



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

***EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y
ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS
DE PRÁCTICA DE IDIOMA INGLÉS A TRAVÉS DE UNA APLICACIÓN
MÓVIL UTILIZANDO INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN CHILE.***

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER
EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

RODRIGO GUSTAVO RAVANALES PLASENCIO

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
MARIA BICERA HIRIART**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE PRÁCTICA DE IDIOMA INGLÉS A TRAVÉS DE UNA APLICACIÓN MÓVIL UTILIZANDO INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN CHILE

El objetivo de la presente tesis es evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de servicios de práctica de idioma inglés a través de una aplicación para celulares utilizando inteligencia artificial en Chile, que permita alcanzar una TIR superior al 20% al final de un periodo de 3 años de operación.

Se estimó un tamaño de mercado de aprendizaje de idiomas en Chile de 568 mil millones de CLP para el año 2022, y una tasa de crecimiento del 11,2% anual.

Se llevó a cabo una investigación de mercado, y se determinó que el segmento que presenta el mayor atractivo es el grupo que le interesa usar aplicaciones o plataformas, pero no se decide, esto se debe a que tiene mayor disposición a pago, mayor interés por perfeccionar su inglés, estar muy abierto a ocupar inteligencia artificial para poder perfeccionar su inglés además de tener un mayor tamaño del segmento. Por otro lado, se identificó que los competidores más cercanos a nivel de precio y velocidad de respuesta son las aplicaciones gratis y de pago, pero a nivel de características de personalización o flexibilidad, tutores y centros de aprendizaje brindan servicios similares pero a precios mucho más altos.

A partir de este diagnóstico se definió que la propuesta de valor principal será una aplicación para celulares que permite aprender inglés en cualquier momento por medio de un tutor gramatical digital y practicando inglés por medio de conversaciones con personajes digitales que se ajustan a su nivel de inglés e intereses a un precio competitivo. Además permite la opción de adicional de personalizar objetivos y voces. Respecto al precio, se contará con una suscripción mensual de 10.000 CLP y se dará la opción de compra por 8.000 CLP la personalización de objetivos y por 13.000 CLP la personalización de voz. La promoción directa se realizará por medio de Instagram, Email y LinkedIn y promoción indirecta por sitios de alto tráfico, universidades e institutos y empresas internacionales con presencia en Chile, finalmente la distribución será por Apple Store y Google Play.

De la evaluación económica se concluye que el proyecto es rentable, con un VAN de 4.666 millones de CLP y una TIR de 212% al tercer año, considerando financiamiento del 30% del capital requerido correspondiente a 107 millones de CLP y una inversión inicial de 249 millones de CLP.

Se concluye que el proyecto es estratégica, técnica y económicamente factible, y cumple con la condición de satisfacción planteada, por lo que se recomienda su implementación.

Tabla de Contenido

1.	Introducción	1
2.	Descripción del tema a abordar y justificación.....	2
	2.1. Inglés en Chile.....	2
	2.2. Breve historia de la inteligencia artificial conversacional.....	5
	2.3. Chatbos en la educación	9
	2.4. Tema a abordar y justificación.....	9
3.	Objetivos, resultados esperados y alcance	11
	3.1. Objetivo general	11
	3.2. Objetivos específicos.....	11
	3.3. Resultados Esperados	11
	3.4. Alcance del tema a abordar.....	12
4.	Marco conceptual.....	13
5.	Diagnóstico de la situación del mercado	14
	5.1. Descripción del mercado	14
	5.1.1. Mercado de aprendizaje de idiomas a nivel mundial	14
	5.1.2. Mercado en Chile	15
	5.2. Caracterización de los clientes en Chile.....	17
	5.2.1. Objetivo, marco muestral y método.....	17
	5.2.2. Segmentación y resultados de la investigación de mercado	17
	5.3. Análisis de la competencia	25
	5.4. Análisis de potenciales socios estratégicos	26
	5.4.1. Canales de distribución	26
	5.4.2. Proveedores tecnológicos	26
	5.5. Análisis PESTL del entorno.....	28
6.	Síntesis estratégica por segmento.....	30
	6.1. Análisis FODA general	30
	6.2. Análisis FODA por segmentos	31
	6.3. Matriz de atractivo	31
7.	Estrategia del Negocio.....	33
	7.1. Selección del segmento objetivo	33
	7.2. Posicionamiento	33
	7.3. Propuesta de valor	36

7.4. Marketing Mix	39
7.4.1. Producto	39
7.4.2. Precio	40
7.4.3. Promoción	42
7.4.4. Distribución.....	42
7.5. Modelo de Negocio.....	43
7.6. Estructura Organizacional	50
8. Evaluación de la factibilidad económica	54
8.1. Proyección de Ingresos	54
8.2. Proyección de costos y gastos	57
8.3. Inversión	59
8.4. Financiamiento	61
8.5. Flujo de Caja	64
8.6. Indicadores Financieros	65
8.7. Análisis de Sensibilidad	66
9. Conclusiones	68
10. Bibliografía	73
11. ANEXOS	76
Anexo A - Bosquejo de la aplicación móvil	76
Anexo B - Encuesta relacionada con la práctica del idioma inglés por medio de aplicaciones móviles	79
Anexo C - Listado de competidores evaluados por categoría y precio cobrado por mes.	101
Anexo D - Justificación del precio en relación a la oferta de la competencia.	102

Índice de Tablas

Tabla 1. Número de personas que pueden sostener una conversación en inglés en Chile	2
Tabla 2. Nivel de inglés de los docentes	3
Tabla 3. Puntaje por país de examen de audición y lectura en inglés	4
Tabla 4. Puntaje por país de examen oral y escrito en inglés	5
Tabla 5. Resumen de la estimación de mercado en Chile	16
Tabla 6. Porcentaje de encuestados por segmento	18
Tabla 7. Tamaño estimado por segmento	18
Tabla 8. Motivos principales para el segmento de los indecisos	18
Tabla 9. Motivo principal para segmento de los que usan aplicaciones gratis	19
Tabla 10. Motivo principal para el segmento que no le interesa usar aplicaciones	19
Tabla 11. Motivo principal para el segmento que utiliza aplicaciones de pago	19
Tabla 12. Interés por practicar inglés con una IA por segmento	20
Tabla 13. Tiempo a la semana dedicado a perfeccionar su nivel de inglés por segmento	23
Tabla 14. Disposición a pago por segmento	23
Tabla 15. Preferencia de canal de marketing	24
Tabla 16. Fortalezas y debilidades de los competidores	25
Tabla 17. Características de los competidores	25
Tabla 18. Ventajas y desventajas de los canales de distribución	26
Tabla 19. Ventajas y desventajas de proveedores tecnológicos	27
Tabla 20. Análisis FODA general	30
Tabla 21. Análisis FODA por segmentos	31
Tabla 22. Matriz de atractivo	32
Tabla 23. Características de los competidores agrupadas por factores competitivos	33
Tabla 24. Costos fijos relacionados a remuneración	57
Tabla 25. Proyección de ingresos, costos y gastos	58
Tabla 26. Capital de trabajo	59
Tabla 27. Habilitación de oficina	59
Tabla 28. Inversión inicial	60
Tabla 29. Resumen financiamiento	61
Tabla 30. Capital amortizado e intereses	61
Tabla 31. Estado de resultado	64
Tabla 32. Flujo de caja	65
Tabla 33. Indicadores financieros	65
Tabla 34. Análisis de sensibilidad sobre el VAN	67
Tabla 35. Análisis de sensibilidad sobre la TIR	66

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Brechas de aprendizaje entre los estudiantes de Grupo Socio Económico alto y bajo	3
Ilustración 2. Tendencia del mercado de aprendizaje de idiomas.....	14
Ilustración 3. Ranking de los atributos positivos de utilizar una IA para practicar inglés por segmento.....	21
Ilustración 4. Ranking de los atributos negativos de utilizar una IA para practicar inglés por segmento.....	22
Ilustración 5. Gráfico precio vs precio (factor de costos).....	34
Ilustración 6. Gráfico precio vs tutor gramatical en todo momento (factor velocidad).....	34
Ilustración 7. Gráfico precio vs se ajusta a intereses personales (factor flexibilidad)	35
Ilustración 8. Proyección de número de usuarios que se suscribirán mensualmente	54
Ilustración 9. Proyección de cantidad de servicios vendidos	55
Ilustración 10. Precio de los servicios	55
Ilustración 11. Proyección de los ingresos agrupados por servicios, primero 24 meses ...	56

1. Introducción

En el contexto de una sociedad cada vez más globalizada manejar el idioma inglés es considerado un elemento clave para la inserción a este nuevo mundo, según el censo 2012 aplicado en nuestro país, sólo un 9,5% de las personas pueden mantener una conversación en inglés⁽¹⁾. Otro estudio más reciente es el English Proficiency Index (EPI) informe publicado en 2021 por Education First (EF), el cual revela que Chile se ubica en el lugar 47 de 112 países evaluados de diferentes continentes, quedando en séptimo lugar dentro de Latinoamérica⁽²⁾.

Manejar un segundo idioma como el inglés ofrece diferentes beneficios, personas de todo el mundo acceden a ciencia, tecnología, empleo y la cultura. Un análisis de HolonIQ⁽³⁾ proyecta un fuerte crecimiento en el aprendizaje global de idiomas con lo digital como un factor clave, el mercado global de aprendizaje de idiomas casi se duplicará para 2025, alcanzará los \$103 billones de pesos chilenos y la enseñanza basada en dispositivos móviles y en línea cada año le quita más participación a los sistemas offline tradicionales.

