



Parte I
“Extensión: un paso más en conocimiento”

**Plan de Marketing para optar al grado de
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Nataly Fritis Morales

Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso

Santiago, agosto 2022

Contenido

Índice de Tablas.....	4
Índice de Imágenes.....	5
Resumen Ejecutivo.....	6
1. Oportunidad de Negocio	7
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	9
2.1. Industria.....	9
2.2. Análisis Macroentorno: PESTEL.....	10
2.3. Análisis de las Fuerzas Competitivas: PORTER.....	11
2.4. Atractivo de la Industria	12
2.5. Competidores	12
2.6. Clientes.....	14
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	17
3.1 Modelo de negocios	17
3.2 Descripción de la empresa.....	18
3.2.1 Análisis interno: FODA.....	19
3.2.2 Recursos, capacidades y competencias.....	20
3.2.3 Ventaja Competitiva.....	21
3.2.4 Estrategia Competitiva.	21
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	22
3.4 RSE y Sustentabilidad	22
4 Plan de Marketing.....	24
4.1 Objetivos de Marketing	24
4.2 Estrategia de segmentación.....	24
4.2.1 Macro Segmentación de Mercado	24
4.2.2 Micro Segmentación de Mercado:.....	25
4.3 Estrategia de producto/servicio	27
4.4 Posicionamiento.....	31
4.5 Estrategia de Precio	32
4.6 Estrategia de distribución	33
4.7 Estrategia Comercial.....	33

4.7.1	Estrategia de Comunicación y Ventas.....	34
4.8	Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual	35
4.9	Presupuesto de Marketing	36
5	Plan de Operaciones	37
6	Equipo del Proyecto.....	38
7	Plan Financiero.....	39
8	Riesgos Críticos.....	40
9	Propuesta Inversionistas.....	40
10	Conclusiones	41
11	Bibliografía	42
12	Anexos.....	44
12.1	Preguntas y resultados de la encuesta, elaboración propia.	44
12.2	Análisis Pestel	52
12.3	Análisis de las Fuerzas Competitivas: PORTER	53
12.4	Cuadro comparativo de la Industria	54

Índice de Tablas

Tabla 1: Evolución cantidad empresas en Chile. Elaboración propia según datos de SII.....	15
Tabla 2: Evolución cantidad empresas en Chile, año 2020. Elaboración propia según datos de SII	16
Tabla 3: Evolución cantidad trabajadores en Chile. Elaboración propia según datos de SII.....	16
Tabla 4: Canvas	18
Tabla 5: Análisis Interno FODA.....	19
Tabla 6: Matriz RSE	23
Tabla 7: Objetivos de Marketing.....	24
Tabla 8: Cantidad de trabajadores según clasificación basada en la cantidad de colaboradores.....	25
Tabla 9: Grupos Socioeconómicos.....	25
Tabla 10: Estrategia de Precios	32
Tabla 11: Precio de Servicios.....	32
Tabla 12: Detalle Remuneraciones por Cargo	38

Índice de Imágenes

Imagen 1: Mapa de posicionamiento de la industria, elaboración propia	14
Imagen 2: Evolución de empresas en Chile, elaboración propia en base a datos del SII	15
Imagen 3: Flujo del proceso, elaboración propia	29
Imagen 4: Imagen IV: Planes referenciales, elaboración propia	30
Imagen 5: Posicionamiento de Extensión, elaboración propia	31
Imagen 6: Etapas de Estrategia Comercial, elaboración propia	34
Imagen 7: Nombre de la empresa	34

Resumen Ejecutivo

A partir de la pandemia generada por el COVID 19, se han observado cambios fundamentales y con una velocidad nunca antes vista. Dichos cambios han modificado las interacciones de las relaciones humanas, de los negocios y de todas las esferas que intervienen en la sociedad, como la educación, trabajo y salud, entre otros.

Considerando los cambios experimentados a partir del 2020, surge “Extensión, un paso más en conocimiento”, proyecto que tiene como finalidad posibilitar el desarrollo de habilidades a los trabajadores y empleados de las empresas del país, a través de una plataforma online, lo cual es posible frente a la necesidad detectada en el actual mercado laboral chileno, en el cual se observa un déficit de ciertos profesionales - ya sea por habilidades, conocimiento o experiencia - y nuevas expectativas de los trabajadores hacia las capacitaciones actuales. Lo anterior se evidenció a través de la investigación realizada al sector industrial de las capacitaciones, presenciales y online, y con los resultados de una encuesta realizada a trabajadores, que permitió conocer la intención de estos a contratar capacitaciones online y el tipo de conocimiento que buscaban adquirir.

Adicionalmente, por medio de las relaciones establecidas entre empresas y trabajadores, Extensión busca ser un instrumento de unión entre las necesidades de ambas partes, facilitando la búsqueda de empleo de las personas y la cobertura de vacantes de las empresas. Lo anterior se traduce en una variable diferenciadora, posicionando a Extensión por sobre las empresas de la industria e incrementando la oferta de valor, la que además se complementa con el uso de las últimas tendencias de tecnología, como son gamificación, social learning, experience learning y microlearning.

Extensión tiene un modelo de negocio a 5 años, con presencia en Chile inicialmente, para luego extenderse a Latinoamérica y expandiendo el negocio a plataformas LMS. Este modelo de negocio se sustenta en indicadores financieros: un VAN positivo con una TIR de 19,48%, una tasa de 19,48% y un payback de 2,4 años. En cuanto ROE, en Extensión al 5to año es de 42,7% y un ROA de 35,8%.

1. Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio de Extensión viene dada por los resultados arrojados de la investigación de mercado, basada en 2 vértices: Mercados y sus tendencias y una encuesta de elaboración propia.

En el mercado y su tendencia es posible realizar una separación entre la realidad nacional versus la realidad internacional, ya que los ritmos en que se han manifestado las tendencias tecnológicas varían considerablemente en relación a las capacitaciones online. En Chile el mercado cuenta con variada oferta de empresas que entregan capacitaciones presenciales, siendo más escasas las de modalidad online, ya que han surgido como resultado forzado del COVID19. A pesar de no existir grandes diferencias entre los distintos ofertantes en la industria de las capacitaciones en modalidad presencial y online, se puede observar que son muy cotizadas por las grandes empresas, no así por las medianas y pequeñas.

En cuanto, a nivel internacional se observan grandes avances en relación a las capacitaciones online en Europa, Estados Unidos y Asia, llegando incluso a una integración vertical con proveedores, situación no detectada en el mercado local. El hecho de desarrollarse en mercados de habla inglesa ha implicado una penetración más lenta en los mercados latinoamericanos.

En ambas tendencias, local e internacional, no se observa un análisis del estatus actual de la necesidad laboral, por lo tanto hay una gran cantidad de generación de cursos que no necesariamente se condice con las necesidades de los trabajadores y las empresas. Lo anterior se produce porque las empresas no cuentan con disponibilidad de información actualizada suficiente del estado del arte en Chile, de hecho este también ha sido uno de los problemas identificados en la investigación, ya que hay poca información oficial para realizar análisis profundos de la industria de las capacitaciones en formato online.

La encuesta¹, de elaboración propia, abarcó un universo de 119 hombres y mujeres de entre 25 y 60 años, de las cuales un 49% de las personas cree que las capacitaciones son importantes para el desarrollo profesional, así como también un

¹ Los resultados de la encuesta se encuentran en el Anexo 11.1

57% de estos mismos habían realizado una capacitación de manera online en el último año, lo cual se vio impulsado por las exigencias de distanciamiento social producto de la pandemia del COVID19. Según SENCE hubo un incremento en las solicitudes de cursos a través de franquicia tributaria por ítem capacitación de un 7,5% en el año 2019 a un 66,4% el 2020. Siendo muy relevante el porcentaje de satisfacción de los trabajadores, ya que un 89% que realizaron algunos de estos cursos respondieron sentirse “Muy satisfechos” con lo impartido en los cursos que se dictan, de los cuales un 98% de ellos recomienda, hacer uso de la franquicia tributaria SENCE. En pocas palabras se observa una gran transformación en la forma de comunicación de la sociedad en general e incluso involucra el proceso productivo de las empresas. Lo anterior se ve reflejado en la encuesta² realizada por La Cámara Nacional de Comercio, Servicio y Turismo en abril 2020, donde un 51% de las empresas encuestadas tienen a sus trabajadores trabajando desde sus casas.

El contexto anterior, permitió a Extensión visualizar una oportunidad que permite reunir ambos cambios derivados del Covid19: capacitaciones online y responder a las nuevas exigencias del mercado laboral, por medio de una oferta de capacitaciones en una plataforma que entrega cursos enfocadas en los cambios actuales del mercado, además de ser un aliado en la búsqueda de nuevos talentos para las organizaciones.

Adicionalmente, se detectan los siguientes beneficios de cara a los usuarios y clientes:

- ✓ Disminuir costos de capacitaciones, en relación a las presenciales, lo que aumenta opciones de empresas con presupuestos limitados y personas independientes que por ingresos no pueden capacitarse con la oferta actual.
- ✓ Los usuarios de las capacitaciones pueden acceder desde cualquier ubicación geográfica y utilizar cualquier dispositivo electrónico (computador, Celular, tablet) aumentando la posibilidad de realizar las capacitaciones.

² Resultados Segunda Encuesta Empresa ante COVID-19, Abril 2020, <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2020/04/Resultados-Segunda-Encuesta-Empresas-ante-COVID19-Abril.pdf>

- ✓ Puede ser asincrónica, es decir el usuario puede realizar las capacitaciones en cualquier momento del día, revisar más de una vez sus avances y logros, con lo cual se adecua a la agenda de cada persona.
- ✓ A través de los años se ha modificado la concepción de educación tradicional realizada en una sala de clases de forma presencial. Debido a lo anterior, contar con capacitaciones vía online es una realidad en el 2022.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Industria

La industria en la que se encuentra extensión es la de las capacitaciones online o también denominada e-learning, la cual ha tenido un incremento explosivo derivado de las restricciones sociales por la pandemia COVID19. Según estudios realizados por el SENCE la oferta de capacitación en línea ofrecida por esta institución pasaron del 7.5% en 2019 al 66.4% el año 2020 y en cuanto a números de trabajadores *en el año 2019, 164.640 participantes ejecutaron cursos e-learning a través de la Franquicia Tributaria, mientras que, en el 2020, la cifra se acrecentó a 334.959 participantes, es decir, hubo un aumento del 49% de participantes en el año 2020 respecto al año 2019*³. En este sentido las capacitaciones online, que previo a la cuarentena eran casi escasas y menos reputadas que las presenciales, han tomado un rol importante forzando cambios estructurales en los centros de formación que dictaban clases presenciales.

El quiebre en la modalidad, se origina por una parte porque los centros debían mantener las operaciones y, por otro lado, las empresas y las personas debían mantener sus capacitaciones, sobre todo considerando la necesidad de nuevos conocimientos y habilidades dada la incertidumbre en el funcionamiento de las empresas y el mercado en el contexto de la pandemia.

³ <https://sence.gob.cl/empresas/noticias/el-explosivo-aumento-de-cursos-e-learning-franquicia-tributaria-en-2020>

Adicionalmente, el nivel de desempleo fue de un 7,3%⁴ entre noviembre 2021 y enero 2022, según trimestre móvil, impulsando a las personas a buscar alternativas de capacitación para poder optar a nuevas fuentes laborales dado el nuevo escenario social y económico del país.

Por consiguiente, la industria de las capacitaciones online presenta grandes oportunidades para generar negocios, pero debe contar con una estrategia adecuada que permita hacer frente a las empresas consolidadas o con trayectoria que han tenido un costo menor al migrar a la modalidad online.

2.2. Análisis Macroentorno: PESTEL

Luego del análisis PESTEL⁵, se puede concluir que la industria de las capacitaciones online se vio fuertemente impactada por la crisis sanitaria derivada del COVID19, es decir, un evento sin precedentes, ha modificado la estructura de todos los ámbitos del ecosistema de las empresas que interactúan. En este sentido, el aislamiento social implicó cambios en la operación de una empresa, en la comunicación entre personas, en la naturaleza de las compras, en las leyes e, incluso, en los objetivos personales de quienes integraban estas organizaciones, que derivaron en un incremento importante de elección por capacitaciones en formato digital tanto de las personas como de las empresas.

Fue tal el impacto del COVID19, que en la actualidad los niveles de análisis de la industria deben enfocarse en reconocer nuevos factores de riesgos que hasta hace unos años eran imaginados o se creían de bajo impacto, pero que potenciaron industrias poco exploradas previo al 2020 en Chile.

⁴ INE, [https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/02/28/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-alcanz%C3%B3-7-3-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-noviembre-2021-enero-2022#:~:text=las%20Conferencias%20Ciudadanas!-,La%20tasa%20de%20desocupaci%C3%B3n%20nacional%20alcanz%C3%B3%207%2C3%25%20en%20el,m%C3%B3vil%20noviembre%202021%20Denero%202022&text=En%20doce%20meses%20la%20estimaci%C3%B3n,manufacturera%20\(10%2C7%25\).](https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/02/28/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-alcanz%C3%B3-7-3-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-noviembre-2021-enero-2022#:~:text=las%20Conferencias%20Ciudadanas!-,La%20tasa%20de%20desocupaci%C3%B3n%20nacional%20alcanz%C3%B3%207%2C3%25%20en%20el,m%C3%B3vil%20noviembre%202021%20Denero%202022&text=En%20doce%20meses%20la%20estimaci%C3%B3n,manufacturera%20(10%2C7%25).)

⁵ Para más detalle revisar Anexo 11.2

2.3. Análisis de las Fuerzas Competitivas: PORTER

En el caso de las capacitaciones online, el análisis de las Fuerzas Competitivas de PORTER⁶ arroja que la industria de las capacitaciones online está teniendo un aumento importante de competidores, los cuales provienen de empresas que han migrado del formato presencial al online o de empresas extranjeras con vasta experiencia digital. Estos nuevos competidores, ya cuentan con una marca reconocida por usuarios y clientes, respaldando sus operaciones en el negocio digital a pesar de la poca trayectoria y transformándose en una muy buena opción para quien quiera acceder a las capacitaciones de estos centros, incluso si se ubican en una ciudad distinta. Algunos ejemplos de esto son las universidades (nacionales o internacionales), centros de formación técnica, el SENSE, coursera, google, etc.

Considerando lo anterior, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, además de la rivalidad entre competidores son consideradas como altas.

Ahora bien, como los nuevos competidores tienen trayectoria en la presencialidad y existen distintas formas de estudios de forma autónoma, como podcast, youtube, foros, etc, la amenaza de sustitutos también se visualiza como alta, sobre todo porque la digitalización de las personas permite un mayor alcance de información.

En cuanto a la negociación de los proveedores, al observarse muchos competidores nuevos se traduce en la llegada de nuevos proveedores, por ende en la actualidad se considera como medio el poder que tienen los proveedores.

Misma situación que proveedores, se presenta en las barreras de salida, ya que las capacitaciones online se encuentran dentro del mundo de las tecnologías, el costo que tienen las organizaciones, más allá de los contratos con las personas, empresas y proveedores, no tienen grandes desafíos de activos fijos, con lo que se traduce en nivel medio de salida.

Por último, la complementariedad es un factor importante para la industria digital de capacitaciones, principalmente por que los proveedores en algún momento pueden pasar a formar parte del servicio que entreguen las capacitadoras, sobre todo si está

⁶ Para más detalle revisar Anexo 11.3

dentro de los planes estratégicos de las empresas. En este caso, la complementariedad es alta.

