 - Recomendaciones
 - Enfoque (comunicativo, gramatical, etc)
 - Profesionalismo
 - Renombre internacional
 - Ubicación
 - Página web
 - Certificaciones de calidad como institución
 - Comentarios en Google
 - Infraestructura
 - Actividades extraprogramáticas de interacción con nativos
 - Lo que incluye el curso (materiales, plataforma en línea, actividades, etc)
- Otro: _____

15. ¿Por qué no has tomado la iniciativa aun? *

Marca solo un óvalo.

- No tengo tiempo
- No puedo pagarlo
- Requiere de un horario flexible
- No suele haber personas de mi grupo étnico
- Otro: _____

16. Arma tu paquete predilecto: (máximo 3) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Clases particulares
 - Clases grupales
 - Club de conversación (1 hora cada dos semanas dedicadas a practicar conversación en distintos contextos)
 - Actividades en plataforma web para práctica continua
 - Organización de práctica en el extranjero
- Otro: _____

17. ¿Por qué no tomarías un curso de idioma?

Marca solo un óvalo.

- Ya poseo los conocimientos necesarios
- No requiere más profundización
- Nunca lo voy a necesitar
- Aprendo sol@
- Es aburrido
- No tengo tiempo
- Otro: _____

Figura 31: Encuesta sobre formación en idiomas. **Fuente:** Elaboración propia

Anexo J

Tendencias del mercado para cursos de idiomas y otros servicios

El mercado de los cursos de inglés y otros idiomas se compone mayoritariamente por chilenos, los cuales poseen habilidades comunicativas básicas para el idioma inglés como segunda lengua, dados los resultados en las pruebas de diagnóstico realizadas por la empresa de enseñanza de idiomas, Education First, en donde Chile quedó en el lugar 42 entre 72 países en su Índice de Dominio del Inglés (EPI) [51].

En el año 2014, se creó la ‘*Estrategia Nacional de inglés 2014-2030*’ que pretende desarrollar y fortalecer las competencias en el idioma inglés de la población chilena, para acelerar la inserción de Chile en un mundo global [52]. En ella se plantean proyectos que incentivan en colegios, universidades y empresas a capacitar en este idioma como lengua extranjera. Esto se presenta como un oportunidad, ya que incrementa el interés en el servicio, pero a la vez restringe el mercado a personas que no hayan obtenido formación en inglés en sus centros educativos o de calidad deficiente, y empresas, este último con el requerimiento de un certificación SENCE.

Adicionalmente, se ha visualizado un creciente interés internacional por aprender nuevos idiomas dadas las oportunidades laborales y académicas que genera, esperándose una tendencia al alza en la demanda de este tipo de cursos.

Al igual que para los cursos de español, la crisis social junto a la aparición del coronavirus en el año 2020 significó una disminución de interés en servicios de formación en idiomas, debido a la inseguridad económica presente.

Anexo K

5 fuerzas de Porter para cursos de idiomas y otros servicios

En el sector de cursos de idiomas y servicios idiomáticos la posibilidad de que TANDEM entre a competir con las grandes multinacionales es baja, dada la falta de infraestructura, la necesidad de grandes inversiones para competir y la modificación del servicio y los procesos hacia un público masivo, ya que las empresas existentes hacen uso de economías de escala.

La amenaza de productos sustitutos es elevada, ya que existen sustitutos perfectos y con menor valor para estos servicios, como lo son las clases en línea, las aplicaciones móviles gratuitas, entre otros.

La intensidad de la competencia es alta. Las instituciones que enseñan inglés han reducido sus precios, incrementando la diferenciación de su servicio a partir de la flexibilidad horaria y material digital complementario, aprovechando las economías de escala.

No se poseen proveedores de clientes, ya que los clientes llegan a TANDEM por recomendaciones o a partir de búsqueda en internet, por lo tanto, no existen problemas de poder de negociación.

El servicio ofrecido por TANDEM no es fundamental y, en el caso de los cursos de otros idiomas, el grado de sustitución del servicio es alto y los clientes tienen un alto poder de negociación.

Anexo L

Variaciones demanda cursos de español TANDEM

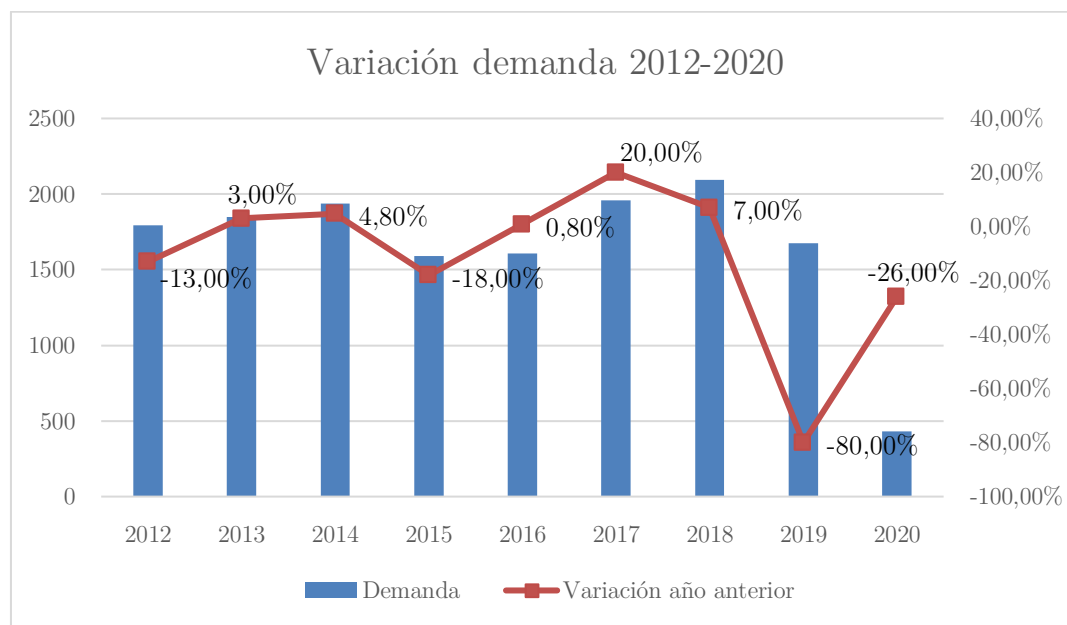


Figura 32: Variación demanda 2012-2020. **Fuente:** Elaboración propia.

Tabla 26: Varianzas porcentuales demanda

Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda	2052	1794	1849	1938	1592	1606	1958	2096	1673	430
Varianza		0.874	1.031	1.048	0.821	1.009	1.219	1.070	0.202	0.743
Variación año anterior		-13.00%	3.00%	4.80%	-18.00%	0.80%	20.00%	7.00%	-80.00%	-26.00%

Tabla 27: Promedio y desviación estándar de variaciones de demanda de TANDEM.

Promedio	Desv. Est
1%	13%