Por otro lado, los avances tecnológicos de los últimos años como el poder de cómputo y el almacenamiento de grandes cantidades de datos en la nube ayudaron al desarrollo de algoritmos basados en redes neuronales que son la base hoy en día para el desarrollo de Inteligencia Artificial (IA). Además, investigaciones académicas que necesitan de grandes cantidades de datos y gran poder de cómputo se han vuelto disponibles comercialmente gracias a empresas como OpenAI⁽⁴⁾ y HuggingFace⁽⁵⁾ ofreciendo modelos de lenguaje de inteligencia artificial como un servicio (SaaS, *software as a service*).

Por todo lo anterior, el objetivo principal de este trabajo es desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa que pretende solucionar el problema de bajo dominio del inglés en nuestro país por medio de la creación de un producto para celulares que permita practicar el inglés conversando de cualquier tema y cuando se desee utilizando modelos de inteligencia artificial ya entrenados, aprovechando las soluciones y capacidades de ciertos proveedores para llegar al mercado rápidamente integrando diferentes tecnologías.

2. Descripción del tema a abordar y justificación

2.1. Inglés en Chile

El dominio del inglés es esencial para el desarrollo de un país en el contexto de una economía global, en este capítulo se realizará un diagnóstico del nivel de inglés a escala nacional, profundizando en estudiantes, profesores y profesionales.

El dominio del inglés en Chile es muy bajo, según el censo 2012⁽⁶⁾, de un total de 16,6 millones de personas, el 9,5% de los habitantes dice poder sostener una conversación en inglés. El detalle por rango de edad se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Número de personas que pueden sostener una conversación en inglés en Chile

Grupo de edad	Nº de personas que habla inglés
Total País	1.585.027
0 a 14 años	119.638
15 a 29 años	664.257
30 a 44 años	437.453
45 a 59 años	220.559
60 años o más	143.120

Fuente: Censo 2012

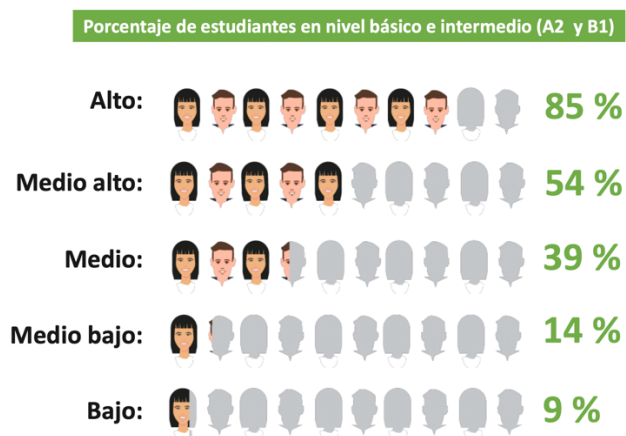
A nivel de estudiantes, el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) de inglés aplicado en los terceros medios muestra resultados deficientes. Este estudio evalúa las habilidades receptivas (comprensión lectora y auditiva) y los puntajes obtenidos se clasifican en los niveles A1, A2 y B1 del Marco Común Europeo de Referencia (CEFR), donde A2 es el estándar de logro establecido para 8° básico y B1 es el estándar para IV medio.

A la fecha se han realizado 4 pruebas SIMCE de inglés, en 2010, 2012, 2014 y 2017, este último SIMCE⁽⁷⁾ se aplicó a 7.340 estudiantes, abordando 137 establecimientos a lo largo de todo Chile y los resultados fueron los siguientes:

- 7 de cada 10 estudiantes de III° medio no alcanzan los aprendizajes esperados para 8° básico en la asignatura de inglés.
- Existen grandes brechas de aprendizaje entre los estudiantes de Grupo Socio Económico (GSE) alto y bajo. El detalle se muestra en la imagen siguiente.
- Las mujeres y hombres obtienen resultados similares.
- Las horas pedagógicas de Inglés, la preparación que tienen los docentes y el hecho de que este hable en inglés durante las clases marca una diferencia en los resultados de los estudiantes.

- La exposición al inglés fuera del colegio, por ejemplo ver películas, revisar páginas web o *chatear* en inglés, puede hacer una diferencia significativa en los resultados.

Ilustración 1. Brechas de aprendizaje entre los estudiantes de Grupo Socio Económico alto y bajo



Fuente: SIMCE de inglés 2017

Por el lado de los profesores, el Programa Inglés Abre Puertas (PIAP) del MINEDUC ha logrado evaluar el nivel de inglés de 4.282 docentes⁽⁸⁾, de los cuales un 67% del total de profesionales que imparten inglés en los establecimientos municipales y particulares subvencionados cuenta con un nivel B2 o superior, que es el estandar requerido por el ministerio de educación para realizar clases de inglés. El niveles obtenidos se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 2. Nivel de inglés de los docentes

Cambridge Placement Test (CPT)							
Pre-A1	A1	A2	B1	B2	C1	C2	Total
21	118	359	926	1.558	1.039	261	4.282

Fuente: Estrategia nacional de inglés 2014-2030

En el proceso de certificación, la totalidad de los docentes rinden una prueba online de 30 minutos (Cambridge Placement Test), que indica su nivel general ya que sólo mide lectura y escritura.

Para el segmento profesional es interesante destacar un estudio que da luces respecto del desempeño de Chile en relación a otros países, corresponde al Reporte Mundial del Examen TOEIC 2021 - Examen de audición y lectura⁽⁹⁾, dónde los profesionales chilenos que rindieron el test se ubican en el lugar 2 entre 45 países, con un puntaje promedio de 807 puntos. Este puntaje corresponde a la suma de los puntajes alcanzados en comprensión auditiva y de lectura, situándolos en un nivel intermedio alto.

Tabla 3. Puntaje por país de examen de audición y lectura en inglés

PAÍS	Comprensión auditiva promedio	Comprensión de lectura promedio	Total
GERMANY	440	386	826
CHILE	418	389	807
LEBANON	420	380	800
ITALY	414	380	794
PHILIPPINES	428	365	793
COSTA RICA	413	353	765
BELGIUM	398	362	760
INDIA	415	344	759
MOROCCO	403	346	749
JORDAN	401	343	745
SPAIN	387	352	739
FRANCE	390	348	738
PERU	377	350	727
EGYPT	392	323	715
TUNISIA	381	332	712
NICARAGUA	376	327	703
MADAGASCAR	371	322	692
COLOMBIA	361	326	687
ALGERIA	369	315	684
MALAYSIA	373	308	681
KOREA	376	304	679
BRAZIL	350	312	662
POLAND	355	304	659

Fuente: Reporte Mundial del Examen TOEIC 2021 – Examen de audición y lectura.

No obstante, en el Reporte Mundial del Examen TOEIC 2021 - Examen oral y escrito⁽¹⁰⁾ el nivel es algo más bajo, ubicando a los chilenos en el lugar 12 entre 22 países, con un puntaje promedio de 285 puntos. Este puntaje corresponde a la suma de los puntajes alcanzados en la comunicación hablada y comunicación escrita, situándolos en un nivel intermedio.

Tabla 4. Puntaje por país de examen oral y escrito en inglés

PAÍS	Comunicación hablada Promedio	Comunicación escrita Promedio	Total
PHILIPPINES	157	171	328
GERMANY	159	164	323
FRANCE	147	165	312
MEXICO	149	160	309
COLOMBIA	147	157	304
NETHERLANDS	143	160	303
TAIWAN	144	158	302
ITALY	139	158	297
SPAIN	136	158	294
COSTA RICA	144	147	291
EL SALVADOR	134	155	289
CHILE	136	149	285
ECUADOR	134	147	281
KOREA, SOUTH	128	148	276
SINGAPORE	123	145	268
CHINA	118	147	265
PANAMA	120	143	263
INDONESIA	114	138	252
JAPAN	111	132	243
VIETNAM	98	130	228
HONG KONG	97	118	215
UNITED STATES	91	90	181

Fuente: Reporte Mundial del Examen TOEIC 2021 – Examen oral y escrito.

2.2. Breve historia de la inteligencia artificial conversacional

La idea de interactuar con una computadora usando voz o texto se remonta a mucho tiempo atrás, solo en los últimos años esta idea se ha hecho realidad con la aparición de asistentes personales digitales (Siri de Apple, Asistente de Google, Cortana de Microsoft y Bixby de Samsung), parlantes inteligentes (Amazon Echo y Google Nest), chatbots (Facebook Messenger) y robots sociales (Pepper)

Un sistema de diálogo es un programa informático que admite interacciones conversacionales habladas, basadas en texto o multimodales con humanos, proporcionando un nuevo tipo de interfaz que reemplaza la interfaz gráfica de usuario tradicional.

En general, se hace una distinción entre sistemas de diálogo orientados a tareas y no orientados a tareas. En los diálogos orientados a tareas, el usuario humano y el sistema interactúan para realizar alguna tarea, ejemplo Alexa y la planificación de un viaje ⁽¹¹⁾. En los diálogos no orientados a tareas, el usuario humano y el sistema entablan una interacción conversacional general, ejemplo Mitsuku⁽¹²⁾ reaccionando a las declaraciones del usuario y solicita más información, simulando la forma en que los humanos participan en las conversaciones cotidianas.

Uno de los motivos de desarrollar sistemas que puedan entablar conversaciones con usuarios humanos es que proporcionar una baja barrera de entrada para los usuarios, permitiéndoles interactuar de manera intuitiva con servicios, recursos y datos en Internet. Con los sistemas de diálogo no hay necesidad de aprender una interfaz, el usuario puede decir lo que quiera y el asistente puede actuar como un

compañero social, brindando soporte y entretenimiento, o en entornos comerciales, brindando autoservicio al cliente y ayuda automatizada

Se pueden identificar cinco grupos de sistemas de diálogo en base a las comunidades de investigación y desarrollo que trabajan en gran medida de forma independiente unas de otras.