2.4. Atractivo de la Industria

Luego del análisis se puede concluir que el atractivo de la industria es medio/bajo, se observa una intensa competencia en el servicio, el cual presenta poca diferenciación, pero si algunas organizaciones se han logrado destacar por la trayectoria previa al COVID19 y la rápida digitalización en la oferta de capacitaciones. Al observarse esta escasa diferenciación, es posible desarrollar en Extensión una estrategia basada en ventajas competitivas, que permita el posicionamiento y limitar la imitación de otros competidores.

2.5. Competidores

En la industria de las capacitaciones existe una gran variedad de competidores, los cuales se han agrupado según el origen de su participación en la industria.

- Educadores Nativos Digitales: son aquellos competidores en los que el origen de su operación se ha establecido en capacitaciones en modalidad online. Este grupo está compuesto por empresas relativamente nuevas, posterior al 2005, principalmente provenientes de Europa, Estados Unidos y Asia, continentes en los que el avance tecnológico se encuentra por sobre lo observado en Latinoamérica.

Las principales fortalezas de estas empresas es que se encuentran insertos en una interacción digital, por lo tanto los aprendizajes son acelerados y van a la vanguardia de las necesidades de sus clientes. Además cuentan con una integración vertical, por lo que no sólo cuentan con el contenido, sino que también con la arquitectura LMS para posibilitar la visualización de los cursos de cara al cliente.

La principal desventaja es que no tienen amplios conocimiento del mercado latinoamericano, por lo que la introducción de estos es más lenta en la región. Además la mayoría, cuenta con plataformas en inglés, lo que dificulta el entendimiento de los trabajadores chilenos, quienes no han adoptado este idioma.

Aquellos capacitadores nativos que se han visto favorecidos son aquellos que son menos académicos, pero con el tiempo han desarrollado esa línea, siendo Coursera uno de los emblemas de esta migración.

- Educadores Digitales: este grupo comprende todas aquellas Universidades, Institutos de Formación Técnica, Colegios y Centros de Capacitación que en su origen realizaban capacitaciones presenciales, pero fueron forzados a migrar a las capacitaciones online debido a la pandemia por COVID19. Algunas pudieron reaccionar rápidamente, pero otras tomaron cerca de 6 meses a 1 año en levantar plataformas adecuadas para el correcto funcionamiento, desde el punto de vista de la arquitectura tecnológica.

Una de las ventajas que presenta este grupo es que tienen una reconocida trayectoria y cuerpo docente, por lo que levantar una capacitación online permite, incluso, abarcar a una audiencia mayor por poder llegar a todas las regiones del país.

La desventaja es que la calidad y el prestigio pueden disminuir en las capacitaciones online, por diversas razones, por ejemplo, el no correcto funcionamiento de la plataforma, internet de mala calidad de los expositores e interrupciones no intencionales de la audiencia (ruidos molestos), entre otros.

- Educadores Digitales Financiamiento Estatal: En este grupo se encuentran el SENCE, OTIC, OTEC. Estos tienen un gran apoyo estatal y presentan las mismas características del grupo anterior, pero difieren del apoyo económico que reciben para la realización del proyecto.

La mayor ventaja que presentan estas organizaciones es que las empresas que optan por estos servicios pueden acogerse a beneficios tributarios directos, lo cual hace de estas empresas los aliados permanentes de las Mipymes.

La mayor desventaja detectada, es que no siempre entregan capacitaciones adecuadas a las necesidades del mercado laboral. Lo anterior motivó la

creación de la Encuesta Nacional de Demanda Laboral (ENADEL)⁷ en el 2019 con el objetivo de identificar las mayores brechas entre la oferta y demanda laboral.

Considerando el grado de expertiz en la industria de las capacitaciones digitales y el conocimiento del mercado chileno, el mapa de posicionamiento considerando los grupos de competidores queda de la siguiente forma:

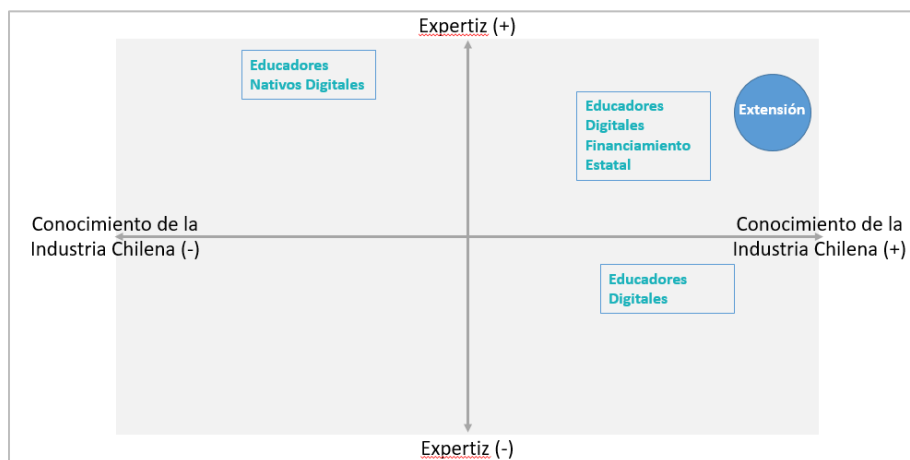


Imagen 1: Mapa de posicionamiento de la industria, elaboración propia

2.6. Clientes

En la industria, en la que participa Extensión, se pueden identificar forma separada en dos grupos los clientes:

- Clientes Empresas:
 - ✓ Influenciador: asociaciones empresariales, universidades, otras empresas que hayan tomado las capacitaciones.
 - ✓ Decisor: departamento de gestión de personas, administración de la empresa.
 - ✓ Comprador: departamento de administración y finanzas.
 - ✓ Usuario: trabajador o trabajadora que requiera cubrir una necesidad de capacitación según análisis previo de la empresa.

⁷ <https://sence.gob.cl/personas/noticias/dificultad-para-llenar-vacantes-y-falta-de-competencias-tecnicas-parte-de-los-resultados-enadel-aplicada-empresas-de-la-region-metropolitana>

- ✓ En cuanto a la cantidad de empresas en Chile, a partir del 2017 se observa un incremento, observándose una caída en el 2020 producto del cierre de algunas organizaciones derivadas del COVID19. Para el 2020 existen 1.280.937 empresas en Chile y la evolución a partir de 2005 ha sido la siguiente:

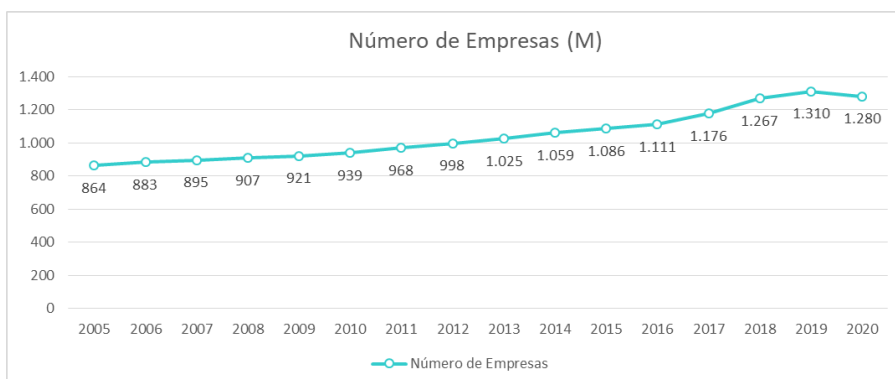


Imagen 2: Evolución de empresas en Chile, elaboración propia en base a datos del SII

- ✓ Ahora bien, al separarla por tipo de empresa⁸, históricamente se observa que las empresas micro y pequeña concentran la mayor cantidad del universo total:

Tipo de Empresa / AÑO	Año						Total general
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Micro	673.270	688.163	707.680	735.261	763.584	788.233	4.356.191
Pequeña	192.264	196.888	193.695	203.560	207.159	206.024	1.199.590
Mediana	28.790	30.212	27.600	28.718	29.383	30.640	175.343
Grande	14.303	14.779	13.854	14.303	14.811	15.017	87.067
Sin Ventas/Sin Información	176.973	181.160	232.974	284.671	294.976	240.023	1.410.777
Total general	1.085.600	1.111.202	1.175.803	1.266.513	1.309.913	1.279.937	7.228.968

Tabla 1: Evolución cantidad empresas en Chile. Elaboración propia según datos de SII

Si se considera sólo el 2020, es posible distinguir cuál es porcentaje de concentración de cada tipo de empresa, siendo las micro y pequeñas las que concentran el 77,7% del total:

⁸ Según lo declarado por el SII, la clasificación es en base a las ventas anuales de las empresas. Para mayor información revisar Anexo 11.5 con la descripción.

Tipo de Empresa / AÑO	2020	%
Micro	766.319	8,5%
Pequeña	2.004.263	22,2%
Mediana	1.336.970	14,8%
Grande	4.232.831	46,9%
Sin Ventas/Sin Información	693.947	7,7%
Total general	9.034.330	100,0%

Tabla 2: Evolución cantidad empresas en Chile, año 2020. Elaboración propia según datos de SII

- Cientes Personas Naturales:
 - ✓ Influenciador: algún trabajador o trabajadora que ya han tomado capacitaciones en la plataforma y que hayan tenido una buena experiencia. Adicionalmente se utilizará personas conocidas para realizar campañas de marketing.
 - ✓ Decisor: trabajador o trabajadora que haya identificado alguna necesidad de capacitación.
 - ✓ Comprador: trabajador o trabajadora que haya identificado alguna necesidad de capacitación. Adicionalmente puede ser la empresa que entregue algún beneficio a la persona que va a tomar el curso.
 - ✓ Usuario: trabajador o trabajadora que haya identificado alguna necesidad de capacitación.
 - ✓ Considerando la cantidad de trabajadores dependientes según tipo de empresa, en el país es posible observar la siguiente evolución, donde caso el 50% corresponde a micro, pequeña y mediana empresa; el resto a grandes empresas:

Tipo de Empresa / AÑO	Año						Total general
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Micro	558.701	579.177	613.295	670.163	718.292	766.319	3.905.947
Pequeña	1.814.729	1.873.993	1.969.793	2.049.172	2.085.991	2.004.263	11.797.941
Mediana	1.476.776	1.502.655	1.439.812	1.461.947	1.442.243	1.336.970	8.660.403
Grande	4.494.795	4.540.637	4.452.040	4.596.890	4.619.076	4.232.831	26.936.269
Sin Ventas/Sin Información	609.112	625.241	734.931	795.285	769.173	693.947	4.227.689
Total general	8.954.113	9.121.703	9.209.871	9.573.457	9.634.775	9.034.330	55.528.249

Tabla 3: Evolución cantidad trabajadores en Chile. Elaboración propia según datos de SII

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

La principal fuente de valor de Extensión viene dado por entender los deseos y necesidades de las empresas y las personas, ya que la actual oferta de capacitación en el mercado es abundante, pero son genéricas y poco diferenciadas entre sí, lo que impide una respuesta adecuada a la necesidad real de los clientes.

La oferta de valor de Extensión se centra en entregar un servicio personalizado de capacitaciones considerando la estrategia de crecimiento de sus clientes, siendo estos personas naturales como empresas y, además, generar relación entre estos, la cual se concretará cuando una empresa necesite un perfil específico para cubrir alguna vacante y Extensión lo proveerá por medio de los clientes personas naturales que han realizado cursos, disponibles en la base de datos internos.

Debido a lo anterior, Extensión se transformará en un aliado estratégico para las empresas en su búsqueda de talentos y para las personas, entregando de esta manera un servicio integral para ambos grupos objetivos. Lo anterior es posible desde el momento en que se realiza un levantamiento de información personal y profesional de las personas como estudios de la cultura y estrategia de la empresa para conocer en detalle los objetivos trazados por cada cliente y la relación que hay entre ambos.

3.1 Modelo de negocios

El modelo de negocio en el que basa Extensión, corresponde a un estrategia genérica de diferenciación, por medio de la oferta de valor de posicionarse como el primer centro de capacitaciones online acompañado de consultoría y asesorías, lo que conlleva a conocer en profundidad a los clientes a través de estudios, en el caso de las empresas, o encuesta/entrevista en el caso de personas naturales, permitiendo de esta manera conocer los deseos y necesidades que buscan al momento de considerar capacitarse y extender el proceso de adquirir conocimientos o habilidades.

El modelo de negocio se sustenta en el siguiente Canvas:

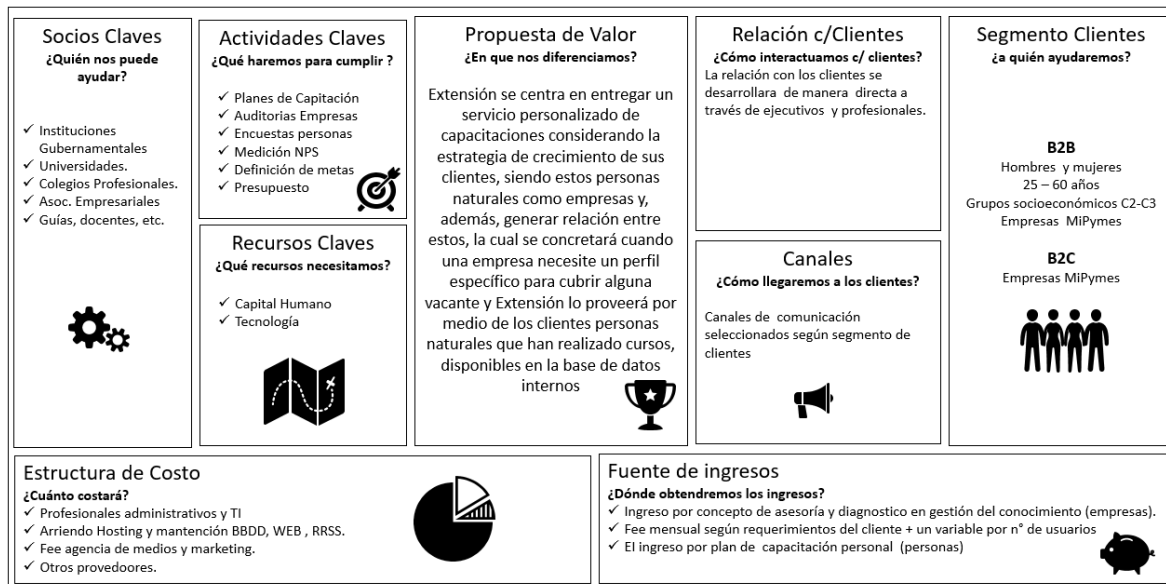


Tabla 4: Canvas

3.2 Descripción de la empresa

Extensión, viene a cubrir una creciente necesidad de la industria basado en poder personalizar los planes de capacitación online, tanto de las empresas como de las personas. Teniendo en cuenta que la industria de Extensión tiene una gran cantidad de competidores nuevos y otros ya posicionados en el mercado, la diferenciación de Extensión se basa en el servicio personalizado orientándose en descubrir de común acuerdo, con el cliente, las áreas a mejorar para lograr un desarrollo sostenible tanto a nivel profesional como personal. En esta línea, el beneficio social como también el económico de cada cliente tiene igual nivel de relevancia para Extensión, siendo fundamental transformarse en un aliado para la gestión de futuras contrataciones de capital humano calificado para los diferentes cargos de los clientes empresas.

Considerando lo anterior, a continuación se describe nombre, visión, misión y objetivo de Extensión:

Nombre: Extensión, un paso más en conocimiento.

Visión: ser la primera asesora de capacitaciones online para personas y empresas, siendo además un socio clave por excelencia que contribuya en los indicadores laborales del país y en los objetivos de autorrealización de las personas, generando no solo valor económico sino también un valor social.

Misión: mantener actualizados los conocimientos de las personas de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado laboral y apoyar los objetivos estratégicos de las organizaciones, en directo beneficio de sus trabajadores y utilidades organizacionales.

Objetivos: Entregar un servicio integral de capacitaciones, desarrollo personal y profesional a las personas así como también a las empresas.

3.2.1 Análisis interno: FODA

	Fortalezas: 1. Capital Humano con experiencia en la identificación y gestión de las necesidades de capacitaciones. 2. Lo anterior permite, gran capacidad de creación de informes con análisis de los resultados y el seguimiento de los clientes.	Debilidades: 1. La empresa no cuenta con presencia en la industria de las capacitaciones, por ende hay ausencia de reputación. 2. Derivado de lo anterior, la empresa tiene un bajo poder de negociación por volumen.
Oportunidades 1. Las capacitaciones online es una industria incipiente que cada vez se hace más necesaria dado los cambios en el ambiente. 2. Organismos estatales y gubernamentales podrían interesarse en contratar Extensión para realizar capacitaciones y proyectos. 3. El alto nivel de desempleo ayuda a que las personas busquen nuevas herramientas para el desarrollo profesional.	Estrategia (FO) 1. Generar una oferta atractiva de capacitaciones de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado laboral, identificando los principales necesidades actuales. 2. Identificar los cluster más afectados por el desempleo y entregar informes identificando las oportunidades en el mercado laboral. 3. Generar alianzas con los rubros/empresas con mayor déficit de personal, para conectar con los talentos con mayor proyección según los resultados de las capacitaciones.	Estrategia (DO) 1. Generar una potente campaña de marketing para aumentar la cartera de clientes, tanto con personas naturales como jurídicas. De esta forma la presencia en el mercado se verá favorecida. , se logrará una gran cartera de clientes, con lo cual tendremos un mayor poder de negociación con los proveedores y una presencia de mercado cada vez mayor.
Amenazadas 1. Los actuales centros de capacitación presenciales pueden migrar a modalidad online y cuentan con el reconocimiento de los usuarios. 2. Nuevos competidores extranjeros en el mercado local emergente, pueden ser atractivos para usuarios por las nuevas herramientas tecnológicas y temáticas de las capacitaciones. En ambos casos tienen la reputación y el respaldo financiero para realizarlo.	Estrategia (FA) 1. Entregando una oferta adecuada a las necesidades del mundo laboral, tanto para personas y empresas, se generará fidelización de los clientes y por ende aumentará la demanda de las capacitaciones de la empresa Extensión.	Estrategia (DA) 1. Con un crecimiento acelerado en un plazo corto de tiempo, Extensión podría conseguir posicionarse dentro del mercado nacional de capacitaciones online, logrando concentrar una mayor cantidad de mercado, ganando posicionamiento por sobre los nuevos competidores foráneos y las empresas de capacitación presencial que están migrando a la modalidad online.

Tabla 5: Análisis Interno FODA

La principal fortaleza viene dada por generar una oferta de capacitaciones atractivas, según levantamiento realizado. Investigar y analizar cuáles son los *cluster* más afectados por el desempleo y entregar informes entregando oportunidades a las empresas, de tener profesionales idóneos al perfil buscado y

con *expertiz* en tareas bien específicas, así como también una utilidad y reconocimiento económico y social. De la misma manera, la oportunidad de poder personalizar lo más posible el plan apoyando el desarrollo de las personas y organizaciones.

3.2.2 Recursos, capacidades y competencias

Recursos: Uno de los principales recursos son el capital humano de la empresa y con ello una gran capacidad de análisis. La atracción de talento se logrará por medio de la cultura establecida en Extensión, que implica el reconocimiento constante del desempeño y mantener un clima laboral que permite el trabajo en equipo. Además en atractivo importante para atracción del talento es la modalidad teletrabajo, que permite realizar las labores en cualquier lugar del país o incluso en el exterior.

En cuanto a la retención del capital humano, es fundamental construir confianza basada en una cultura colaborativa en la que se permita la toma de decisiones de forma individual, pero siempre considerando el bienestar de la empresa y equipos de trabajo, aportando valor a la empresa y siendo uno de los elementos claves del funcionamiento de Extensión. A lo anterior se suma el reconocimiento y el teletrabajo, sistema muy cotizado hoy en día.

Adicionalmente el factor tecnológico es parte del *core business* y es un recurso crítico para las operaciones de la empresa. Tanto los colaboradores como la tecnología contribuyen a la diferenciación que ofrece Extensión para generar personalización en las capacitaciones y, por lo tanto, en el servicio al cliente. La credibilidad del talento humano es muy importante, tanto de aquellos profesionales a cargo de realizar los planes de capacitaciones como aquellos que realizarán los levantamientos en los distintos grupos objetivos.

Por otro lado el caso tecnológico al ser un proyecto que imparte capacitaciones en modalidad online, se transforma en un recurso crítico dentro de las operaciones del negocio.

Capacidades: relacionado con los recursos, son las capacidades de la empresa para detectar las necesidades tanto de las personas naturales como las personas jurídicas, entregando una propuesta de valor adecuada a las actuales exigencias laborales. Adicionalmente es importante la capacidad de la fuerza de ventas para

relacionarse con los clientes. Es por esto la importancia de desarrollar consultorías y análisis a las empresas que requieran el servicio ofertado así como también dar la posibilidad a las personas naturales de realizarles un diagnóstico (encuesta y/o entrevista) para poder entender sus objetivos en la realización de las capacitaciones.

Competencias: estas son transversales en todos los procesos y actividades de Extensión. Todas las competencias son claves para el éxito de las operaciones cómo se interrelacionan las actividades.

3.2.3 Ventaja Competitiva

Extensión tiene como principal ventaja competitiva las capacidades, competencias y recursos asociados al capital humano de la empresa. El tener expertos en capacitaciones y detección de necesidades laborales permite entregar una oferta de valor adecuada a las exigencias del mundo laboral, la personalización de planes mediante consultorías y encuestas de desarrollo profesional y/o autorrealización son un pilar fundamental en la manera que Extensión quiere entrar al mercado.

Lo anterior se potencia con la capacidad de detectar buenos talentos, por medio del análisis de los desempeños y resultados de las capacitaciones de los usuarios, para ser un enlace entre las necesidades de las empresas y los profesionales que se capacitan en Extensión.

3.2.4 Estrategia Competitiva.

Extensión aspira a desarrollar una estrategia segmentación enfocada en la diferenciación, ya que apunta a tener un servicio diferenciado del resto de empresas de capacitación online, incluyendo el concepto de consultoría y asesoría, lo que implica no solo entregar cursos sino más bien realizar un acompañamiento laboral global a las personas y las empresas, con el objetivo de poder generar una relación a largo plazo. El punto anterior es clave en un mercado con bajas barreras de entrada y una industria en expansión.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Luego de la investigación de mercado, es posible afirmar que el negocio de las capacitaciones online personalizadas es una interesante oportunidad para ingresar a la industria local y también dentro de Latinoamérica, así como para generar integración vertical hacia atrás con los proveedores de la arquitectura tecnológica. La planificación que se utilizara para ingresar al mercado, consolidarse y expandirse a nuevos mercados se detalla a continuación:

- ✓ Ingreso al mercado y posicionamiento, años 2023 – 2024: en una primera etapa el ingreso al mercado debe ser desarrollado por una fuerte inversión en marketing y publicidad que permita a Extensión, posicionarse en la mente de los consumidores para esto es clave; generar un plan de medios tradicionales a través de programas relacionados con emprendimiento, sustentabilidad, economías circular, negocios en general en prensa, radio o tv. Potenciar un plan de medios digitales y RRSS a través de líderes de opinión potenciando la marca. En una primera etapa es hacer marca, potencia y dar a conocer la marca EXTENSIÓN.
- ✓ Expansión, años 2025 – 2026: desarrollar un plan de expansión que permita abrir nuevos mercados para Extensión, específicamente la introducción en el mercado latinoamericano. En este caso son fundamentales los recursos con los que cuenta extensión, además de una exhaustiva investigación de mercado y conocimiento de la industria de las capacitaciones online personalizadas en otros países del continente americano.
- ✓ Integración vertical hacia atrás, años 2026 – 2027: desarrollo de plan de crecimiento por medio de plataformas LMS, integrando el desarrollo de plataformas tecnológicas como soporte a las capacitaciones online de Extensión, con el objetivo de entregar un servicio más amplio.

3.4 RSE y Sustentabilidad

Actualmente todas las empresas son parte de una comunidad y deben guiarse por los principios de probidad establecidos para el conjunto de dicha comunidad. Por lo tanto, es fundamental contar con planes y políticas establecidas, que no sólo

abordan la relación de Extensión con sus clientes, sino que también con la comunidad. Debido a lo anterior, los planes en agenda son:

- ✓ Becas de gratuidad a personas con dificultades para financiar las capacitaciones y con alto desempeño laboral.
- ✓ Contratos de confidencialidad con proveedores, trabajadores contratados y subcontratados con el objetivo de velar por los datos y la información de todos los stakeholders de la empresa.
- ✓ Contratar servicios de una firma auditora independiente para velar por el buen funcionamiento de la contabilidad, además de los procedimientos y políticas establecidas en Extensión.
- ✓ Desarrollar una cultura interna y políticas de gestión del talento asegurando el bienestar de trabajadores.
- ✓ Adicionalmente se ha establecido una matriz RSE, identificándose al capital humano como los actores más relevantes para el negocio, así como los grupos objetivos a los cuales está dirigido Extensión:

Stakeholder	Objetivo	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategia
				Impacto (+)	Impacto (-)	
Personal	Entregar un servicio de Calidad	Alto	Alto	Alta motivación + buen clima laboral	No alcanzar remuneraciones previstas	Bonos por logros y metas, incentivos adicionales.
Comunidad	Ser reconocido por ser un aporte al desarrollo de las personas y sociedad.	Medio	Alto	Dar a conocer los beneficios sociales y economicos que , asi como tambien psicologicos en el caso de las personas.	Ser una marca nueva , con poco conocimiento y reconocimiento	Plan de marketing y acciones socialmente responsables.
Mipymes (clientes)	Logro de objetivos a traves de no solo utilidades economicas , sino que tambien sociales.	Alto	Alto	ser un servicio necesario para las empresas, lograr resultados economicos y sociales.	Poca capacidad de dar seguimiento y analisis.	hacerse responsable del dashboard de resultados y avances de manera mensual, trimestral , semestral y anual.
Personas Naturales (clientes)	Dar paso hacia los objetivos profesionales y de autorrealización que ayuden a lograr la satisfaccion personal	Alto	Alto	Dar a conocer la importancia de poder desarrollar su carrera, asi como tambien autorrealizarse en materias de crecimiento personal.	Poca claridad de los objetivos personales y laborales deseados.	Staff psicologico que ayude a generar encuesta y entrevista a este tipo de cliente.
Proveedores	Respetar tiempos, tanto de solicitudes de productos y servicios asi como tambien tiempos de pagos	Bajo	Bajo	Mantener OC al día, con facturación propia en regla a modo de poder tener todo lo administrativo en linea	No cumplir los plazos , desorden organizacional.	Mantener todo en regla desde el día 1, a modo de responder a proveedores y otras entidades.

Tabla 6: Matriz RSE

4 Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

N°	Objetivos	Indicador de monitoreo	Métrica	Periodicidad
1	Incremento de la vta. Mensual en un 10% durante los primeros 12 meses de funcionamiento	Porcentaje de ventas mensuales en relación al ppto y comparativo mes anterior.	ventas T1/ ventas T0	Mensual
2	Aumentar el ticket promedio en cada vta. En un 20% en un plazo de 6 meses en cliente personas naturales	Comparativo de ventas en los últimos 6 meses por cliente, así como promedio de venta por ticket.	(Ventas U6m/ Total clientes) - (Ventas M0/ total clientes)	Semestral
3	Penetrar en un 2% de las empresas objetivo el 1º año de funcionamiento	Porcentaje clientes empresas en relación al total del segmento objetivo	Porcentaje clientes empresas en relación al total del segmento objetivo	Anual
4	Retener el 50% de los clientes personas que realizan consultas sobre un curso.	Porcentaje de clientes finales	Porcentaje de clientes finales.	Mensual

Tabla 7: Objetivos de Marketing

4.2 Estrategia de segmentación

Extensión usará una estrategia de segmentación diferenciada para poder llegar a los grupos objetivo definidos por la empresa: Personas naturales y MiPymes, como se señala anteriormente. La definición del grupo objetivo requiere de una segmentación más específica con grupos objetivos claros y ofertas adecuadas para cada uno de estos, según los distintos intereses.

4.2.1 Macro Segmentación de Mercado

Se observan dos grandes segmentos de mercado. Por un lado, están las MiPymes que corresponden aproximadamente a 1 millón a nivel nacional, y que poseen alrededor 65% del total de los empleos formales del país. Como segundo grupo objetivo al que apunta Extensión son personas naturales de los grupos socioeconómicos C2, C3, D, los cuales alcanzan aproximadamente un universo total de 14 millones de personas en el país, por lo tanto solamente estos 3 grupos socioeconómicos representan un 80% del total de la población a nivel nacional, esto a modo “macro” de visualizar los grupos objetivos a los cuales se dirige.

En el grupo MIPYMES, se observa lo siguiente:

Tamaño	Total Trabajadores	Repr. Mercado
Microempresas (1 a 10 tr.)	2.772.481	37,30%
Pequeñas(11 a 49 tr.)	973.713	13,10%
Medianas(50 a 199 tr.)	1.107.506	14,90%
Total Empleos Formales MIPYMES	4.853.701	65,30%
Empleos Formales TOTAL CHILE	4.432.926	100%

Tabla 8: Cantidad de trabajadores según clasificación basada en la cantidad de colaboradores

En el grupo Personas Naturales, se observa lo siguiente:

Grupo Socioeconomico	Porc. Repres del país	Cant. Hogares	Ingr. Prom	Educación	Internet hogar
C2	11,5%	747.863	\$ 1.360.000	Técnicos (45%) Universitarios(26%)	91%
C3	25,3%	1.641.407	\$ 899.000	Enseñanza media completa(53%) y un 27% va más allá, a nivel técnico	79%
Total		2.389.270	\$ 1.129.500		85%

Tabla 9: Grupos Socioeconómicos

4.2.2 Micro Segmentación de Mercado:

Desde un enfoque más micro, Extensión se orienta en una primera instancia en la puesta en marcha, específicamente a:

En segmento MiPymes

- ✓ Ubicación Geográfica: todas las empresas establecidas en territorio chileno.
- ✓ Rubro: retail, logística, operaciones, restaurantes, hotelería y turismo.
- ✓ N° de trabajadores: específicamente orientarse a empresas de tamaño pequeñas y medianas que representan 13,1% de las empresas a nivel nacional y que cuentan con una capacidad laboral de entre 11 - 199 personas (por "rebalse" a microempresas). La consolidación entre la pequeña y mediana empresa, permitiría la expansión a las grandes
- ✓ Usuarios: Los trabajadores de pequeñas y medianas empresas.

En segmento Personas Naturales (C2, C3)

Perfil demográfico y geográfico:

- ✓ Ubicación geográfica; en una primera instancia el servicio se orienta en sostener el grupo socioeconómico C2, C3 que habitan el territorio nacional y el grupo D por "rebalse".