1) Sistemas de Diálogo Hablado y Basados en Texto

Estos sistemas se desarrollaron principalmente en laboratorios de investigación académicos e industriales, algunos ejemplos:

BASEBALL, creado en 1961, era un sistema de preguntas y respuestas que podía responder preguntas sobre juegos de béisbol. El sistema pudo manejar preguntas con una estructura sintáctica limitada y simplemente rechazó las preguntas que no pudo responder.

SHRDLU, creado en 1972, era lingüísticamente más avanzado, incorporando una gran gramática del inglés, conocimiento semántico sobre objetos en su dominio (un mundo de bloques) y un componente que procesaba información no lingüística sobre el dominio.

GUS, creado en 1977, era un sistema para reservar vuelos. Por ejemplo, el enunciado, quiero ir a San Diego el 28 de mayo, se interpretó como una solicitud para hacer una reserva de vuelo, y el enunciado, el próximo vuelo, se interpretó con referencia a un vuelo mencionado anteriormente. GUS usó técnicas que todavía se usa ampliamente en los sistemas de diálogo orientados a tareas actuales.

ATIS, creado en 1990, era un sistema de dialogo hablado capaz de entregar información sobre el sobre viajes aéreos en los EE. UU.

DARPA Communicator, creado en 2001, fue uno de los primeros sistemas que podía manejar más de un dominio, entregando información relacionada con vuelos, hoteles y alquiler de automóviles

2) Interfaces de Usuario de Voz

Varias compañías desarrollaron sistemas para respaldar las tareas automatizadas de autoservicio del cliente basadas en el teléfono, como asistencia de directorio, consultas de información y otras transacciones de rutina. Todavía se utilizan ampliamente para brindar atención al cliente automatizada por teléfono, un ejemplo interesante es el sistema Cómo puedo ayudarte de AT&T:

HMIHY, creada en 1997, el sistema How May I Help You (HMIHY) apoyaba el enrutamiento de llamadas clasificando las llamadas de los clientes y enrutándolas al destino correcto, reduciendo así los costos de los agentes humanos y permitiéndoles manejar interacciones más complejas. A fines de 2001, HMIHY manejaba más de 2 millones de llamadas por mes y mostraba mejoras significativas en la satisfacción del cliente con respecto a soluciones alternativas.

3) Chatbots

Los chatbots tienen como objetivo simular una conversación humana y se utilizan cada vez más en áreas como la educación, la recuperación de información y el comercio electrónico, donde actúan como asistentes en línea automatizados para complementar o incluso reemplazar los servicios que brindan los humanos en los centros de llamadas. Algunos ejemplos importantes en esta área son:

ELIZA, creada en 1966, simula a un psicoterapeuta rogeriano, a menudo de manera convincente, y ha inspirado a muchas generaciones de autores de chatbots para quienes una de las principales motivaciones es desarrollar un sistema que pueda superar el juego de imitación de Turing. El objetivo del juego de imitación es ver si una máquina puede mostrar un comportamiento inteligente al engañar a los observadores de una conversación entre un humano y un chatbot para que piensen que las declaraciones del chatbot en realidad provienen de otro participante humano.

Mitsuku, creado en 2013, simula una niña en el estilo anime de 18 años. Ha ganado el premio Loebner (una implementación de la prueba de Turing) cinco veces y se ha creado a mano utilizando lenguajes de secuencias de comandos. Mitsuku puede llevar una conversación destinada principalmente al ocio o entretenimiento y su principal característica consiste en que se tiene una interacción significativa, las respuestas son rápidas y coherentes, aunque todavía falla según el nivel de complejidad de la conversación.

Los chatbots de dominio abierto, como Meena de Google, BlenderBot de Facebook y Generative Pre-Training (GPT) de Open AI iniciaron el 2020 y se han vuelto muy populares este último tiempo, ya que a diferencia de su generación anterior estos chatbots son creados a partir de un conjunto de datos muy grandes de conversaciones y utilizan tecnologías de redes neuronales.

4) Agentes Conversacionales Corporizados.

Un agente conversacional incorporado, Embodied Conversational Agent (ECA), es un personaje animado generado por computadora que combina la expresión facial, la postura del cuerpo, los gestos con las manos y el habla para brindar una interacción más humana y atractiva. Algunos ejemplos son:

Smartakus, creado en 2006, es un personaje animado utilizado en el proyecto SmartKom para presentar información.

REA, creado en 2005, es una ECA de tamaño real, multimodal y en tiempo real que desempeña el papel de un agente de bienes raíces.

GRETA, creado en 2009, es un ECA tridimensional en tiempo real que habla y muestra expresiones faciales, gestos, mirada y movimientos de la cabeza.

5) Robots Sociales y Agentes Situados

Los robots sociales se están volviendo cada vez más populares como compañeros de personas mayores, como juguetes educativos y de entretenimiento para niños, o como ayudas de autoservicio en lugares públicos. Además, debido a su forma física, se espera que posean cualidades sociales como la capacidad de reconocer y mostrar emociones y otras señales sociales similares a las humanas. Algunos ejemplos importantes son:

Pepper, creado en 2014, es un ejemplo de un robot social que puede reconocer emociones en función de las características de la voz, la expresión facial y los movimientos corporales del usuario. Pepper puede adaptar su comportamiento a la situación y mostrar empatía. Algunos usos que se le ha dado son en el lobby de un hotel, puede manejar preguntas sobre la confirmación de la habitación o preguntar si el huésped necesita ayuda con sus maletas.

Otros ejemplos de robots sociales son el profesor Einstein, un tutor de física, Leka, un robot que brinda ayuda y compañía a niños con autismo, y Furhat, una cabeza robótica basada en un sistema de proyección que reproduce expresiones faciales, con motores para mover el cuello y cabeza.

2.3. Chatbots en la educación

El uso de chatbots está muy extendido en los servicios de atención al cliente, pero en los últimos años está generando interés en la educación (Yin et al., 2020). A nivel educativo es relevante para padres, alumnos y docentes. Lo importante en este tipo de recurso es que sirve para mantener una comunicación fluida y continua con los interlocutores y pueden ser útiles para ayudar a docentes y estudiantes a resolver tanto cuestiones educativas como tareas rutinarias.

Para los estudiantes, los chatbots se pueden utilizar para localizar información y resolver dudas de forma rápida, en cualquier momento del día y de forma automática (Alm & Nkomo, 2020). Para los profesores, los chatbots se pueden usar para monitorear el progreso y desarrollo académico de los estudiantes. También se pueden utilizar como recurso de apoyo al aprendizaje (Pereira et al., 2019). Para los padres, los chatbots se pueden utilizar para mantener el contacto con las escuelas, recibiendo asesoramiento o resolución de dudas (Palasundram et al., 2019).

En el caso de Chile existe la experiencia del uso de un chatbot para apoyar el aprendizaje en estudiantes de contabilidad para la enseñanza de normas tributarias relacionadas con el sistema tributario chileno(8). El proceso de experimentación se llevó a cabo con 50 estudiantes de educación superior, divididos en un grupo experimental y un grupo de control, en dos cursos diferentes. Los resultados obtenidos demostraron mayor efectividad del uso del chatbot en el aprendizaje de la materia tributaria, donde el grupo experimental obtuvo una mejora del 32% frente al grupo control con solo un 5,2% de mejora.

2.4. Tema a abordar y justificación

Para el presente estudio el tema a abordar es la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de servicios de práctica de idioma inglés a través de una aplicación móvil utilizando inteligencia artificial en Chile. Lo que motiva y justifica este trabajo son los siguientes puntos:

- El 90% de los chilenos no puede tener mantener una conversación en inglés.
- Mercado de aprendizaje de idiomas en crecimiento.
- El dominio del idioma inglés se considera vital para conseguir mejores empleos⁽¹³⁾⁽¹⁴⁾⁽¹⁵⁾.
- Es caro estudiar inglés en Chile, el costo es una de las mayores barreras para aprender inglés según un informe de British Council⁽¹⁶⁾.
- El inglés es un ramo obligatorio para alumnos de 5to básico a 4to Medio⁽¹⁷⁾.
- Día a día se hace necesario escuchar (series, podcast), leer (redes sociales, revistas), escribir (correos, informes) y hablar en inglés (reuniones de trabajo, viajes).

- Existen modelos conversacionales de inteligencia artificial ya entrenados ofrecidos como un servicio, no es necesario crear o tener grandes bases de datos y procesamiento propio para utilizar un modelo.
- La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) promueve el uso inteligencia artificial⁽¹⁸⁾ para abordar los desafíos de la educación.

De esta manera, y considerando que en Chile la cantidad de personas interesadas en el estudio de idiomas puede superar los 10 millones (ver sección 5.1.2), se estima que existe un mercado potencial interesante para la creación de una empresa de servicios de práctica de idioma inglés en nuestro país, en base a una aplicación para celulares que permita practicar inglés conversando del tema que se quiera y cuando quiera utilizando modelos de inteligencia artificial conversacionales.