- ✓ Hombres y mujeres entre 27 - 55 años, profesionales universitarios o técnicos. Específicamente grupos socioeconómicos C2-C3 los cuales cuentan con una penetración de internet cercana al 85% en los hogares.
- ✓ Nivel Educativo; enseñanza media completa, técnica y/o universitaria completa.

Perfil psicográfico:

- ✓ En el caso del grupo socioeconómico C2 se observan algunas características como liberales, optimistas y exploradores, tienden a ser entusiastas consumidores, siempre dispuestos a probar nuevos productos y tecnologías. Un 57% le gusta ser el primero en probar nuevas tecnologías, esto por sobre la media nacional (42%); También cabe señalar que el celular se ha convertido en su principal aliado y herramienta de trabajo, así como también de compra representado en el 47% de penetración. Una acotación importante en relación a este grupo socioeconómico es que un 74% creen que el feminismo busca la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, por sobre el porcentaje a nivel nacional (63%).
- ✓ Por otro lado, el grupo socioeconómico C3 al ser el segmento que se encuentra en el centro en términos de poder adquisitivo, no tienen una identidad clara. Sus patrones de consumo y hábitos de compra son muy influenciados por la coyuntura económica. Es el grupo socioeconómico que menos se premia comprando (50%), sólo un 44% de estos miran las reseñas de productos al comprar, por lo tanto, este es un grupo que quisiera poder aspirar a mayores satisfactores a sus necesidades.

Por consiguiente, la manera utilizada para llegar estos grupos es una estrategia diferenciada a cada grupo objetivo anteriormente revisados. Importante señalar que ambos grupos (los trabajadores y las MiPymes) están directamente relacionados, por lo tanto, es importante el NPS que se puede generar, siendo la experiencia vivida por algunos de los usuarios finales replicadas y/o comentadas y transformándose en posibles aliados de promoción de los servicios entregados por Extensión y permiten nuevas oportunidades de nuevos clientes:

- *Grupo personas naturales:* realizando alianzas estratégicas con distintas entidades del mundo privado y público como cajas de compensación, bancos, entre otras. Con las cuales a través de sus clubes de fidelización entregar un beneficio para realizar un diagnóstico y el posterior desarrollo de un plan de capacitaciones para la persona, que es realizado directamente en la web de Extensión. Esto sumado a un fuerte plan de RRSS en la que a través de líderes de opinión en redes sociales que puedan potenciar la importancia de estar constantemente capacitándose así como también, la importancia de publicarse en medios tradicionales segmentados como diario financiero, programas radiales de emprendimientos y programas de tv relacionados al mundo de la autorrealización y emprendimiento. Para llegar de mejor manera al grupo objetivo al cual Extensión está enfocado.
- *Grupo MiPymes:* En este grupo, la manera de ingresar y convertirse en un actor relevante del mercado es potenciar alianzas estratégicas con escuelas profesionales, asociaciones empresariales, entidades gubernamentales tipo corfo, sercotec, entre otras. A modo de poder estar presentes y desarrollar en conjunto seminarios, webinar y otro tipo de acciones que generen una recordación de marca así como también un posicionamiento en las empresas así como también en las personas directamente. Junto a esto organizar un ciclo de capacitaciones que permita desarrollar el servicio ofertado por Extensión en diferentes empresas del segmento al cual se dirige. Esto sumado a establecer relaciones y posterior reuniones con las gerencias de RRHH y de administración con el fin de poder trabajar propuestas especiales y diferenciadas.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Considerando que Extensión es una marca nueva en el mercado es necesario contar con una estrategia clara y enfocada en dos segmentos ya identificados. La encuesta de elaboración propia es una buena fuente de información y, sobretodo, para definir la estrategia, ya que las personas encuestadas tienen una buena percepción de lo que implican las capacitaciones online para el crecimiento

profesional y también presentan una alta disponibilidad de pago a cursos de capacitación en relación a la calidad⁹.

Dentro de las oportunidades de diferenciación que se visualizan en Extensión está:

- ✓ Realizar estudios de las necesidades de las necesidades de los clientes empresas y personas, en relación a los objetivos futuros.
- ✓ Realizar levantamientos de las oportunidades en el mercado laboral para potenciar aquellas que se encuentran con mayores dificultades por déficit de trabajadores.
- ✓ Generar una alianza con empresas, con mayor déficit de personal y conectar con la base de estudiantes para buscar un talento idóneo para el perfil buscado por la empresa.
- ✓ Personalizar capacitaciones para las empresas y las personas, además de tener creación de nuevo material de manera constante.
- ✓ Desarrollar un tipo “colegio profesional”, que no esté circunscrito a una carrera universitaria, sino más bien al perfeccionamiento y el saber de diferentes perfiles profesionales, para ir gestionando un conocimiento y su posterior retroalimentación.
- ✓ Variedad en los temas a tratar en cada capacitación, nos da la flexibilidad de poder ofrecer planes tanto de carácter profesional, de nuevos conocimientos, así como también de ocio y autorrealización. Para el que desee tener una constante carga de capacitaciones mes a mes, y un abanico de opciones para el que decide realizar un solo curso esporádicamente.
- ✓ Buscar a expertos en la materia, para que cumplan el rol de relatores y haciendo más atractiva la oferta entregada por Extensión a sus clientes y usuarios.

⁹ Para mayor información de los resultados revisar Anexo 11.1.

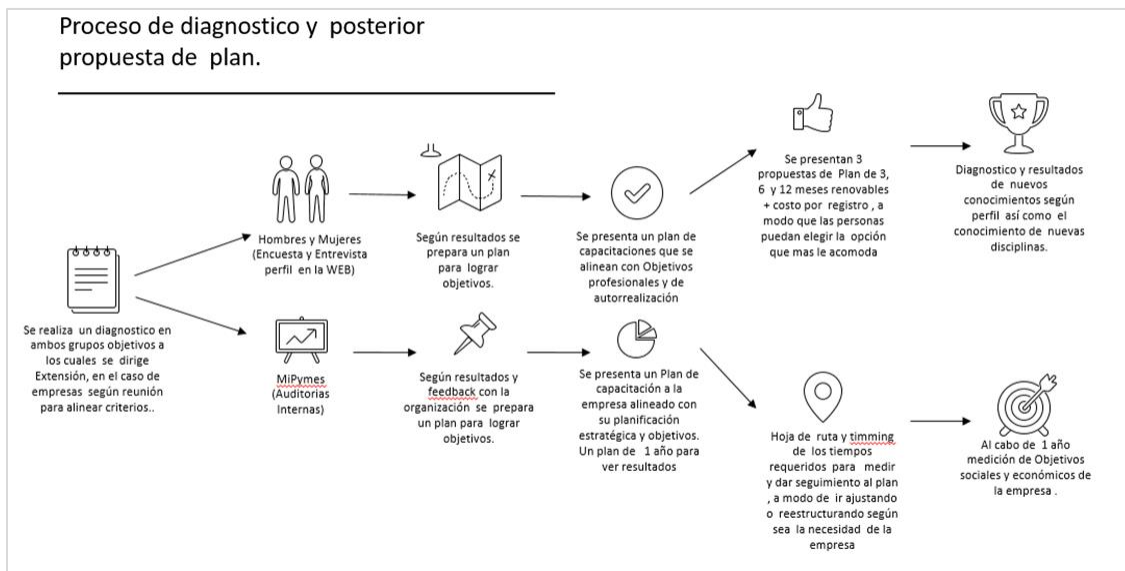




Imagen 3: Flujo del proceso, elaboración propia

En el cuadro anterior se observa el flujo del diagnóstico y posterior puesta en marcha en el funcionamiento de Extensión, a modo de buscar los objetivos deseados por ambos grupos. En la siguiente tabla se podrá observar un plan tipo para empresas y personas a modo de tener una mayor claridad de cómo se desarrollan los cursos en relación a los objetivos.

Grupo objetivo.	Propuesta.	Plan 3 meses referencia (seleccionado por Cliente.)	Objetivos deseados
 Plan Personas Naturales	✓ 3 meses ✓ 6 meses ✓ 12 meses	Mes 1: ✓ Como liderar equipos.(8 sesiones) ✓ Especialización capacidades directivas.(4 sesiones) Mes 2: ✓ Como delegar funciones.(8 sesiones) ✓ Especialización en comunicación estratégica.(4 sesiones) Mes 3: ✓ desarrollo de estrategias y tácticas (8 sesiones) ✓ Taller de productividad en los equipos de trabajo.(4 sesiones)	Objetivo: ✓ desarrollo de habilidades gerenciales y de jefatura.
 Plan MiPymes	✓ 12 meses	Mes 1: ✓ Liderar equipos de venta (8 sesiones, jefes de venta) ✓ Conocimientos básicos de funcionamientos administrativos .(4 sesiones, fuerza de venta) Mes 2: ✓ Claves del derecho laboral y dirección del trabajo.(8 sesiones, jefes de venta) ✓ Taller de desarrollo profesional y como se conecta con crecimiento org. .(4 sesiones, fuerza de venta.) Mes 3: ✓ Taller comunicación emocional orientado al logro(8 sesiones, jefe de venta) ✓ Taller de finanzas básicas domesticas .(4 sesiones, fuerza de venta)	Objetivo: Al finalizar los 12 meses de capacitaciones se mide y analiza logro de los objetivos levantados: ✓ Potenciar liderazgo de jefes de ventas y empoderamiento de la fuerza de venta en locales. ✓ Fortalecimiento Comunicación organizacional y cultura organizacional.

(*) A modo referencial se considera una empresa de la industria Retail.

Imagen 4: Imagen IV: Planes referenciales, elaboración propia

Importante señalar la importancia de personalizar los planes, ya que es importante potenciar esta diferenciación con el resto de los competidores del mercado actual y futuro de Extensión.

Adicionalmente, la diferenciación anteriormente señalada se realizará considerando 4 pilares fundamentales que están presente en las actuales tendencias de la industria. Estos pilares corresponden a:

- Gamificación
- Microlearning
- Social Learning
- Experience Learning.

Los pilares se enfocan en entregar soluciones 360° a las empresas abarcando temas relacionadas a la estrategia de la organización como un beneficio social que se traduzca en lo económico, de modo que perdure en el tiempo de los trabajadores, situación que se también es posible en aquellos clientes personas naturales.

4.4 Posicionamiento

El posicionamiento está asociado a los principales atributos a generar, como lo son ofrecer un servicio personalizado, calidad a un precio justo y adaptado a las necesidades chilenas. En resumen, cursos y capacitaciones más personalizadas a un precio justo.

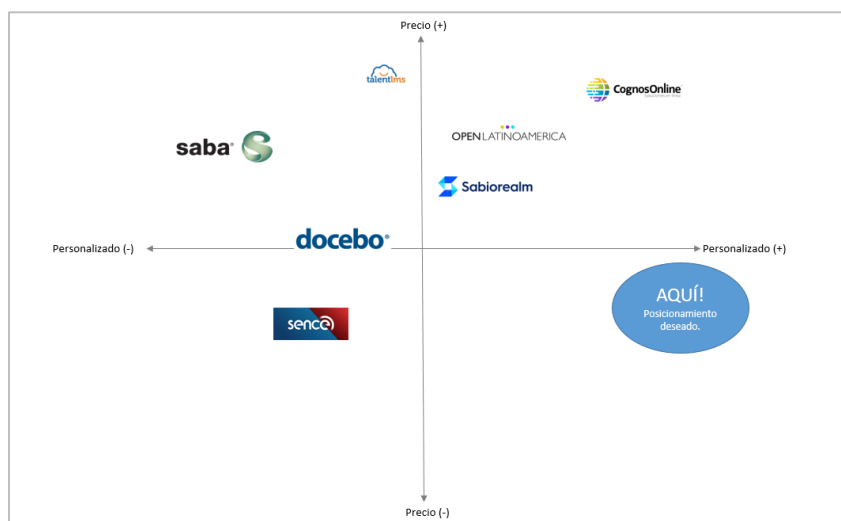


Imagen 5: Posicionamiento de Extensión, elaboración propia

Según lo representado en el gráfico se puede observar que Extensión quiere posicionarse en concordancia con su estrategia en un lugar poco explotado por los demás participantes de la industria, por lo tanto diferenciar a través de 2 parámetros principales que vienen sostenidos de la siguiente manera:

- **Personalización de planes:** ofrecer a los grupos a los que se dirige Extensión una propuesta de planes personalizada que permita potenciar las áreas que realmente interesa desarrollara al interior de las empresas. De manera similar sucede con las personas naturales que deseen potenciar alguna habilidad profesional en particular o adquirir nuevas herramientas.
- **Menor Precio:** Al desarrollarse un plan personalizado la optimización de costos es mayor, ya que no se gasta en cursos o capacitación que no tengan un real valor para la propuesta ofertada por lo tanto ese menor costo de operaciones propios de Extensión se traspasa al cliente pudiendo tener un mayor beneficio precio- calidad (personalizado), por lo tanto si bien es un valor de un servicio diferenciado en la relación precio calidad, el valor

de este servicio es mucho más cercano a la media del mercado que por sobre otros competidores, que son más bien plataformas de capacitación y que por lo tanto el valor viene dado por su operativa y costos elevados.

4.5 Estrategia de Precio

La estrategia de precio estará definida en consistencia a la encuesta de propia realización generada por el proyecto, por lo tanto la fijación de los precios viene dado en un tramo entre \$25.000 a los \$150.000.- este tramo demuestra lo que las personas estarían dispuestas a pagar por curso(s) relacionado a sus intereses personales y profesionales, por lo tanto la oferta es a través de planes como se detalla en el siguiente tabla .

Planes propuestos	3 meses	6 meses	12 meses
MiPymes			★
Personas Naturales	★	★	★

Tabla 10: Estrategia de Precios

En el caso de las MiPymes y en consideración que los objetivos deben ser medibles es que se realizan planes a 12 meses con el fin de poder hacerlos más tangibles. Por otro lado en el caso de las Personas naturales se hacen propuestas de 3, 6 y 12 meses. Los planes pueden variar en se observa en la siguiente tabla:

Clientes	Valor Cursos unitario
Personas Naturales	\$ 80.000
MiPymes	\$ 70.000

Tabla 11: Precio de Servicios

Los precios de los servicios vienen dados por un valor unitario diferenciado tanto para personas naturales como para empresas, en ese contexto considerando que una empresa debe realizar la contratación del plan a 12 meses como mínimo a modo de poder ver resultados tangibles

4.6 Estrategia de distribución

En la forma distribución que utiliza Extensión y dado que se enfoca a dos grupos de clientes, personas naturales (C2-C3) y empresas Mipymes, en una primera instancia, sumado a que el producto y servicio que ofrece será de manera online, los canales de distribución serán de la misma forma, cabe decir de manera online y con las siguientes consideraciones:

- ✓ Canal de venta online y remoto a través de un ejecutivo que estará para servicio al cliente.
- ✓ Canal de atención post venta, para poder obtener los feedback necesario de cada persona y empresa, o incluso en caso de que las personas tengan alguna problemática en su navegación.
- ✓ Redes Sociales activas y en línea con el modelo de negocios de Extensión, buscando un alto nivel de engagement.
- ✓ Canal para desarrollar alianzas con institutos profesionales, centros de educación, colegios profesionales y/o entidades gubernamentales.
- ✓ Generación de convenios de descuentos con distintas entidades de diferentes rubros (financiero, educacional, etc.)

Dado lo anterior y considerando que los usuarios podrán revisar sus cursos en la página web de Extensión al registrarse, el primer paso de los clientes personas es el diagnóstico para obtener un plan de capacitaciones a medida y la deberán solicitar directamente en la página web. En el caso de las empresas al realizarles la consultoría en base a la estrategia de la empresa, los cursos irán directamente enfocados en los hallazgos levantados.