3. Objetivos, resultados esperados y alcance

3.1. Objetivo general

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de servicios de práctica de idioma inglés a través de una aplicación para celulares utilizando inteligencia artificial en Chile, que permita alcanzar una TIR superior al 20% al final de un periodo de 3 años de operación.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar y caracterizar el o los segmentos objetivos.
- Identificar y caracterizar posibles competidores y su propuesta de valor.
- Diseñar la propuesta de valor de la potencial empresa tecnológica de servicios de idioma.
- Evaluar la factibilidad técnica identificando riesgos y aspectos más relevantes vinculados a la creación de la posible empresa.
- Evaluar la factibilidad económica de la puesta en marcha de la potencial empresa, considerando que se espera alcanzar al final de un periodo de 3 años de operación una TIR superior al 20%.

3.3. Resultados Esperados

Como resultado de este trabajo se espera lo siguiente:

Conocer el mercado y la tendencia en el cual la empresa se desarrollará, tener claridad sobre la competencia y los diferentes productos para aprendizaje de idiomas existentes en la industria, reconocer los socios estratégicos tanto para los canales de distribución como los proveedores tecnológicos.

Mediante la caracterización del cliente se espera identificar el segmento con mayor atractivo, además de identificar los gustos, motivaciones, hábitos y preferencias de los consumidores nacionales del aprendizaje de idioma inglés.

Determinar la estrategia de negocio que cree valor para el cliente y que sea adecuada para la creación y funcionamiento de la empresa.

Finalmente se espera entender si el proyecto puede obtener la TIR esperada al final de 3 años de operación, identificando ingresos, egresos y el flujo de caja con sus indicadores relacionados para poder concluir sobre la viabilidad del negocio.

3.4. Alcance del tema a abordar

Se estudiará la oportunidad y factibilidad de crear una empresa que preste un servicio de práctica del idioma inglés por medio de una aplicación móvil utilizando los siguientes modelos de inteligencia artificial ya entrenados como un servicio: conversacional (o de lenguaje), texto a voz, voz a texto, traducción de inglés a español y viceversa, gramática y partes de la oración, aprovechando las soluciones y capacidades de ciertos proveedores para llegar al mercado rápidamente integrando diferentes tecnologías.

En el anexo A se agrega un bosquejo de las pantallas principales de la aplicación.

Los temas que no se incluyen en la tesis son:

- La evaluación de la factibilidad del servicio en otros países de habla hispana.
- La implementación y seguimiento de la estrategia propuesta.
- La evaluación de una solución propia de IA entrenando los modelos por medio de grandes cantidades de datos.
- El diseño y desarrollo de la aplicación.

4. Marco conceptual

Dado que el presente trabajo corresponde a un estudio de factibilidad de la creación de una empresa que ofrece servicios de aprendizaje de idioma inglés por medio de una aplicación para celulares utilizando inteligencia artificial, es necesario dar un marco conceptual, en especial a lo que tiene que ver a la tecnología utilizada. A continuación, se describen conceptos relevantes para el mejor entendimiento del presente documento.

Inteligencia artificial conversacional: es el estudio de técnicas para crear agentes de software que pueden participar en interacciones conversacionales naturales con humanos. Si bien la idea de interactuar con una computadora usando texto o voz ha existido durante mucho tiempo, solo recientemente se ha convertido en realidad. Hoy en día, las personas pueden hablar con asistentes personales digitales en sus teléfonos inteligentes, pueden hacer preguntas o emitir comandos a altavoces inteligentes habilitados para voz y pueden navegar utilizando sistemas basados en voz en sus automóviles.

Modelo de lenguaje: Un modelo de lenguaje es una distribución de probabilidad sobre secuencias de palabras. Se utiliza un modelo de lenguaje para estimar cuán probables son las diferentes palabras y frases. Los modelos de lenguaje se han utilizado ampliamente en el reconocimiento de voz y en la comprensión del lenguaje natural para ayudar a distinguir entre palabras y frases que suenan similares. Por ejemplo, *to*, *too* y *two* suenan igual, pero tienen diferentes significados y diferentes usos en un texto. Se han creado modelos de lenguaje muy grandes, como BERT de Google, Turing NLG de Microsoft y GPT-3 de OpenAI, y ahora se utilizan en una amplia variedad de tareas de procesamiento de lenguaje natural. Estos modelos de lenguaje pueden producir texto que en muchos casos es indistinguible del texto producido por humanos.

Chatbots: Se crearon originalmente como intentos de simular conversaciones humanas. ELIZA generalmente se considera el primer chatbot, el cual simula a un psicoterapeuta, a menudo de manera convincente, y ha inspirado a muchas generaciones de autores de chatbots para quienes una de las principales motivaciones es desarrollar un sistema que pueda superar el juego de imitación de Turing . El objetivo del juego de imitación es ver si una máquina puede mostrar un comportamiento inteligente al engañar a los observadores de una conversación entre un humano y un chatbot para que piensen que las sentencias del chatbot en realidad provienen de otro participante humano.

Dispositivos móviles: son dispositivos computacionales portables, lo suficientemente pequeños para que puedan ser sostenidos y operados en la mano, entre los que se cuentan específicamente los teléfonos celulares inteligentes, y los tablets. Es importante señalar que, dada esta definición, los notebooks, pese a ser portables, no son considerados dispositivos móviles.

5. Diagnóstico de la situación del mercado

5.1. Descripción del mercado

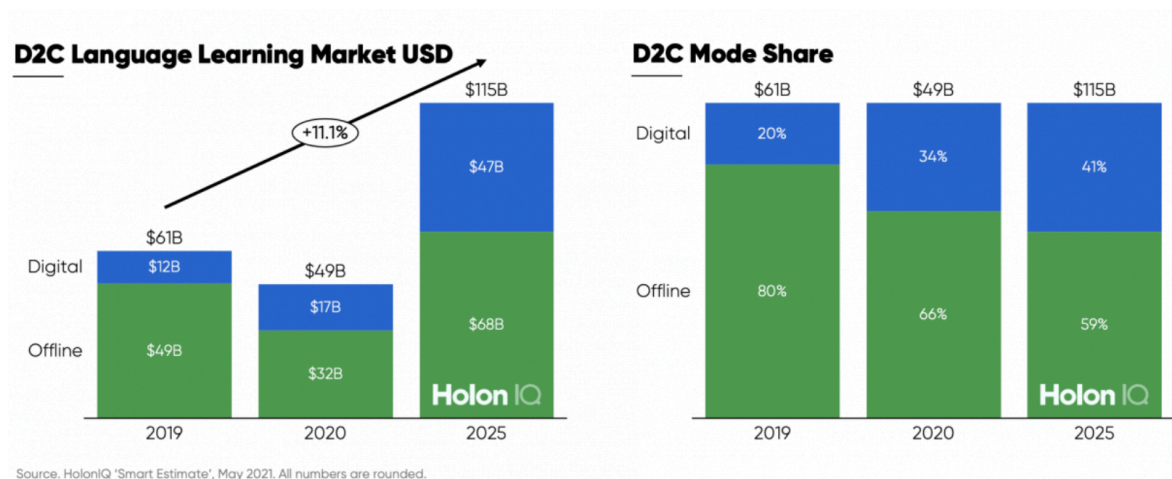
5.1.1. Mercado de aprendizaje de idiomas a nivel mundial

Según un estudio de HolonIQ⁽³⁾, aproximadamente 1.800 millones de personas estudian activamente por trabajo o placer para lograr el dominio de un idioma adicional. El mercado total de aprendizaje de idiomas a nivel mundial fue de \$61 mil millones de dólares para el año 2019, equivalentes a \$54 billones de pesos chilenos⁽¹⁹⁾, del mercado total, el 20% corresponde a aprendizaje de idiomas para dispositivos móviles, lo que equivale a 12 mil millones de dólares (\$11 billones CLP).

Para el año 2025, con un crecimiento del 11,1% anual llegará a los 115 mil millones de dólares (\$103 billones CLP), de los cuales 47 mil millones de dólares (\$41 billones CLP), un 41% de mercado total, corresponderá a aprendizaje por medio de dispositivos móviles.

Lo anterior se puede apreciar en la siguiente imagen.

Ilustración 2. Tendencia del mercado de aprendizaje de idiomas



Fuente: HolonIQ - Smart Estimate 2021

5.1.2. Mercado en Chile

Para nuestro país no se cuenta con datos del tamaño de mercado de aprendizaje de idiomas, para lo cual se considerará información de varias fuentes. Tomando como base la cantidad de habitantes en Chile, 19,2 millones según el Banco Mundial⁽²⁰⁾ para el año 2021, se realiza un primer filtro por personas mayores a 18 años que corresponden aproximadamente a un 80% de la población según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO⁽²¹⁾. Luego según el estudio de mercado realizado para esta tesis se pudo observar que un 94% de los encuestados se muestra interesado por perfeccionar su nivel de inglés. En este sentido, existiría una oportunidad para el mercado que está compuesto por cerca de 14,4 millones de personas en Chile.

Con la finalidad de obtener el tamaño del mercado por segmentos premium y financiados por publicidad se dividen estos 14,4 millones de personas en 2 grupos, Para estimar el primer grupo se considera que el 65% de los encuestados en el estudio de mercado está de acuerdo o muy de acuerdo en pagar 5.000 CLP mensuales por una aplicación para perfeccionar su inglés, proyectando estos porcentajes se obtiene cerca de 9,4 millones de personas para este grupo, los 5 millones de personas restantes se consideran en el grupo financiado por publicidad.

Con los datos de cantidad de personas y disposición a pago de 60.000 CLP anuales se puede estimar el mercado del segmento premium para aprendizaje de idiomas en 563 mil millones de CLP.