4.7 Estrategia Comercial.

La estrategia comercial de Expansión, toma en consideración ser una marca nueva que debe generar una diferenciación en el mercado, así como también darse a conocer, por lo tanto se consideraran 3 etapas claves en la creación de valor así como también en la gestión de futuros clientes y fidelización de los consumidores.

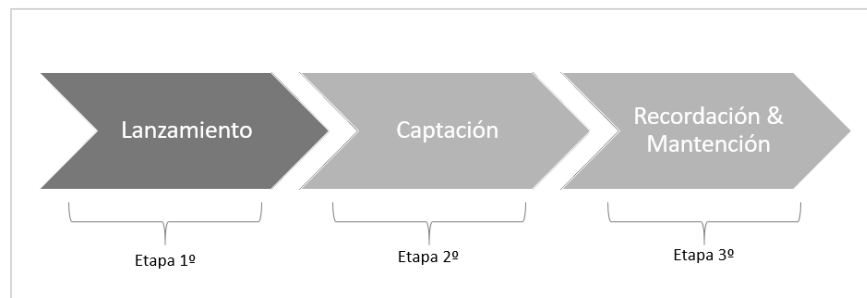


Imagen 6: Etapas de Estrategia Comercial, elaboración propia

El nombre Extensión viene dado por el crecimiento que puede ofrecer la empresa a los perfiles profesionales de sus usuarios, ayudándolos a buscar y aprender nuevas herramientas que les dé un valor agregado, o en el caso nuevas habilidades que les permita diversificar sus expectativas laborales, por lo tanto el nombre Extensión viene prolongar las habilidades y conocimientos de sus clientes

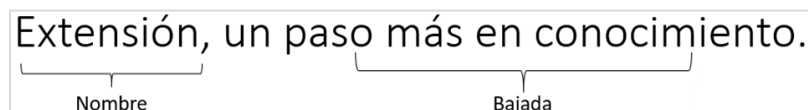


Imagen 7: Nombre de la empresa

4.7.1 Estrategia de Comunicación y Ventas

Para el proceso de comunicación & venta, como fue comentado anteriormente, viene dado por 3 etapas a desarrollar, que se detalla a continuación.

Lanzamiento: Al ser una marca nueva en la industria es importante destacar que debe entrar a posicionarse en el lugar requerido. Por lo tanto en una primera instancia algunas tácticas y medios a utilizar para darnos a conocer son:

- ✓ Plan RRSS: Para darnos a conocer en diferentes plataformas, a modo de dar a conocer el servicio.
- ✓ Personajes Líderes: invitación a líderes de opinión a través de redes sociales, a una prueba de programas generando, solicitando su feedback y posterior recomendación de sentirse satisfecho por el programa.
- ✓ A través de RRSS , generar pequeña serie sobre los desafíos laborales y personales de hoy en día, (ejemplo: series productora famamilla)

- ✓ Plan de medios tradicionales, invitados a programas relacionados con emprendimiento y culturales chilenos. Tanto en tv, radio o revista especializadas.

Captación: Posterior a dar conocer la marca, es necesario atraer a las personas.

- ✓ Activaciones urbanas: realizar activaciones físicas de capacitaciones en lugares de carácter público como privadas, convocadas por la marca (a modo de ejemplo; seminario de liderazgo en hotel; cursos de yoga en parque bicentenario, con permiso municipal)
- ✓ Plan táctico de promociones y ganchos comerciales a modo de generar conversión.
- ✓ Alianzas con empresas cuponeras, empresas de fidelización de clientes entre otras.
- ✓ Auditorías internas gratis para ver falencias en pequeñas empresas, para levantar áreas de programa y desarrollar propuesta.
- ✓ Plan de medios: redes sociales y medios comunes.

Recordación y Mantención: una vez que se capta el cliente, Extensión debe realizar un proceso de post venta y seguimiento de los clientes que considera lo siguiente:

- ✓ Plan de CRM y fidelización tanto de clientes empresas como de personas naturales, para dar seguimiento a las necesidades de actualización de los clientes.
- ✓ Mantener Plan RRSS e invitaciones a medios tradicionales, a modo de ser expertos en el modelos de capacitaciones online
- ✓ Activaciones, seminarios, charlas, webinar, a modo de mantener un público objetivo fidelizado y enamorado de la marca.

4.8 Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual

Considerando el último iPOM del banco central, en relación a la tasa de crecimiento estimado en Chile para el año 2022 donde se prevé en un crecimiento entre 1-2% , en el caso de Extensión se ha fijado en 1% bajo un escenario pesimista, sumado a un aumento en las tasas de interés (7%) durante los dos primeros años

del proyecto. Por lo tanto, se proyecta una penetración de los dos primeros años del 1,5 % para llegar al quinto año a un 3%. Es importante señalar que se considera un escenario adverso debido a la situación nacional y la incertidumbre de la economía mundial.

Para el caso de proyectar la demanda en el segmento empresas, este viene calculado en una primera instancia enfocarnos en las empresas medianas dentro del segmento MiPymes, porque son estas las que logran dimensionar mejor la importancia de las capacitaciones a empresas por tanto y considerando un crecimiento anual de 0,1% en este segmento, y considerando 6 empleados en promedio por empresa captada es que al término del año 5 debiéramos estar capacitando 31 medianas empresas y 409 personas.

En el caso de la demanda de personas, se considera los grupos C2 y C3 según la categorización de grupos socioeconómicos utilizada en Chile. A esto se suma que de ambos grupos filtraremos a los que están laboralmente activos a modo de poder ajustar lo más posible la muestra, según esto se calculó que con un incremento del 0,04% anual en este segmento y considerando a la fuerza laboral de los grupos anteriormente descritos de las empresas medianas, llegamos que al año 5 debiéramos estar capacitando 998 personas activamente laborales en empresas medianas

4.9 Presupuesto de Marketing

El Presupuesto de marketing está compuesto del plan de redes sociales, email marketing, agencia marketing y publicidad.

Para lograr la planificación del plan se ha estimado que el presupuesto de marketing será un 10% de las ventas anuales, considerando la proyección de ventas que Extensión va a tener anualmente, con la posibilidad de ir ajustando dicho presupuesto según las ventas reales del año anterior y el escenario actual, teniendo la posibilidad de bajar dicho porcentaje en caso de ser necesario.

5 Plan de Operaciones

La penetración de Extensión tendrá una duración de 2 años y el desarrollo de nuevos mercados como el fortalecimiento del negocio se estima para los años 3, 4 y 5.

La estrategia de Extensión se centra en potenciar el desarrollo de trabajadores y el fortalecimiento de la estrategia de las empresas, basándose en 4 pilares: Empresa Responsable, Excelencia operacional, Control de Riesgos y Experiencia Digital.

El flujo de operaciones se inicia con un diagnóstico a los trabajadores y empresas que requieren el servicio de extensión. Según sea el caso se ofrece un plan ajustado a las necesidades con una planificación que incluye revisión y *feedback* del desempeño de los trabajadores.

La puesta en marcha de Extensión, que se considera en el capital de trabajo, tiene una duración de 6 meses desde la constitución de la sociedad, pasando por el diseño y la contratación de especialista hasta el proceso de mejora continua, única etapa del proceso que se realizará durante los 6 meses.

La dotación inicial considera 6 personas, quienes cubren la Dirección, Jefe Comercial y Finanzas, Ayudante de Cursos y Programas & Seguimiento de Clientes, Jefe Administración y Operaciones, Cuadrillas de Ventas y Soporte Técnico y Digital.

Para mayor detalle revisar Parte II del plan de negocios.

6 Equipo del Proyecto

El equipo gestor está compuesto por Pablo Toledo, Ingeniero Comercial, con postgrado de MBA. Pablo ha desarrollado su carrera en Retail y actualmente es parte de una consultora. En extensión tendrá el cargo de Jefe Comercial y Finanzas.

La segunda integrante del equipo es Nataly Fritis Morales, Ingeniera en Control de Gestión, con postgrado de MBA y diplomado en Innovación y Banca Digital. Su desarrollo profesional ha sido principalmente en la industria financiera. En extensión tendrá el cargo de Jefe Administración y Operaciones.

La estructura organizacional de Extensión se mantendrá durante los 5 años iniciales del proyecto, luego de esto y según las proyecciones de demanda, podría tener alguna modificación.

En cuanto a las compensaciones e incentivos, los sueldos de los trabajadores incluirán el pago de cotizaciones, seguro de cesantía e invalidez, los que se proyectan a 5 años con una proyección de IPC de 7,2% anual. El sueldo es de carácter fijo. A continuación un resumen de las remuneraciones:

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Jefe Comercial y Finanzas	\$500.000	\$536.000	\$574.592	\$615.963	\$660.312	\$707.854
Ayudante de Cursos y Programas	\$450.000	\$482.400	\$517.133	\$554.366	\$594.281	\$637.069
Jefe de Administración y Operaciones	\$500.000	\$536.000	\$574.592	\$615.963	\$660.312	\$707.854
Cuadrilla de Ventas	\$400.000	\$428.800	\$459.674	\$492.770	\$528.250	\$566.284
Soporte Técnico y Digital	\$450.000	\$482.400	\$582.400	\$682.400	\$682.400	\$682.400
TOTAL Mensual	\$2.300.000	\$2.465.600	\$2.708.390	\$2.961.462	\$3.125.554	\$3.301.461
TOTAL Anual	\$27.600.000	\$29.587.200	\$32.500.685	\$35.537.541	\$37.506.650	\$39.617.535

Tabla 12: Detalle Remuneraciones por Cargo

Para mayor detalle revisar Parte II del plan de negocios.

7 Plan Financiero

Para la construcción de este plan se consideraron ciertos supuestos en base a indicadores macroeconómicos en un horizonte temporal de 5 años: Impuesto a la renta de 25%, Inflación proyectada del 10% al cierre del 2022 y del 3% para el 2023 y 2024, según IPOM de junio 2022, pago proveedores cada 30 días, retiro de socios en el cuarto y quinto y depreciación lineal a 5 años sobre los activos.

La estimación de ingresos se hizo considerando 2 elementos: el segmento al que apunta Extensión y los resultados de la encuesta de elaboración propia. En el caso del segmento, específicamente, se consideraron las MiPymes y Personas naturales pertenecientes a los segmentos socioeconómicos C2 y C3.

Los costos de venta se centran principalmente en la contratación de personas para la elaboración de material y plataforma digital: expertos en materias, diseño instruccional y relatores. En el caso de los gastos de administración y venta se considera la depreciación, internet y telefonía, marketing y promoción y otros gastos.

Durante el 1er semestre del primer año, no se perciben ingresos, consumiendo el capital de trabajo destinado para el inicio de las actividades. A partir del mes 7 los ingresos comienzan a amortiguar los gastos de la puesta en marcha, pero no logran cubrir el 100%, generándose pérdidas en el año 1 del proyecto.

Para conocer la tasa de descuento del proyecto a 5 años y a perpetuidad, se utilizó lo planteado por Carlos Marquiera en finanzas corporativas, utilizando lo siguiente¹⁰:

Fórmula	$E(RI) = R_f + B_i * [E(R_m) - R_f] + PPL + PRSU$
----------------	---

En cuanto a las fuentes de financiamiento el 100% proviene de recursos propios, siendo un 30% del socio 1, 30% del socio 2 y un 40% de los inversores.

Para mayor detalle revisar Parte II del plan de negocios.

¹⁰ Dónde, Rf: Tasa Libre de Riesgo; Bi: Beta Sector Sin Deuda; E(Rm)-Rf: Premio por riesgo de Mercado; PPL: Premio por Liquidez; PRSU: Premio por riesgo startup; Rf: Tasa libre de riesgo perpetuidad.

8 Riesgos Críticos

Los principales riesgos a los que está expuesta Extensión están relacionados a la inestabilidad económica, política y social de Chile y de Latinoamérica.

Los principalmente riesgos externos son: inestabilidad económica, mayor desempleo, aumento inflación, convulsión social a nueva constitución, obsolescencia tecnológica, nuevos competidores, incremento de riesgos por ciberseguridad.

Los principales riesgos internos son: poca especialización, motivación y experiencia de colaboradores, por tanto alta rotación, déficit de capital de trabajo, intermitencia tecnológica.

Los planes de mitigación de los riesgos se centran en generar control y seguimiento del desempeño de indicadores de gestión, calidad de servicio, rotación del personal. Adicionalmente es necesario actualizar a los colaboradores de las principales tendencias y, permita, mejorar la investigación de mercado para entregar un servicio de mejor calidad y con una oferta de valor por sobre los competidores.

Para mayor detalle revisar Parte II del plan de negocios.

9 Propuesta Inversionistas

La propuesta a los inversionistas considera 60% entre los dos fundadores y 40% de aporte provenientes de los inversionistas, considerando una inversión inicial de \$5.428.904 y capital de trabajo por \$27.842.890.

Al 5to año el VAN es positivo cercanos a los 42 millones y una TIR de 52%, con un payback cercano a los 3 años. En cuanto al ROE, se espera que sea de 43,6%.

Para mayor detalle revisar Parte II del plan de negocios.

10 Conclusiones

“Extensión: Prolongamos tu conocimiento” es una empresa de asesoría de capacitaciones online que está preparada para entregar servicios a empresas y personas, según las necesidades detectadas en un análisis profundo de los clientes.

La investigación de mercado arrojó que si bien es una industria está compuesta por un gran cantidad de competidores no existen investigaciones previas del comportamiento de dicha industria ni tampoco que los competidores actuales realicen estudios de mercado para entregar una oferta de valor adecuada a las exigencias del segmento objetivo.

Lo anterior permite a Extensión generar una oferta de valor basada en la expertiz de sus socios y colaboradores, siendo su mayor fortaleza el identificar y explorar las necesidades de los clientes, tanto en las capacitaciones como en las necesidades de campo laboral, pasando a ser un aliado en la relación entre personas y empresas.

Considerando lo anterior, los planes y objetivo de marketing toman un rol muy relevante, sobre todo considerando la gran cantidad de competidores del mercado, la estandarización de capacitaciones y la información poco clara para los clientes, además de una real necesidad de los trabajadores y empresas por tener al alcance capacitaciones que se ajusten efectivamente a sus necesidades.

Las experiencias digitales se han convertido en una de las mayores demandas por parte de las personas y empresas, de esta forma disminuyen tiempos de los procesos, permiten bajar o eliminar costos asociados y, además, aumentar la flexibilidad en la realización de las actividades. En este sentido contar con una plataforma online de capacitaciones que se adecue a las necesidades, correctamente identificadas, de los clientes con nuevas estrategias de aprendizaje y con la correcta gestión hacen de Extensión un proyecto viable y que responde a las necesidades actuales del mercado nacional y también latinoamericano.

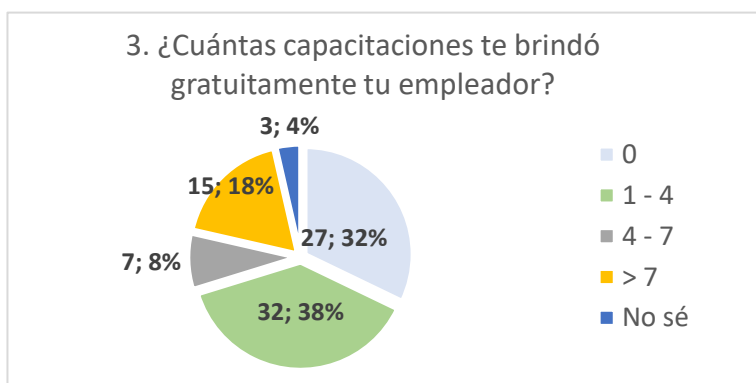
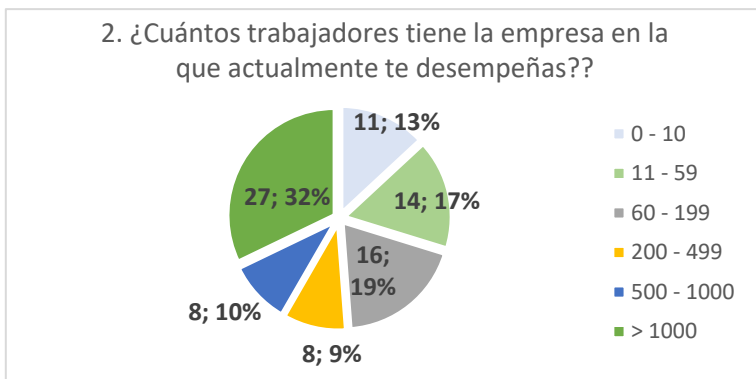
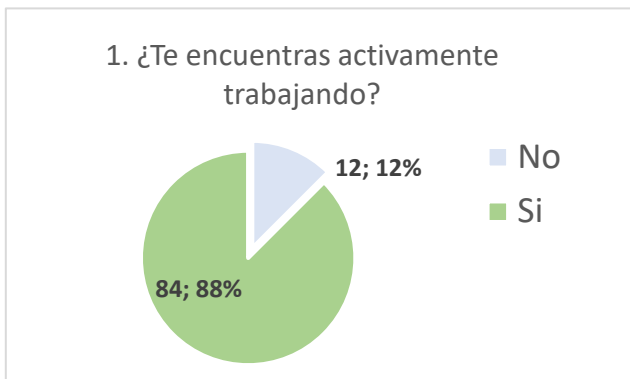
11 Bibliografía

- <https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/chile>
- <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>
- <https://www.latercera.com/noticia/el-rol-clave-que-cumple-el-rrhh-en-la-planificacion-estrategica-de-las-companias/>
- https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2019/03/ELE-5-Principales_resultados.pdf
- <https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/chile>
- ONU Mujeres, Impacto de la crisis covid-19 en mujeres trabajadoras remuneradas de Chile: diagnóstico y recomendaciones. 2021
- Roberto Flores-Lima, Carolina González-Velosa, David Rosas-Shady, Cinco Hechos sobre la capacitación en firma en América Latina y el Caribe, 2014.
- <https://wens.com.ec/que-es-riego-pais-y-como-se-determina/>
- https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- <https://revfinypolecon.ucatolica.edu.co/article/view/3977#:~:text=Los%20resultados%20indican%2C%20dependiendo%20de,torno%20a%205%2C3%25.>
- https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- <https://revfinypolecon.ucatolica.edu.co/article/view/3977#:~:text=Los%20resultados%20indican%2C%20dependiendo%20de,torno%20a%205%2C3%25.>
- SENCE, <https://sence.gob.cl/>
- SENCE, Resultados Segunda Encuesta Empresa ante COVID-19, Abril 2020, <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2020/04/Resultados-Segunda-Encuesta-Empresas-ante-COVID19-Abril.pdf>
- SENCE, <https://sence.gob.cl/empresas/noticias/el-explosivo-aumento-de-cursos-e-learning-franquicia-tributaria-en-2020>

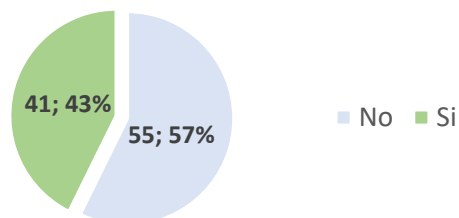
- SENCE, <https://sence.gob.cl/personas/noticias/dificultad-para-llenar-vacantes-y-falta-de-competencias-tecnicas-parte-de-los-resultados-en-adel-aplicada-empresas-de-la-region-metropolitana>
- INE, [https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/02/28/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-alcanz%C3%B3-7-3-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-noviembre-2021-enero-2022#:~:text=las%20Conferencias%20Ciudadanas!-.La%20tasa%20de%20desocupaci%C3%B3n%20nacional%20alcanz%C3%B3%207%2C%25%20en%20el,m%C3%B3vil%20noviembre%202021%20Denero%202022&text=En%20doce%20meses%2C%20la%20estimaci%C3%B3n,manufacturera%20\(10%2C7%25\).](https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/02/28/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-alcanz%C3%B3-7-3-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-noviembre-2021-enero-2022#:~:text=las%20Conferencias%20Ciudadanas!-.La%20tasa%20de%20desocupaci%C3%B3n%20nacional%20alcanz%C3%B3%207%2C%25%20en%20el,m%C3%B3vil%20noviembre%202021%20Denero%202022&text=En%20doce%20meses%2C%20la%20estimaci%C3%B3n,manufacturera%20(10%2C7%25).)
- Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del Servicio de Impuestos Internos, Formularios 22 ,29 y Declaraciones Juradas N° 1887, 1879, 1827, 1847, 1923, 1924, 1926 y 1943 que se encuentran registradas en las bases del SII. Fecha de extracción de los datos: octubre 2021.
- Bit4Learn, <https://bit4learn.com/es/lms/plataforma-educativa/>
- Bit4Learn, <https://bit4learn.com/es/lms/tendencias-de-e-learning/>
- Bit4Learn, <https://bit4learn.com/es/lms/>
- Bit4Learn, <https://bit4learn.com/es/lms/plataformas-para-capacitacion-de-personal/>

12 Anexos

12.1 Preguntas y resultados de la encuesta, elaboración propia.



4. ¿Realizaste alguna capacitación online (e-learning) pagada por tu cuenta?



5. ¿Estarías dispuesto a pagar por una capacitación online sobre un tema de tu interés?

Etiquetas de fila	Cuenta	%
No	10	10,4%
Si	86	89,6%
Total general	96	100,0%

6. ¿Cuál de las siguientes opciones representa para ti el principal motivo para NO realizar una capacitación online (e-learning)?

Etiquetas de fila	Cuenta	%
<input type="checkbox"/> No	12	12,5%
	11	11,5%
El valor es muy elevado	1	1,0%
<input type="checkbox"/> Si	84	87,5%
	75	78,1%
El valor es muy elevado	3	3,1%
Mi empleador tiene que pagar	2	2,1%
No me gusta la modalidad online	3	3,1%
No tengo ganas / No me interesa	1	1,0%
Total general	96	100,0%

7. ¿Cuál de las siguientes opciones representa para ti el principal motivo para SI realizar una capacitación online (e-learning)?

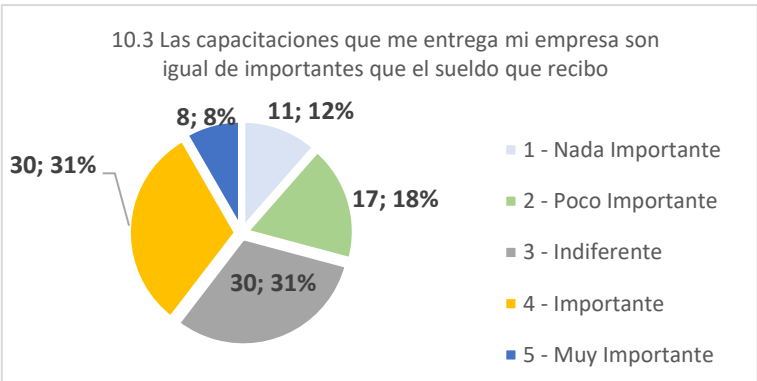
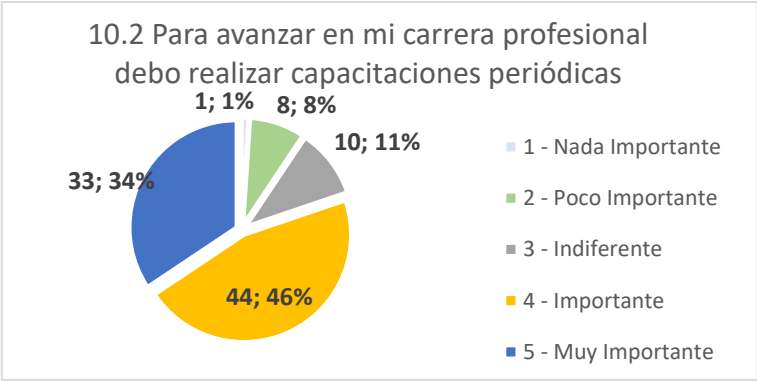
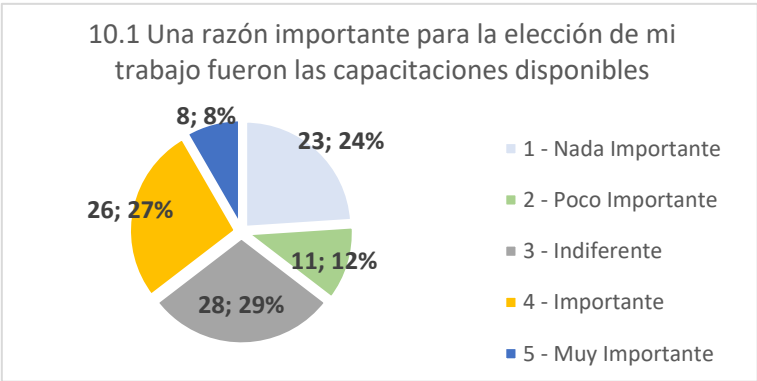
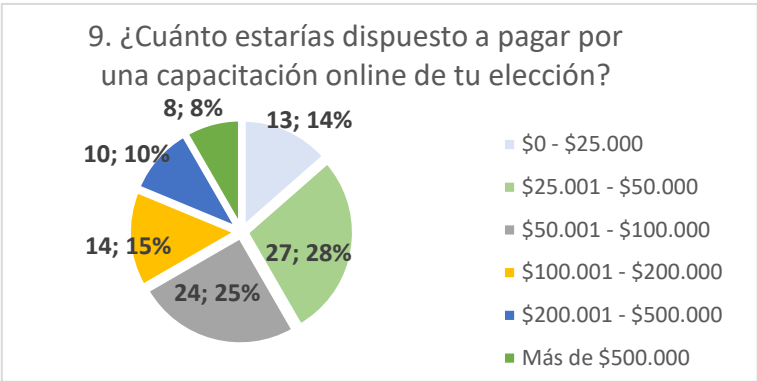
Etiquetas de fila	Cuenta	%
<input type="checkbox"/> No	12	12,5%
Adquirir nuevos conocimientos	9	9,4%
Autorealización	2	2,1%
Por mis labores profesionales	1	1,0%
<input type="checkbox"/> Si	84	87,5%
Actualización de conocimiento	16	16,7%
Adquirir nuevos conocimientos	44	45,8%
Autorealización	8	8,3%
Para mejorar mi CV	8	8,3%
Por mis labores profesionales	7	7,3%
Porque me obligan en mi trabajo	1	1,0%
Total general	96	100,0%

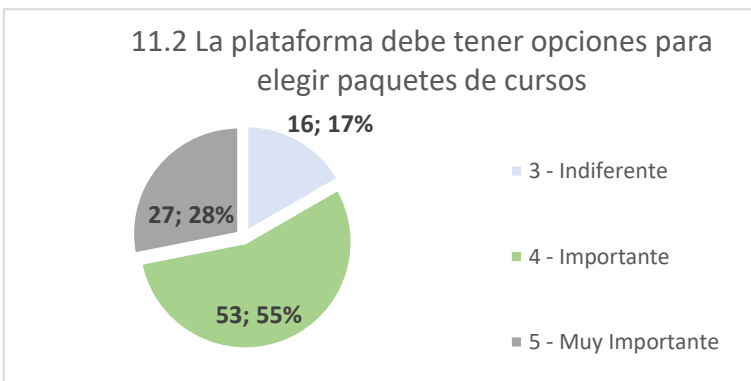
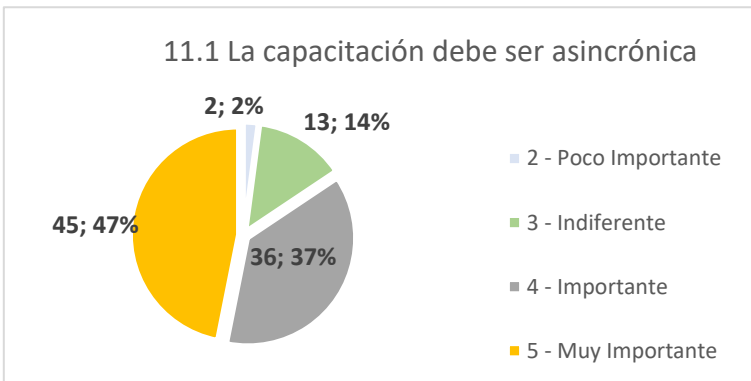
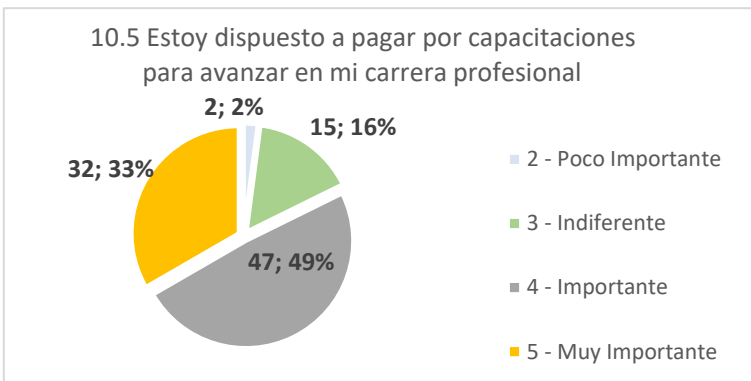
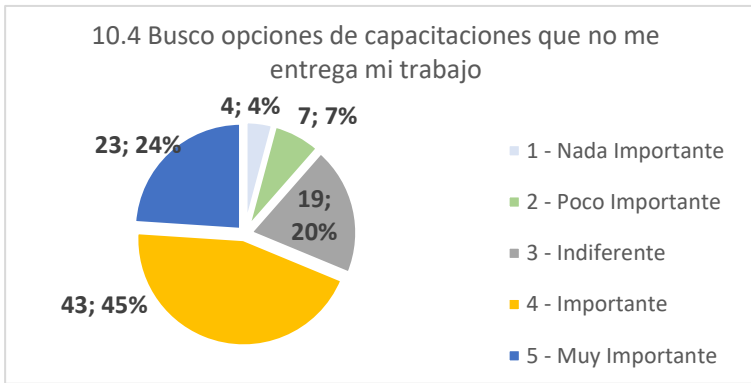
8.a ¿Cuál(es) de los siguientes elegirías para realizar una capacitación online? Puedes elegir más de una opción