Para el segmento financiado por publicidad, según Google AdSense⁽²²⁾ que para el mercado de Sudamérica en la categoría trabajo y educación se pueden lograr ingresos de 100 CLP anuales por cada visita realizada mensualmente en la aplicación. Bajo el supuesto que los 5 millones de usuarios del grupo financiado por publicidad visitan la aplicación 10 veces al mes se puede obtener una estimación de 5 mil millones de CLP para este grupo.

Finalmente, el total será de 568 mil millones para el mercado de aprendizaje de idiomas el cual puede crecer al 11% anual según estudio mencionado anteriormente de HolonIQ. Un resumen de lo mencionado anteriormente se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 5. Resumen de la estimación de mercado en Chile

		Fuente
Habitantes en Chile	19.212.362	Banco Mundial
Rango de edad, mayores a 18 años	15.369.890	Unesco
Interés por perfeccionar inglés (94%)	14.447.696	Estudio Mercado
Segmento premium (65%)	9.391.003	Estudio Mercado
Segmento con publicidad (35%)	5.056.694	Estudio Mercado
Disposición anual a pago por servicio premium	60.000	Estudio Mercado
Ventas por premium	563.460.152.736	
visitas mensuales (10 visitas mensuales por usuario)	50.566.937	Supuesto
Estimación de pago anual por visita mensual (100 CLP/año)	5.056.693.678	Google AdSense
Mercado (CLP)	568.516.846.414	
Crecimiento anual en la industria del aprendizaje de idiomas	11%	HolonIQ

Fuente: Elaboración propia

5.2. Caracterización de los clientes en Chile

5.2.1. Objetivo, marco muestral y método

Objetivo: Determinar hábitos, preferencias, interés y disposición a pago de los potenciales consumidores en relación al aprendizaje de idioma inglés, considerando variables de segmentación. Detalle de preguntas en anexo B.

Marco muestral: Mujeres y hombres mayores de 18 años que habiten en Chile.

Método: Encuesta online realizada en la plataforma Qualtrics entre los días 23 de septiembre de 2022 y 14 de octubre de 2022.

5.2.2. Segmentación y resultados de la investigación de mercado

El número de personas pertenecientes al marco muestral que contestaron de forma completa la encuesta fue de 251 y el muestreo no se puede considerar aleatorio ya que se encuentra desbalanceado concentrando una gran cantidad de los encuestados en solo 3 regiones (Metropolitana, Valparaíso y la región de O'Higgins).

El tamaño de la muestra óptimo debió haber sido 380 participantes para tener un nivel de confianza del 95% con un 5% de error por lo que se indicará como sugerencia llegar al tamaño óptimo de la muestra para tener menos nivel de error y validar que el muestreo sea aleatorio si se desea implementar esta estrategia a futuro.

A partir de los resultados se determinó segmentar a los clientes de acuerdo a su interés y medio ocupado para aprender inglés, se consideraron los siguientes 4 grupos:

Le interesa usar apps, usa aplicaciones de pago: Utiliza plataformas online o aplicaciones para celulares de pago.

Le interesa usar apps, usa aplicaciones gratuitas: Utiliza plataformas online o aplicaciones para celulares gratuitas

Le interesa usar apps, pero no se decide: Le interesa aprender, mejorar o practicar el idioma inglés pero aún no se decide por una aplicación para celular o plataforma online.

No le interesa usar apps, usa otros medios: No le interesa perfeccionar su inglés por medio de aplicaciones para celulares o plataformas online. Perfecciona su inglés por otros medios.

El porcentaje de encuestados por cada segmento se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 6. Porcentaje de encuestados por segmento

Tamaño de los segmentos	Porcentaje
Le interesa usar apps, pero no decide	51%
Le interesa usar apps, usa aplicaciones gratuitas	26%
No le interesa usar apps, usa otros medios	13%
Le interesa usar apps, usa aplicaciones de pago	10%
Total general	100%

De la tabla anterior es importante destacar que más del 50% son indecisos, es decir, hay una oportunidad latente clara donde las personas quieren un producto para cubrir su necesidad de aprender, practica o mejorar su nivel de inglés, pero no encuentran el producto adecuado en el mercado.

El tamaño estimado de los segmentos utilizando la cuantificación del mercado chileno se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 7. Tamaño estimado por segmento

Segmentos	Cantidad
Le interesa usar apps, pero no decide	7.316.859
Le interesa usar apps, usa aplicaciones gratuitas	3.782.444
No le interesa usar apps, usa otros medios	1.922.226
Le interesa usar apps, usa aplicaciones de pago	1.426.167
Total	14.447.696

A continuación se analizan los principales motivos asociados a cada segmento.

Para el segmento que los indecisos (51% del total) se les solicitó indicar los 2 motivos principales, los motivos más nombrados fueron no tener suficiente disciplina, no tener suficiente tiempo y lo caro de estudiar inglés.

Tabla 8. Motivos principales para el segmento de los indecisos

¿Por qué aún no se decide a utilizar una aplicación o plataforma online para mejorar su nivel de inglés?	Porcentaje
No tengo disciplina.,No tengo suficiente tiempo.	32%
No tengo suficiente tiempo.,Es caro estudiar inglés.	21%
No tengo suficiente tiempo.,Otro:	10%
No tengo disciplina.,Es caro estudiar inglés.	8%
No tengo los niveles de competencia digital.,No tengo suficiente tiempo.	7%
No tengo disciplina.,Otro:	6%
Es caro estudiar inglés.,Otro:	4%
No tengo suficiente tiempo.,Soy demasiado viejo para aprender inglés.	3%
No tengo disciplina.,Soy demasiado viejo para aprender inglés.	3%
Soy demasiado viejo para aprender inglés.,Es caro estudiar inglés.	2%
No tengo los niveles de competencia digital.,Es caro estudiar inglés.	2%
Soy demasiado viejo para aprender inglés.,Otro:	1%
No tengo los niveles de competencia digital.,Soy demasiado viejo para aprender inglés.	1%
No tengo los niveles de competencia digital.,No tengo disciplina.	1%
Total general	100%

El siguiente segmento que le sigue es el segmento de los interesados en usar apps y usan aplicaciones o plataformas gratuitas (26% del total) los principales motivos indicados fueron que son de fácil acceso y gratis, la facilidad de uso en cualquier momento y que son útiles para practicar.

Tabla 9. Motivo principal para segmento de los que usan aplicaciones gratis

¿Por qué prefiere aplicaciones para celulares o plataformas online gratuitas para mejorar su nivel de inglés?	Porcentaje
Fácil acceso y gratis	34%
Uso en cualquier momento	16%
Útil para practicar	13%
Fácil uso	13%
No está dispuesto a pagar	10%
Otros	8%
No hay diferencias con apps/plataformas de pago	3%
Buen contenido	2%
Total general	100%

El tercer segmento es el de los que no le interesa usar apps y prefieren otros medios para perfeccionar su inglés (13% del total) los principales motivos mencionados fueron que preferían estudiar de manera presencial u otro, está última opción indican que prefieren practicar o perfeccionar su inglés en el trabajo, viendo series o leyendo libros en inglés.

Tabla 10. Motivo principal para el segmento que no le interesa usar aplicaciones

¿Por qué no le interesa utilizar una aplicación o plataforma online para mejorar su nivel de inglés?	Porcentaje
Prefiero estudiar de manera presencial	32%
Otro:	29%
No tengo suficiente tiempo.	23%
Tuve una mala experiencia aprendiendo en esta modalidad.	10%
Necesito estar en un país angloparlante para aprender inglés.	6%
Total general	100%

El último grupo es el segmento de los que les interesa usar apps y usa aplicaciones de pago (10% del total) y su principales motivos fueron que al pagar reciben un mejor contenido y permite el desbloqueo de beneficios.

Tabla 11. Motivo principal para el segmento que utiliza aplicaciones de pago

¿Por qué es importante para usted pagar una aplicación para celulares o plataforma online para mejorar su nivel de inglés?	Porcentaje
Entrega mejor contenido	50%
Desbloqueo de beneficios	36%
Producto personalizado	7%
Genera compromiso	7%
Total general	100%

También a este segmentó se les consultó por el monto que pagan mensualmente en pesos chilenos por aprender, practica o mejorar su nivel de inglés. Quienes pagan invierten entre 3.000 a 180.000 CLP mensuales, y un promedio de 40.500 CLP.

La siguiente sección intenta determinar el interés por aprender inglés con una IA,

Se solicitó que evaluaran su interés por practicar inglés con una IA, en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy poco interesante, y 5 es muy interesante. En la tabla siguiente se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 12. Interés por practicar inglés con una IA por segmento

¿Le parece interesante la idea de practicar inglés conversando con una inteligencia artificial?	Le interesa usar apps, usa aplicaciones de pago	Le interesa usar apps, usa aplicaciones gratuitas	Le interesa usar apps, pero no decide	No le interesa usar apps, usa otros medios	Total general
muy interesante	52%	48%	53%	19%	47%
interesante	30%	36%	31%	29%	32%
moderadamente interesante	9%	5%	12%	32%	12%
me interesa un poco	4%	3%	3%	13%	5%
no me interesa	4%	8%	2%	6%	4%
Nota ponderada	4,24	4,02	4,29	3,39	4,12

Se puede observar que el mayor interés lo presenta el segmento de los indecisos, con una valoración ponderada de 4,29 seguido muy de cerca por el segmento que tiene interés por apps y paga con una nota 4,24. También se observa que en general el 79% considera interesante o muy interesante la idea de practicar inglés conversando con una inteligencia artificial.