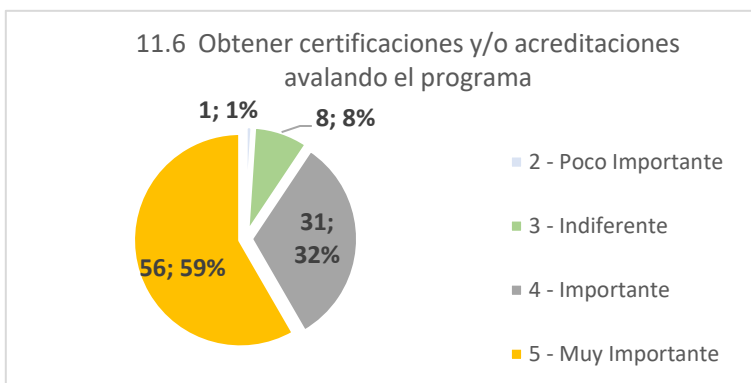
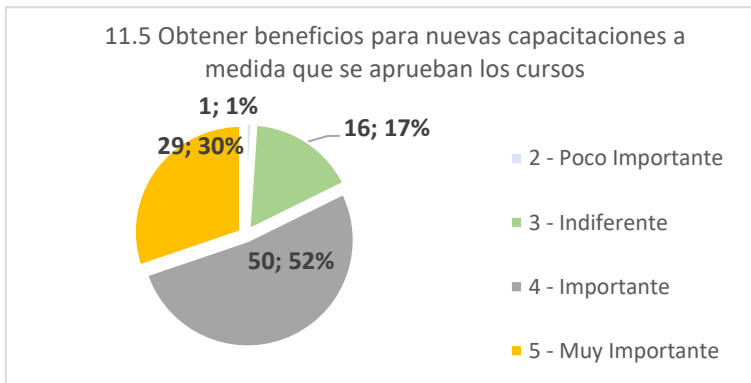
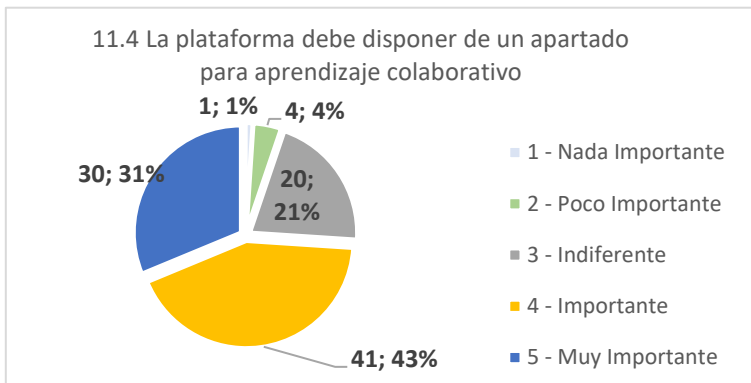
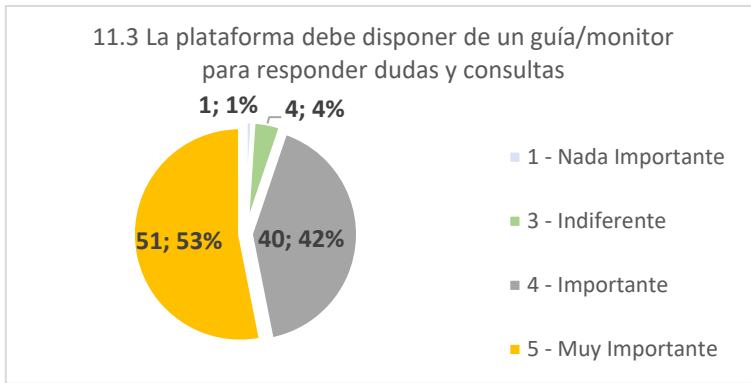
Etiquetas de fila	Cuenta
Bases de datos y programación	14
Belleza y Estética,Negocios y Ventas	1
Deporte y Bienestar	7
Deporte y Bienestar,Bases de datos y programación	1
Deporte y Bienestar,Belleza y Estética	2
Deporte y Bienestar,Negocios y Ventas	1
Deporte y Bienestar,Redes Sociales,Negocios y Ventas	3
Deporte y Bienestar,Redes Sociales,Negocios y Ventas,Bases de datos y programación	2
Manualidades y Recreación	5
Manualidades y Recreación,Bases de datos y programación,Otro, ¿Cuál?	1
Manualidades y Recreación,Belleza y Estética	2
Manualidades y Recreación,Belleza y Estética,Bases de datos y programación	1
Manualidades y Recreación,Belleza y Estética,Negocios y Ventas	1
Manualidades y Recreación,Belleza y Estética,Redes Sociales	2
Manualidades y Recreación,Belleza y Estética,Redes Sociales,Negocios y Ventas	1
Manualidades y Recreación,Negocios y Ventas	1
Manualidades y Recreación,Negocios y Ventas,Bases de datos y programación	1
Manualidades y Recreación,Otro, ¿Cuál?	1
Manualidades y Recreación,Redes Sociales	1
Manualidades y Recreación,Redes Sociales,Negocios y Ventas,Bases de datos y programación	1
Negocios y Ventas	8
Negocios y Ventas,Bases de datos y programación	7
Otro, ¿Cuál?	20
Redes Sociales	3
Redes Sociales,Bases de datos y programación	1
Redes Sociales,Negocios y Ventas	2
Redes Sociales,Negocios y Ventas,Bases de datos y programación	2
Total general	96

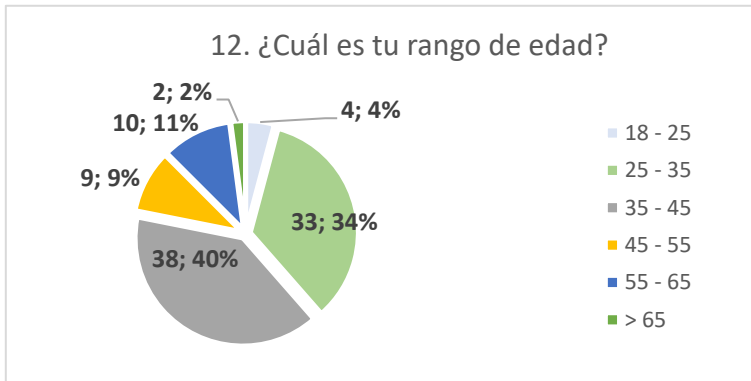
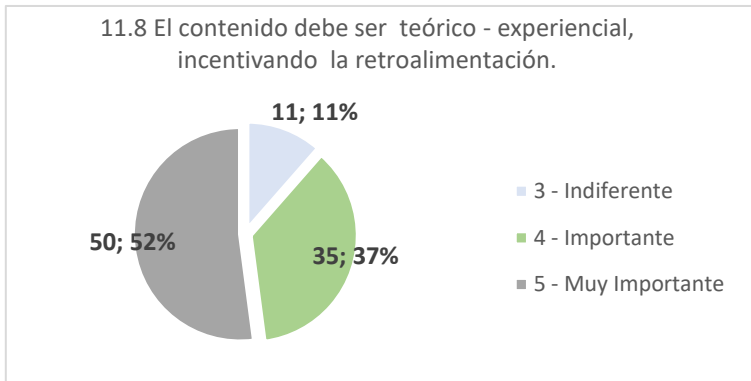
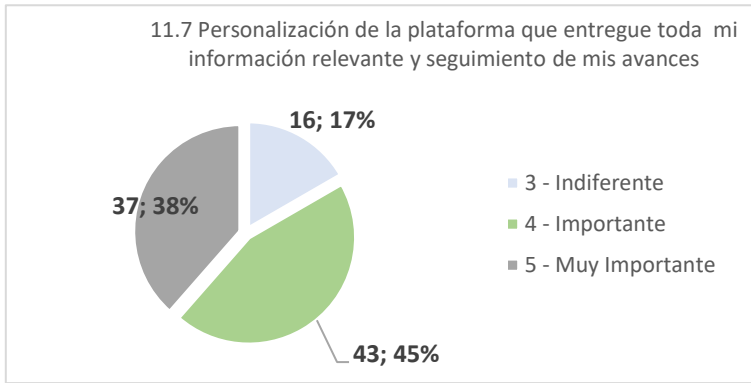
8.b ¿Cuál(es) de los siguientes elegirías para realizar una capacitación online? OTROS

Etiquetas de fila
Actualización en derecho
Ciencias, astronomía
Control de gestión y automatización
cultura general
Derecho
Educación
educación
Educación inclusiva
Educación y bienestar emocional, autocuidado
Finanzas
Idioma
Ingeniería Industrial
inglés
Inversiones
Marketing
Medio ambiente
Mención en lenguaje
Neurociencias y Educación
Psicología
Realización de contenido
Salud
Tributaria
Total general









13. Indique su lugar de residencia

Etiquetas de fila	Cuenta
CALAMA	3
Cerrillos	5
chamisero	1
Colina	9
Copiapo	1
Coquimbo	1
El monte	1
Estación central	1
Graneros	1
La Reina	5
Las Condes	13
lo barnechea	5
Ñuñoa	13
Peñalolen	2
Providencia	3
Pudahuel	1
PUENTE ALTO	2
Punta Arenas	1
Quilicura	1
Rancagua	7
Rancagua	1
Recoleta	1
Renca	1
San Fernando	1
San joaquin	1
San José de Maipo	1
Santiago	7
Vitacura	7
Total general	96

12.2 Análisis Pestel

PESTEL	Análisis	Conclusión
Político	<ol style="list-style-type: none"> Cambio de Gobierno, con apoyo mayoritario en cámara de diputado y senadores proveniente de distintos partidos políticos, pero lejos de rencillas políticas en dicho apoyo. Se observa una urgente necesidad de reactivación laboral, siendo las municipalidades y el Gobierno los principales artífices de la reactivación, pero con grandes dificultades por el poco apoyo de fuerzas políticas. Nuevo plan de ayuda social por las consecuencias del Covid19 y el nuevo Gobierno. Convención Constitucional en plena redacción de la Nueva Constitución, que ha tenido una caída en popularidad y credibilidad según las últimas encuestas. Importante apoyo del Estado a las capacitaciones de trabajadores, por medio de SENCE, beneficios tributario y leyes. 	<p>Se observa una fuerte polarización de las fuerzas políticas, derivado del proceso constituyente, además del plan adoptado por el Gobierno a partir de marzo 2022. El nuevo Gobierno, con tendencia de centro izquierda, ha sido puesto en duda constantemente por la oposición e incluso algunos aliados, implicando grandes desacuerdos en el escenario político actual. Debido a lo anterior se vaticinan algunos retrocesos en materias como el desarrollo económico, cultural, social, educación del Estado y la Nación. Es necesario que el nuevo gobierno genere las instancias para llegar a acuerdos en las materias anteriormente señaladas.</p>
Económico	<ol style="list-style-type: none"> Importante caída y cierre de empresas, incrementándose los nuevos entrantes en servicios poco explotados previo al Covid19. Inestabilidad económica derivado de la pandemia, las esperanzas están en la reactivación mundial y en los planes del nuevo Gobierno. Niveles de desempleo altos, alcanzando 7,3% en el 2021 según cifras oficiales. Aumento de la tasa de inflación, llegando a 7,2%, siendo la más alta en 14 años. Aumento de las tasas de interés pasando de 4% a 5,5% durante el 2021. Mayores restricciones de los Bancos para otorgamiento de créditos, producto de un aumento de la morosidad en las carteras derivado del Covid19 y de la inestabilidad política del país. Durante el 2020 y 2021, mediante la Ley del 10% de AFP se permitió el retiro de fondos de pensiones en 3 oportunidades. Esto implicó una gran cantidad de circulante. Se estima que esto provocaría aumento en la inflación a nivel nacional. Inestabilidad del mercado de capitales, originado por la incertidumbre de la llegada del nuevo Gobierno. Crecimiento de la industria de capacitaciones, intensificándose las modalidades online. 	<p>Debido a la crisis que el COVID 19 ha generado a nivel nacional, se observa un importante incremento de los niveles de desempleados en Chile, por tanto menor poder adquisitivo que ha implicado la modificación del presupuesto familiar y los objetivos de gastos. Si bien, los retiros de 10% de las AFP han contribuido a apalear los menores ingresos de las personas, durante el 2021 se ha observado un aumento de la liquidez, teniendo como consecuencia un aumento de la inflación y encarecimiento de la vida hacia el 2022 y 2023.</p> <p>Otra consecuencia de los retiros del 10% es la contención del endeudamiento y de la morosidad de las personas en el sistema financiero, desplazándose hacia el segundo semestre del 2022 y parte del 2023.</p> <p>A nivel de Gobierno Central urgen medidas para apalear las consecuencias económicas del COVID19, de los retiros u otras crisis que pueden surgir en los próximos 4 años.</p>
Social	<ol style="list-style-type: none"> Cambio en el comportamiento de compra de los consumidores. Cambios en las necesidades y exigencias de los consumidores sobre los servicios y productos. Crecimiento en el consumo de capacitaciones bajo modalidad online. Adopción de nuevas formas de comunicación. Uso intensivo de la tecnología y aceleración en la digitalización. Mantenimiento del aislamiento social derivado del Covid19, según exigencia de las medidas adoptadas en el Gobierno. Incremento del desempleo femenino, por ser estas las principales cuidadoras de terceros. Aumento de la brecha digital entre hombres y mujeres, siendo estas últimas las más perjudicadas. 	<p>Se observan cambios importantes derivados de la pandemia, teniendo efecto en distintos ámbitos como la naturaleza en la comunicación de las personas al pasar de medios presenciales a modalidad digital, extendiéndose esto a los colegios, universidad, trabajo o incluso para temas familiares y migos.</p> <p>El alto desempleo no sólo afecta la economía, si no que también tiene una fuerte repercusión del desarrollo de la mujer en sus proyecciones de crecimiento como en las oportunidades futuras.</p>
Tecnológico	<ol style="list-style-type: none"> Explosivo incremento del uso de plataformas tecnológicas en Educación. Cambio en el tipo de tecnología utilizada por los centros educacionales y de capacitación. Incremento de servicios tecnológicos relacionados a plataformas LMS. Auge en la seguridad de la información y la confidencialidad de datos. Nuevas herramientas para el uso de plataformas tecnológicas (gamificación, social learning, webinars, etc) 	<p>A partir del 2020 se observa un explosivo aumento en el uso de las tecnologías y las plataformas que dan sustento a la arquitectura de estas. Lo anterior se evidencia en la cantidad de organizaciones que debieron migrar a sistemas online ed comunicación, siendo una transformación que se ha mantenido permanente con el pasar de los meses.</p> <p>Adicionalmente, los usuarios han adquirido mayores conocimientos, teniendo la capacidad de exigir en mayor medida que hace un par de años atrás, transformándose en autodidactas y fuentes de información.</p> <p>También se han producido algunas exigencias derivadas de la seguridad de la información y Confidencialidad de datos, además de la disminución de la brecha digital y democratización del acceso a la tecnología.</p>
Ecológico	<p>Dada la industria en la que se encuentra Extensión, no se observa incidencia de los factores ecológicos.</p>	<p>Dada la industria en la que se encuentra Extensión, no se observa incidencia de los factores ecológicos.</p>
Legal	<ol style="list-style-type: none"> Se mantiene vigente la Ley 19.518 sobre desarrollo de competencias laborales. Posibles cambios a la ley 19.518 sobre el desarrollo de competencias laborales de los trabajadores, implicando mayores beneficios tributarios a las empresas por uso del SENCE. Modificación del artículo 11del capítulo II de la ley 20.351 (Protección al empleo y fomento a la capacitación laboral) sobre el tope de gastos en capacitación. Modificaciones al ley de seguridad de los datos. Certificación de Competencias Laborales para trabajadores nacionales. 	<p>Mayores beneficios tributarios a las empresas implicando un aumento de capacitaciones en centros asociados a los beneficios, por ende siendo de preferencia de las empresas para capacitar a sus trabajadores.</p>

12.3 Análisis de las Fuerzas Competitivas: PORTER

Fuerza	Análisis	Nivel
Amenaza de Nuevos Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una alta probabilidad de cambio en los actuales proveedores de capacitaciones y migren a la modalidad online, impulsados además por las exigencias de las empresas que ven una forma de disminuir costos. • Adicionalmente, existen algunas organizaciones apoyadas por el Estado que entregan capacitaciones y ya han tenido un giro a una modalidad híbrida (presencial y online), acrecentándose en el futuro la modalidad online. • Las universidades, los CFT y centros educacionales tienen una mayor capacidad de crear centros de capacitaciones online, gracias a la experiencia durante pandemia. 	Alta
Amenaza de Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar del auge de la educación online, las capacitaciones presenciales siguen siendo una amenaza actual. • Derivado de los cambios producto del Covid19, algunos expertos han desarrollado cursos de forma particular y han tenido buena aceptación. • Hay otros mecanismos no formales de educación, que los usuarios pueden considerar suficientes para capacitarse, como son las plataformas de social learning y youtube, entre otras. Estos mecanismos están tomando más fuerza con la democratización de la tecnología. 	Alta
Poder de Negociación de Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los proveedores importantes son los mantenedores de las plataformas de capacitaciones. En este sentido y debido al auge de las modalidades online de educación, es importante el rol de los proveedores sobre todo en la mantención y estabilidad del servicio. • Se observa un crecimiento de proveedores de plataformas para educación online. • En cuanto a los diseñadores, hay varias empresas que entregan este servicio, siendo los diseñadores instruccionales uno de los más importantes. Existen varios en el mercado. 	Medio
Poder de Negociación de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes tienen una alta capacidad de cambiarse de un proveedor a otro para capacitarse, más aún considerando que la modalidad online no está completamente aceptada y muchos prefieren la modalidad presencial. • Las empresas pueden generar relatores internos para dictar capacitaciones, disminuyendo el costo asociado a las capacitaciones externa para sus trabajadores. 	Alta
Rivalidad entre Competidores Actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien al día de hoy no existe una gran cantidad de empresas dedicadas a las capacitaciones online, si existen una gran cantidad de nuevos entrantes que podrían cambiar la naturaleza de la competencia. La mayoría, son instituciones que dictan capacitaciones en modalidad presencial que se han visto forzados a modificar la forma en que dictan las capacitaciones. • Para lograr una diferenciación, los competidores actuales deben diferenciarse por medio de la calidad del servicio y la aceptación de parte de los trabajadores de las capacitaciones. 	Alta
Barreras de Salida	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores de capacitaciones, en el caso de la modalidad online, pueden salir fácilmente de la industria, ya que no cuentan con activo fijo a liquidar como es el caso de los centros de capacitación. • Es importante analizar la extensión de los contratos con los proveedores, tanto en el caso de las plataformas como los diseñadores instruccionales. 	Medio
Complementariedad	<ul style="list-style-type: none"> • Es posible desarrollar complementariedad con los proveedores de servicios LMS y Diseñadores, lo cual genera grandes posibilidades de ampliar las líneas y ampliar los servicios a otras regiones • La gran cantidad de competidores implica surgimiento de nuevos proveedores con los cuales se pueden crear alianzas de integración vertical. 	Alta

12.4 Cuadro comparativo de la Industria

Variables de Análisis	Educadores Digitales Financiamiento Estatal	Educadores Digitales
	OTEC	Universidades, Institutos de Formación Técnica, Colegios y Centros de Capacitación
Ubicación	Chile	Chile
Producto o Servicio	Capacitaciones presenciales y online	Capacitaciones presenciales y online
Estrategia Venta y Mkt	Los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) son empresas que entregan y crean cursos de capacitación con el objetivo de dictarlos a otras empresas, según las necesidades de estas. La mayoría de los cursos se financian a partir de franquicias tributarias Sence. Se ha observado que tienen un alto porcentaje de creación y de empresas cerradas durante un año.	Universidades, Institutos de Formación Técnica, Colegios y Centros de Capacitación que en su origen realizaban capacitaciones presenciales, pero fueron forzados a migrar a las capacitaciones online debido a la pandemia por COVID19.
Precios	Dependiendo del curso, las OTEC tienen autonomía en cálculos de costos y propuestas de cursos para las empresas.	Precios Varían según prestigio del centro educacional.
Recursos	Tangibles: Recursos Financieros propios. Recursos Financieros ajenos. Recursos Financieros Estatales. Intangibles Conocimiento del mercado local. Personas: Knowhow Compromiso	Tangibles: Recursos Financieros propios. Recursos Financieros ajenos. Intangibles Conocimiento del mercado local. Marca Trayectoria Personas: Knowhow Compromiso
Clientes	Todas las empresas chilenas	Empresas chilenas y trabajadores, así como estudiantes de pregrado
N° de empleados	Variado, principalmente entre 51- 200 Empleados.	Variado
Año fundación	Variado	variado
Tipo Financiación	Empresa Privada, con fuerte apoyo público.	Financiación Privada, en algunas ocasiones también fondos públicos
Desventaja	No cuentan con una administración adecuada, implicando quiebres en la estrategia de la OTEC. No se observa especialización en capacitación online.	No tienen especialización en la industria de capacitaciones online.

Variables de Análisis	Educadores Nativos Digitales		
	OPEN Latinoamérica	Cognos Online	Sabiorealm
Ubicación	Chile / Colombia	Argentina / Chile / Colombia / Mexico / Panama / Perú	Brazil, Latinoamérica
Producto o Servicio	Diseño y confección de capacitaciones, por medio del diseño instruccional	Diseño e implementa programas de formación virtual o virtual-presencial, desarrollo de portales educativos, capacitación en línea y gestión del conocimiento	Plataforma LMS para la implementación de capacitaciones online y venta de cursos.
Estrategia Venta y Mkt	<p>Construye cursos en tiempo récord y lo implementamos en la plataforma de la empresa o en una que proveen.</p> <p>Diseñan cursos desde cero ajustado a los contenidos de aprendizaje, entretenido y dinámico.</p> <p>Casos prácticos, ejercicios, pruebas, presentaciones, material complementario descargable, trivias, encuestas, videos reales y otros elementos virtuales para un aprendizaje interactivo.</p> <p>Son especialistas en el diseño instruccional y nuestra avanzada tecnología nos permite generar experiencias significativas de aprendizaje.</p>	CognosOnline es una empresa de tecnología que diseña, desarrolla e implementa programas de formación virtual o virtual-presencial, desarrollo de portales educativos, capacitación en línea y gestión del conocimiento. Dando soluciones en 2 sectores; 1.- sector educativo 2.- sector corporativo 3.- sector gobierno	Sabiorealm es una plataforma LMS modelo SAAS (Software as service), orientada al mercado Latinoamericano, se destaca por ser una plataforma muy intuitiva, así también ofrece soporte 100 % en español y asesoramiento en la implementación de capacitaciones online y venta de cursos. Esta plataforma se diferencia por su experiencia de usuario y por incorporar herramientas como redes sociales internas que facilitan el aprendizaje social y colaborativo.
Precios	<p>Plan Express: \$690 USD</p> <p>Plan Clásico: \$1.650 USD</p> <p>Plan Avanzado: \$US\$1.650 USD</p>	No existe tarifa fija, por lo tanto y al ser una empresa que realiza la plataforma personalizada los valores varían según los requerimientos del cliente.	<p>Plan Free: \$0 USD x mes</p> <p>Plan Basic: \$21 USD x mes</p> <p>Plan Pro: \$79 USD x mes</p> <p>+1.000 personas: plan personalizado</p>
Recursos	<p>Tangibles:</p> <p>Recursos Financieros propios.</p> <p>Recursos Financieros ajenos</p> <p>Intangibles</p> <p>Tecnología</p> <p>Conocimiento del mercado LA.</p> <p>Personas:</p> <p>Knowhow</p> <p>Compromiso</p>	<p>Tangibles:</p> <p>Recursos Financieros propios.</p> <p>Recursos Financieros ajenos</p> <p>Intangibles</p> <p>Tecnología</p> <p>Conocimiento de diferentes industrias.</p> <p>Personas:</p> <p>Knowhow</p> <p>Compromiso</p>	<p>Tangibles:</p> <p>Recursos Financieros propios.</p> <p>Recursos Financieros ajenos</p> <p>Intangibles:</p> <p>Tecnología</p> <p>Personas:</p> <p>Knowhow</p> <p>Compromiso</p>
Concentración de Mercado	+60 cursos en el 2021 80 Clientes en Latinoamérica 20.000 plataformas educativas 30.000 alumnos capacitados	+500 Clientes	+300 Clientes 7 países (principalmente LA)
Clientes	Codelco / CMR / Mutual de Seguridad / Lipigas / Securitas / BCI / Universidad Andrés Bello / Agrosuper / Escuela de Seguros de Chile / Itaú /	U Santo Tomás / Codelco / Santander / DEMRE / Inst. Guillermo Subercaseaux / IPChile / IPP / LarrainVial / Sence / SOVOS / Tigre / Uniacc / UC del Maule / Agrosuper / UC de Temuco / Uchile / U. Concepción / UDLA / U Gabriela Mistral / U Mayor / U San Sebastián	Amazon / Paypal / Magio Group / Museo Memoria y Tolerancia / MultipleSkills / Revex / Itedu / Inst. de Negocio e Inversión México / Flor de vida, Argentina
N° de empleados	51 - 200 Empleados	51 - 200 Empleados	2 - 10 Empleados
Año fundación	2009	2000	2018
Tipo Financiación	Financiación Privada	Financiación Privada	Financiación Privada
Desventaja	Si bien tiene plataforma para la gestión y formación de personas, no entrega un plan integrado con la estrategia de RRHH.	Empresa enfocada en la industria de la educación, sin proyecciones a expandirse a otras industria o mercados.	Sólo es posible utilizarlo en computadores, ya que no se puede instalar en dispositivos IOS o android.

Variables de Análisis	Educadores Nativos Digitales		
	Docebo	Talent LMS	SABA LMS
Ubicación	Toronto / Ontario (Canadá)	San Francisco, California	California, USA
Producto o Servicio	Sistema de gestión del aprendizaje LMS para capacitaciones con estadísticas del proceso.	Capacitaciones online para el mundo corporativo alojada en la nube, fuerte enfoque en la gamificación.	Productora de software enfocados en soluciones para la gestión de talento dentro de las empresas.
Estrategia Venta y Mkt	<p>Docebo es un sistema de gestión del aprendizaje LMS, modelo SAAS (Software as Service) enfocado en la parte corporativa del e-learning, puntualmente en la parte de capacitaciones de personal.</p> <p>Esta plataforma se diferencia por su experiencia de usuario y por incorporar herramientas como redes sociales internas que facilitan el aprendizaje social y colaborativo</p> <p>El público objetivo de esta plataforma son las PYMES con hasta 1000 usuarios, sin embargo puede ser utilizada en organizaciones de mayor envergadura.</p> <p>Actualmente Docebo se encuentra disponible en más de 30 idiomas. Al ser Docebo una plataforma para la capacitación de personal, todas las características de la misma están orientadas a brindar estadísticas del proceso de capacitaciones y herramientas suficientes para garantizar la transmisión de conocimiento dentro de una organización .</p>	<p>Talentlms es una plataforma LMS enfocada al sector corporativo del e-learning, puntualmente a las capacitaciones online.</p> <p>Es una plataforma tipo SAAS (Software as Service), eso significa de que brindan un servicio agregado a la contratación que es el soporte y el servicio post ventas.</p> <p>Es importante mencionar que talentLMS se aloja en la nube por lo que no necesita ser instalada en ningún servidor.</p> <p>La característica más resaltante de esta plataforma es su fuerte enfoque en gamificación, el cual es uno de los mejores dentro del mercado del e-learning.</p>	<p>Saba LMS es una plataforma LMS modelo SAAS orientada a la parte corporativa del e-learning por lo que es muy utilizada en capacitaciones online de colaboradores dentro de organizaciones. Dentro de las principales características de esta plataforma, resalta su enfoque en Social Learning, funcionalidad que recibió un premio incluso en el año 2013 por la University Business Magazine.</p> <p>Otra característica que hay que resaltar es la posibilidad que ofrece esta plataforma para personalizar la interfaz del colaborador.</p> <p>Destaca también la posibilidad de poder emitir certificados, y como toda LMS, también la posibilidad de poder colocar condicionales para obtener el certificado, las cuales pueden incluir la aprobación de cierta cantidad de cursos en un determinado orden</p> <p>Webinars y Videoconferencias , saba LMS ofrece la posibilidad de crear ambientes de interacción virtual para poder realizar capacitaciones online en vivo</p> <p>Esta plataforma presenta también la posibilidad de poder ejecutar gamificación en el proceso de capacitación</p> <p>Es totalmente responsive, por lo que puedes generar Microlearning</p>
Precios	<p>Según cantidad de usuarios activos, entre más cantidad de usuarios se tenga, se tendrá que pagar mas en total, sin embargo el costo por usuario se reducirá.</p> <p>Docebo tiene 2 planes:</p> <p>Growth Enterprise: hasta 300 activos, el cargo es de USD\$3.33 c/u</p> <p>Plano Enterprise: +500 usuarios con un monto promedio de USD \$ 5 por usuario activo.</p>	<p>Free: \$0 USD</p> <p>Started: \$50 USD x mes</p> <p>Basic: \$129 USD x mes</p> <p>Plus: \$249 USD x mes</p> <p>Premium: \$429 USD x mes</p>	<p>El precio de Saba LMS varía en base a las funcionalidades:</p> <p>Plan básico: \$ 300 USD x mes</p> <p>Planes con funcionalidades Intermedias y avanzadas: entre \$450 a \$1.300 USD x mes.</p>
Recursos	<p>Tangibles:</p> <p>Recursos Financieros Estatales.</p> <p>Intangibles:</p> <p>Tecnología</p> <p>Respaldo gubernamental.</p> <p>Personas:</p> <p>Knowhow</p>		<p>Tangibles:</p> <p>Recursos Financieros Estatales.</p> <p>Intangibles:</p> <p>Tecnología</p> <p>Reconocimiento por pioneros</p> <p>Trayectoria</p> <p>Personas:</p> <p>Knowhow</p>
Concentración de Mercado	<p>80 Países</p> <p>+1.000 clientes, siendo USA su principal mercado</p>	<p>10.000 clientes</p> <p>+11M Personas aprendiendo</p> <p>+3M de cursos creados</p>	<p>Esta plataforma se encuentra en más de 2200 empresas, superando así los 33 millones de usuarios en todo el mundo.</p>
Clientes	UBER/ Walmart / Heineken / Roche / Bose /	PwC / Phillips / Duolingo / Lindt / Deliveroo / Yankees de NY / Panera / Rosetta Stone / Isuzu / Autodesk / Takeaway.com / cPanel / HarperCollins / CarGlass /	Liebherr / Visma Comenius / Gfk / Virgin Atlantic / Fujitsu EMEA / Siemens Healthineers / REED / Allianz.
N° de empleados	51 - 200 Empleados	51 - 200 Empleados	201 - 500 Empleados
Año fundacion	2005	2012	2012
Tipo Financiación	Empresa Pública	Financiación Privada	Financiación Privada
Desventaja	Precio alto para algunas empresas, siendo una barrera para la penetración de un mercado mayor; además no se observan planes de expansión a otros mercados (como en latinoamérica)	Si bien hay opción de español, hay secciones de la plataforma que se mantienen en inglés. Además no tiene soporte en español.	Casi toda la información se encuentra en inglés, por lo que no está pensada para mercado Latino, tiene un foco predominante en países de habla Inglesa, esto puede dificultar las tareas de implementación en empresas de habla hispana.