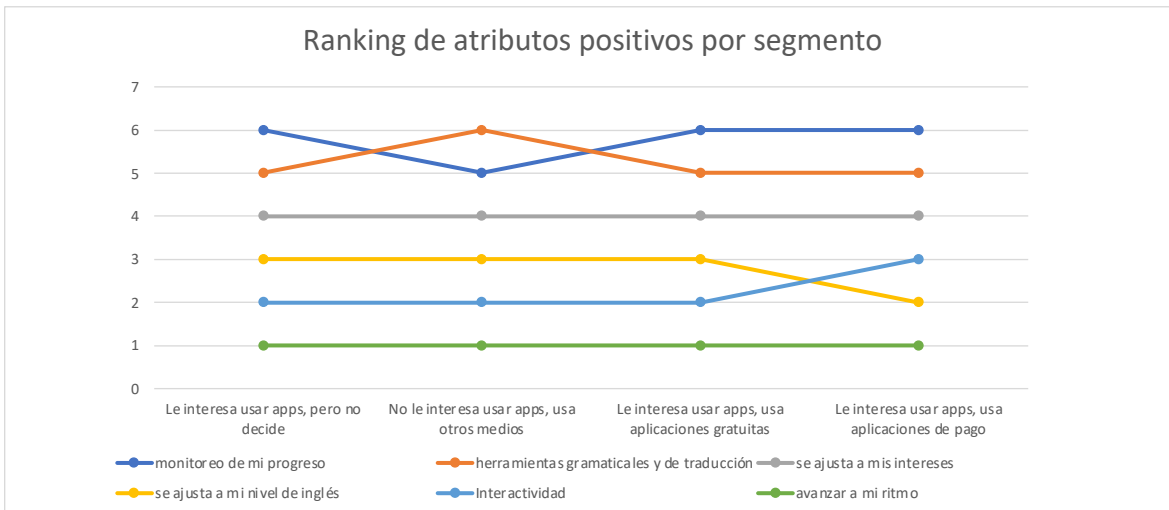
La siguiente sección intenta determinar las preferencias de los potenciales consumidores.

Se solicitó a los encuestados ranquear los atributos positivos y negativos relacionados con el siguiente concepto:

“Imagínese que existe una aplicación para celulares en la cual usted pudiera en sus ratos libres o cuando usted lo desee conversar por texto o audio con una inteligencia artificial sobre el tema que quiera con herramientas de análisis gramatical y traducción, por una suscripción mensual.”

Los resultados se muestran en las siguientes 2 gráficos

Ilustración 3. Ranking de los atributos positivos de utilizar una IA para practicar inglés por segmento



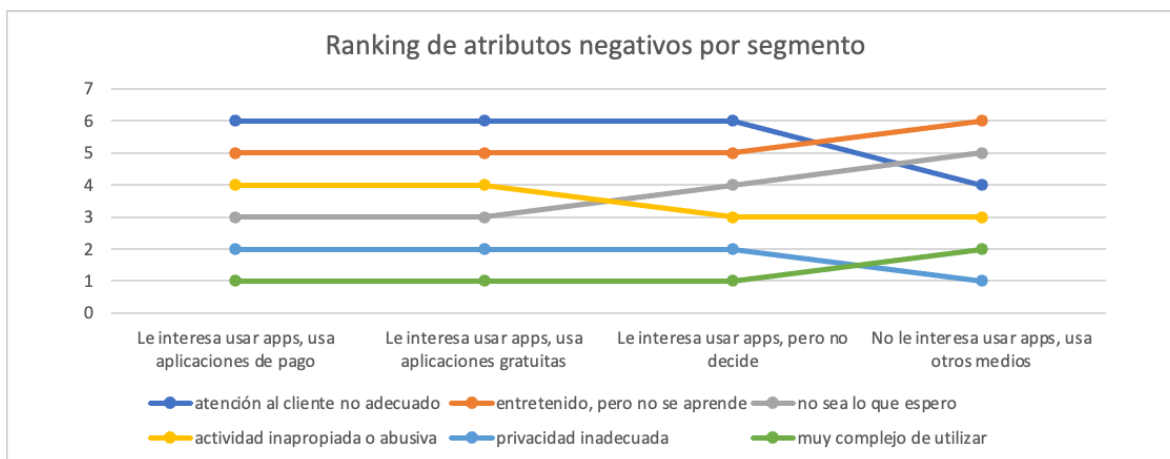
El aspecto positivo mejor valorado por los 4 segmentos fue que permite avanzar a mi ritmo, estudiando en cualquier momento del día y dedicando el tiempo que quiera. El segundo atributo positivo para 3 de los 4 grupos es que permite la interactividad constante, puedo elegir entre practicar habilidades pasivas como escuchar o leer así como también practicar habilidades activas como hablar o escribir. El tercer atributo positivo para 3 de los 4 grupos es que permite tener conversaciones que se ajusten a mi nivel de inglés.

Solo el segmento de los interesados y que pagan por apps prefieren más que se ajuste a su nivel de inglés en vez de la interactividad.

En la posición cuarta los encuestados dejaron la alternativa que permite tener conversaciones que se ajusten a mis intereses, y en la posición quinta quedó el atributo de permitir resolver dudas de forma rápida y automática por medio de herramientas gramaticales y de traducción. Finalmente como último atributo en el ranking quedó el permitir medir mis avances cuando lo desee monitoreando mi progreso.

El siguiente gráfico muestra el escalafón de los atributos negativos.

Ilustración 4. Ranking de los atributos negativos de utilizar una IA para practicar inglés por segmento



Los 2 aspectos negativos con mayor relevancia para los 4 segmentos son que sea muy complejo de utilizar y que la privacidad de los datos no sea la adecuada. Para los segmentos que están interesados en usar apps y ocupan aplicaciones de pago o gratuitas así como para el segmento de los indecisos el ranking es muy parecido, donde ponen como siguiente punto relevante el atributo de que se comience a utilizar pero se deje al poco tiempo por no ser lo que se espera, luego la siguiente preocupación en la lista es que la inteligencia artificial tenga una actividad inapropiada o abusiva, seguido por que se utilice como entretenimiento, pero que no sea un aporte a el aprendizaje. Finalmente indicaron que no exista un servicio de atención al cliente adecuado a los usuarios.

Solo el segmento de los que nos les interesa usar apps y usan otros medios para perfeccionar su inglés ranquearon los atributos negativos de manera diferente valorando más temas como el servicio al cliente más que la aplicación no sea lo que espera o que la aplicación sea entretenida pero no se aprende. También les preocupa más la privacidad a que la aplicación sea compleja de utilizar.

La siguiente sección describe los hábitos de los posibles consumidores

Se consultó a los encuestados cuánto tiempo a la semana destinan en aprender, practicar o mejorar su nivel de inglés. Los resultados se presentan en la tabla siguiente. Para una comparación más directa se obtuvieron los “minutos ponderados” de práctica a la semana, considerando 15 minutos para quienes destinan menos de 30 minutos en practicar su inglés, 45 minutos para quienes practican de 30 minutos a 1 hora, 90 minutos para quienes practican más de 1 hora y menos de 2 horas, 180 minutos para quienes practican de 2 hasta 4 horas, y 300 minutos para quienes practican más de 4 horas por semana.

Tabla 13. Tiempo a la semana dedicado a perfeccionar su nivel de inglés por segmento

¿Cuánto tiempo a la semana destina en aprender, practicar o mejorar su nivel de inglés?	Le interesa usar apps, pero no decide	No le interesa usar apps, usa otros medios	Le interesa usar apps, usa aplicaciones de pago	Le interesa usar apps, usa aplicaciones gratuitas	Total general
Menos de 30 minutos.	63%	45%	30%	54%	55%
De 30 minutos hasta 1 hora.	23%	10%	39%	20%	22%
Más de 1 y hasta 2 horas.	10%	29%	17%	10%	13%
Más de 2 y hasta 4 horas.	3%	6%	13%	8%	6%
Más de 4 horas.	1%	10%	0%	8%	4%
Minutos ponderados	38	78	61	65	52

De los resultados se puede comentar que el grupo de los que usan otros medios distinto a plataformas o aplicaciones para practicar su inglés son los que destinan más tiempo a la semana medido en minutos ponderados, teniendo una diferencia del 20% sobre el grupo que le sigue que son los que usan aplicaciones gratis y sobre un 100% de diferencia con el grupo de los indecisos.

La siguiente sección describe la disposición a pago de los posibles consumidores

Se consultó a los encuestados si estaría dispuesto a una suscripción mensual de 5.000 CLP mensuales para practicar inglés. Los resultados se presentan en la tabla siguiente. Para una comparación más directa se obtuvo un “precio ponderado” de suscripción, considerando 5.000 CLP para quienes estaban muy de acuerdo con la pregunta, 4.800 CLP para quienes estaban algo de acuerdo con la pregunta, 4.200 CLP para quienes no estaban de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta, 3.000 CLP para quienes estaban algo de acuerdo con la pregunta, y 1.500 CLP para quienes estaban muy en desacuerdo con pagar una suscripción mensual de 5 mil pesos por una aplicación para practicar inglés.

Tabla 14. Disposición a pago por segmento

Estaría dispuesto/a a suscribirse por \$5.000 mensuales por una aplicación para practicar inglés?	Le interesa usar apps, pero no decide	Le interesa usar apps, usa aplicaciones gratuitas	No le interesa usar apps, usa otros medios	Le interesa usar apps, usa aplicaciones de pago	Total general
Muy de acuerdo	39,83%	29,51%	22,58%	52,17%	36,05%
Algo de acuerdo	26,27%	36,07%	25,81%	26,09%	28,76%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24,58%	21,31%	12,90%	13,04%	21,03%
Muy en desacuerdo	2,54%	11,48%	22,58%	4,35%	7,73%
Algo en desacuerdo	6,78%	1,64%	16,13%	4,35%	6,44%
Precio ponderado	4.526	4.323	3.732	4.604	4.375

De los resultados se puede comentar que el grupo de los que usan aplicaciones de pago para practicar su inglés son los que tienen mayor disposición a pago y donde el 78% de este grupo está de acuerdo o muy de acuerdo a pagar 5 mil pesos mensuales por una suscripción, lo sigue el grupo de los indecisos con un 66% de este grupo que indica que está de acuerdo o muy de acuerdo con la suscripción mensual.

La siguiente sección describe preferencias de canal de marketing de los posibles consumidores.

Se consultó a los encuestados por su preferencia respecto de 2 posibles formas de informarse sobre los beneficios de una aplicación para celulares que le permita practicar inglés conversando con una inteligencia artificial. Los resultados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 15. Preferencia de canal de marketing

¿Cómo le gustaría informarse de los beneficios de una aplicación para celulares que le permita practicar inglés conversando con una inteligencia artificial? Favor escoger 2 opciones.	Porcentaje
Instagram,Email	21,9%
Email,Linkedin	13,3%
Instagram,Linkedin	11,6%
Instagram,Youtube	9,9%
Email,Youtube	8,6%
Facebook,Instagram	8,6%
Facebook,Email	7,7%
Instagram,Influencer	5,6%
Youtube,Linkedin	2,6%
Instagram,Twitter	1,7%
Email,Twitter	1,7%
Facebook,Youtube	1,7%
Email,Blogs	1,3%
Influencer,Blogs	0,4%
Blogs,Twitter	0,4%
Influencer,Youtube	0,4%
Email,Influencer	0,4%
Twitter,Linkedin	0,4%
Blogs,Youtube	0,4%
Youtube,Twitter	0,4%
Influencer,Linkedin	0,4%
Facebook,Linkedin	0,4%
Total general	100,0%

Se puede observar de las respuestas que los medios preferidos por los encuestados corresponden a Instagram, LinkedIn y correo electrónico. Los medios menos preferidos fueron los influenciadores, blogs y Twitter.

5.3. Análisis de la competencia

Se identificó diversos grupos de competidores para satisfacer la necesidad de aprendizaje de idiomas, los cuales se muestran en la siguiente tabla. Estos grupos de competidores están ordenados del más cercano al más lejano en términos de similitud con el producto propuesto; aplicación para practicar el inglés usando inteligencia artificial. En esta tabla también se presentan las fortalezas y debilidades identificadas para cada grupo de competidores.

Tabla 16. Fortalezas y debilidades de los competidores

Producto	precio promedio mensual (CLP)	Fortalezas	Debilidades
Aplicaciones gratis	0	Fácil acceso y uso en cualquier momento	Contenido básico, poca personalización
Aplicaciones de pago	12.000	Precio asequible	Poca diferenciación con la versión gratuita
Tutores e intercambio de idiomas	63.000	Gran variedad en el nivel de los profesores	Difícil encontrar al profesor indicado
Centros de aprendizaje de idiomas	123.000	Ruta de aprendizaje clara	Clases en grupos

El detalle de los competidores evaluados para calcular el precio promedio mensual se encuentra en el anexo C.

Las características de cada uno de los grupos son las siguientes.

Tabla 17. Características de los competidores

Características\Competidores	Apps de Pago	Apps Gratuitas	Tutores	Centros de Aprendizaje
practicar inglés en cualquier momento	Alto	Alto	Medio	Bajo
Interactividad dirigida por el cliente	Medio	Medio	Alto	Bajo
se ajusta a mi nivel de inglés	Medio	Bajo	Alto	Medio
se ajusta a intereses personales	Medio	Bajo	Alto	Medio
establecer metas personales	Bajo	Bajo	Alto	Medio
consulta de evaluaciones pasada	Medio	Bajo	Bajo	Medio
conversación grupal	Medio	Bajo	Medio	Alto
precio	Bajo	Bajo	Medio	Alto

Se puede observar que el grupo de los tutores es el que más se destaca dentro de los categorías, luego le siguen las aplicaciones de pago, centros de aprendizaje y finalmente aplicaciones gratuitas.

Los competidores más cercanos a nivel de precio y velocidad de respuesta son las aplicaciones gratis y de pago, pero a nivel de características de personalización o flexibilidad, tutores y centros de aprendizaje brindan servicios similares a el nuevo producto por lo que las fortalezas y debilidades de estos cuatro grupo se considerarán para el diseño de la estrategia.

5.4. Análisis de potenciales socios estratégicos

5.4.1. Canales de distribución

En la siguiente tabla se presentan los principales canales de distribución para aplicaciones de aprendizaje de idiomas, ventajas y desventajas identificadas para cada uno.

Tabla 18. Ventajas y desventajas de los canales de distribución

Canales	Características	Ventajas	Desventajas
Plataformas de terceros	Tiendas de aplicaciones para celulares Google Play y Apple Store	Gran cuota de mercado para distribución de aplicaciones	Cobro por uso de la plataforma de pago (15%-30%) Flujo de pago variable Sujetos a cambios en términos y condiciones
Plataformas propias	Página web con sistema de pago	Menor costo que tienda de aplicaciones Entregar mayor información del producto	Dificultad de que la página sea encontrada Riesgos en posibles violaciones de seguridad

Dado que las tiendas de aplicaciones para celulares abarca un gran mercado y una plataforma propia podría llevar riesgos de seguridad que para las personas encuestadas este fue un tema de bastante importancia (2da en el ranking), se considera las plataformas de terceros como una mejor alternativa para distribuir y comercializar la aplicación de aprendizaje de idiomas.

5.4.2. Proveedores tecnológicos

Se realizó un análisis de potenciales socios estratégicos tecnológicos principalmente en 2 áreas; infraestructura tecnológica e inteligencia artificial conversacional de dominio abierto. En el primer grupo se debe decidir si la infraestructura tecnológica será local o basada en la nube. El segundo grupo se debe decidir si la inteligencia artificial conversacional utilizada en el núcleo de la aplicación será desarrollada con recursos propios utilizando como base los modelos pre-entrenados de acceso abierto disponibles en internet por un equipo de especialistas dentro de la compañía o se elegirá proveedores que entreguen el modelo ya entrenado listo para ser usado pagando solo por el uso en cada transacción.

Tabla 19. Ventajas y desventajas de proveedores tecnológicos

Categoría	Socios estratégicos	Ventajas	Desventajas
infraestructura tecnológica			
infraestructura local	Dell Cisco Intell	Más barato a largo plazo.	Gastos en software y hardware. Requiere instalación, actualización y mantenimiento. Costos iniciales elevados.
infraestructura basadas en la nube	AWS Azure Google Cloud	No se requiere la compra permanente de hardware o software. Se paga lo que se usa. Flexibilidad para escalar	Estructura de costos complejas para gran cantidad de servicios.
AI Conversacional de dominio abierto			
Software como un servicio (SaaS)	Openai Cohere Ai21	No hay responsabilidad del hardware y mantenimiento. Actualizaciones automáticas. Fácil cambiar entre proveedores.	Posible interrupción del servicio. Se comparte información confidencial. Posible problemas de latencia (según ubicación del proveedor).
Desarrollo propio tomando como base modelo pre-entrenados open source	Blender Bot DialogPT GODEL	100% personalizable según los requisitos. El software es de propiedad total. Los datos no son compartidos con terceros.	Requiere mucho tiempo de alcance y desarrollo. La inversión inicial es alta. Propenso a riesgos de seguridad y errores. Mayor dependencia de los desarrolladores y son un centro de alto costo.

En el grupo de infraestructura tecnológica se optará por infraestructura basada en la nube ya que pagar solo lo que se usa y poder ir escalando en la medida que exista una mayor demanda por parte de los posibles consumidores lo hace óptimo para negocios que recién inician dejando de lado los costos iniciales elevados de una infraestructura local.

Para el grupo de la inteligencia artificial conversacional de dominio abierto se optará por software como un servicio ya que permitirá llegar de manera rápida al mercado sin necesidad de tener que destinar mucho tiempo y recursos en entrenamiento de modelos, adquisición de hardware de procesamiento de alto rendimiento. Esta alternativa también permite tener actualizaciones constantes de mejoras a los grandes modelos de lenguaje ya que al día de hoy estos modelos constantemente están evolucionando. Importante también es la incorporación en esta categoría de nuevos proveedores como Cohere y Ai21 ya que hacen que la competencia aumente y los precios bajen.

5.5. Análisis PESTL del entorno

Se llevó a cabo un análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal del entorno, y las observaciones más relevantes de cada aspecto se muestran a continuación:

Político-Legal

La Ley N°21.096, consagra el derecho a la protección de datos personales, que atribuye a cada titular facultades para controlar, disponer y decidir sobre estos mismos, y así, proteger la vida privada de las personas. Es importante tener en consideración esta ley puesto que entrega el marco el conjunto de operaciones o procedimientos técnicos de carácter automatizado o no que permita recolectar, almacenar, transmitir, procesar, comunicar o utilizar los datos personales que se pueden obtener, en el caso particular del estudio, mediante la conversación que se realizará dentro de la aplicación de aprendizaje de idiomas o a través del registro inicial del usuario.

Impacto: Negativo, Alto. Si se infringe la seguridad de la información personal, confidencial o sensible del usuario, o si personas no autorizadas acceden a ella, puede ser costoso remediar dicha infracción, se podría someter a investigaciones reglamentarias o demandas privadas, y la reputación de la empresa podría verse afectada.

Económico

En el último tiempo Chile ha experimentado condiciones económicas mayormente negativas, el Índice Mensual de Actividad Económica (Imacec) de septiembre de 2022 cayó 0,4% en comparación con igual mes del año anterior. Por otro lado, el Índice de Actividad del Comercio (IAC) disminuyó un 1,9% en septiembre, con lo que sumó una caída de 12,3% en doce meses. Respecto de la inflación, el IPC aumentó en 0,9% en septiembre, acumulando un crecimiento de 13,7% en doce meses, la tasa de desempleo aumentó a 8,0% durante el trimestre terminado en septiembre, mientras que el índice real de remuneraciones de agosto no varió durante el mes, acumulando un retroceso de 2,6% en un año. Pese a que la economía se encuentra en desaceleración factores como la confianza del consumidor en el mes de octubre 2022 registró un avance, pasando de “moderadamente pesimista” a “levemente pesimista”⁽²³⁾.

Impacto: Negativo, Alto. Una recesión económica o la incertidumbre económica pueden afectar negativamente el gasto discrecional del consumidor y la demanda de los productos y servicios que se podrían ofrecer con este proyecto.

Social

El alcance del impacto de la pandemia de COVID-19 en nuestro país depende de ciertas decisiones, incluidas las medidas de distanciamiento social bajadas recientemente y las futuras medidas de prevención y mitigación, así como el potencial de algunas de estas medidas se restablecerán en caso de que se repitan las oleadas del virus.

Impacto: Negativo, Bajo. Cualquier evolución de este tipo de pandemia puede tener impactos adversos en las condiciones económicas globales y la confianza y el gasto del consumidor, esto podría afectar negativamente la demanda o la capacidad de los clientes para pagar por los productos y servicios que se ofrecerán.

Tecnológico

Chile cuenta con una estrategia de transformación digital la cual considera la adopción e integración de tecnologías digitales avanzadas, tales como las redes móviles de última generación, la Internet de las cosas, la computación en la nube, la inteligencia artificial, el análisis de macrodatos, la robótica, la realidad virtual y otras. Hoy la cobertura de 5G llega al 79% de la población urbana en Chile alcanzando 274 comunas en las que viven 14 millones de personas⁽²⁴⁾. El uso prioritario de dispositivos móviles están remodelando las industria en categorías que van desde el comercio minorista hasta la música y las citas, los consumidores se inclinan cada vez más por las experiencias móviles basadas en aplicaciones.

Impacto: Positivo, Alta. El comportamiento del consumidor seguirá siendo moldeado por una preferencia por la naturaleza conveniente y bajo demanda de las experiencias móviles.

6. Síntesis estratégica por segmento

6.1. Análisis FODA general

La siguiente tabla de FODA general da a conocer los aspectos más relevantes para la elaboración de la estrategia, detallando la implicancia respectiva. Debido a que la empresa aún no existe, no es posible realizar un análisis interno para determinar fortalezas y debilidades, por lo que el análisis se enfocó en las oportunidades y amenazas.

Tabla 20. Análisis FODA general

Aspecto	General	Implicancias
Tamaño del mercado	Mercado estimado de aprendizaje de idiomas en Chile es de 570 mil millones de CLP para 2022	Oportunidad: existe un mercado importante para ingresar este nuevo producto en nuestro país.
Crecimiento del mercado	Crecimiento estimado de un 11% anual	Oportunidad: tasa de crecimiento de 2 dígitos, incrementa el potencial del negocio en los próximos años.
Interés por practicar inglés con una IA	79% de las personas consideran interesante o muy interesante practicar inglés con una IA	Oportunidad: existe un interés por utilizar productos que utilicen IA como apoyo en el área de aprendizaje de idiomas.
Aspectos positivos app de inglés con IA	Los 3 aspectos que se consideraron más relevantes son: avanzar a su propio ritmo, interactividad y ajuste personalizado según nivel de inglés para todos los segmentos	Oportunidad: permite en un solo lugar tener lo mejor de aplicaciones y clases con profesores
Aspectos negativos app de inglés con IA	Los 3 aspectos que se consideraron más preocupantes son: complejidad de uso, privacidad de datos, y actividad inapropiada por parte de la IA	Amenaza: Se deben abordar estos riesgos y tenerlos presentes al momento de desarrollar el producto.
Canal de Marketing	Directo: Las 3 formas preferidas de informarse del producto es por medio de: Instagram, Email y LinkedIn	Oportunidad: el marketing digital y el uso masivo de redes sociales permite llegar a una gran cantidad de personas a menor costo comparado con los medios tradicionales.
Canal de Marketing	Indirecto: Promoción por medio de universidades e institutos, empresas internacionales con presencia en Chile y sitios educativos de alto tráfico	Oportunidad: La asociación con otras empresas que manejan grandes cantidades de usuarios serán claves para tener una masa crítica de usuarios y para dar a conocer el nuevo producto
Entorno Político-Legal	La Ley N°21.096, consagra el derecho a la protección de datos personales.	Amenaza: puede ser costoso remediar problemas de seguridad, se podría someter a investigaciones reglamentarias o demandas privadas, y la reputación de la empresa podría verse afectada.
Entorno Económico	Condiciones económicas negativas. Imacec e IAC disminuyendo e IPC y desempleo subiendo.	Amenaza: Una recesión económica o la incertidumbre económica pueden afectar negativamente el gasto discrecional del consumidor y la demanda de los productos y servicios que se podrían ofrecer con este proyecto.
Entorno Social	Cualquier evolución de la pandemia puede tener impactos adversos en las condiciones económicas globales y la confianza y el gasto del consumidor.	Amenaza: Esto podría afectar negativamente la demanda o la capacidad de los clientes para pagar por los productos y servicios que se ofrecerán.
Entorno Tecnológico	Uso prioritario de dispositivos móviles	Oportunidad: El comportamiento del consumidor indica que sigue prefiriendo las experiencias móviles.

6.2. Análisis FODA por segmentos

El análisis FODA por segmentos da a conocer los aspectos que generan diferencia entre los segmentos. Los puntos más importantes se señalan en la siguiente tabla. Se destacan en azul las oportunidades, y en naranja las amenazas para finalmente indicar la implicancia respectiva.

Tabla 21. Análisis FODA por segmentos

Aspecto	Le interesa usar apps, usa aplicaciones de pago	Le interesa usar apps, usa aplicaciones gratuitas	Le interesa usar apps, pero no decide	No le interesa usar apps, usa otros medios	Implicancia
Disposición a pago	4.604	4.323	4.526	3.732	<u>Oportunidad</u> para personas que usan aplicaciones de pago y para aquellos que le interesa el inglés pero aún no se deciden: por mayor disposición a pago, lo que es positivo para el potencial del negocio. <u>Amenaza</u> para personas que usan aplicaciones gratuitas y aquellos que usan otro medios: por lo motivo contrario.
Le interesa perfeccionar su inglés	9%	25%	47%	12%	<u>Oportunidad</u> para las personas que le interesa el inglés pero no se deciden: ya que es un grupo grande en relación a los demás permitiendo abrir el mercado
Interés por practicar inglés con una IA	4,2	4,1	4,3	3,4	<u>Oportunidad</u> para las personas que le interesa el inglés pero no se deciden, los que usan aplicaciones de pago y gratuitas: por mayor interés en el producto, lo que indica mayor probabilidad de compra y uso.
Competidores	Alto	Alto	Medio	Medio	<u>Oportunidad</u> para las personas que le interesa el inglés pero no se deciden: si bien está rodeado de ofertas no hay un producto con los atributos adecuados que le permita decidirse. <u>Amenaza</u> para grupos que usan aplicaciones de pago y gratuitas: por mayor presencia de competidores
Tiempo dedicado a la semana en minutos a practicar el inglés	61	68	38	78	<u>Oportunidad</u> para el grupo de personas que usan otros medios para practicar inglés: indica un hábito que es positivo en relación al producto <u>Amenaza</u> para las personas que están interesadas en el inglés pero no se deciden: el poco hábito de estudio es un defecto que se debiese reforzar

6.3. Matriz de atractivo

Para analizar el atractivo de los segmentos se escogieron 4 variables como las más diferenciadoras entre ellos. A cada una de estas variables se le asignó un peso porcentual dependiendo de su relevancia relativa, indicado entre paréntesis en la primera columna. Luego, se evaluó cada uno de los segmentos en cada variable con un número del 1 al 5, donde 1 implica que dicho segmento es muy poco atractivo en esa variable, y 5 que es muy atractivo. Con esto se determinó un valor de atractivo ponderado para cada uno de los segmentos en la última fila de la tabla. Los resultados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 22. Matriz de atractivo

Grupo según uso de apps	Le interesa usar apps, usa aplicaciones de pago	Le interesa usar apps, usa aplicaciones gratuitas	Le interesa usar apps, pero no decide	No le interesa usar apps, usa otros medios
Disposición a pago (20%)	4	3	4	2
Le interesa perfeccionar su inglés (30%)	3	5	5	4
Interes por practicar inglés con una IA (15%)	4	3	4	2
Tiempo dedicado a la semana a practicar el inglés (5%)	4	5	2	5
Tamaño del segmento (20%)	2	3	5	2
Presencia de competidores (10%)	2	2	2	3
Promedio ponderado	3,1	3,6	4,2	2,9

Se destaca en azul las mejores oportunidades y se puede observar que el segmento que presenta el mayor atractivo es el grupo que le interesa usar apps pero no se decide, esto se debe a que tiene mayor disposición a pago, mayor interés por perfeccionar su inglés, estar muy abierto a ocupar inteligencia artificial para poder perfeccionar su inglés además de tener un mayor tamaño del segmento.

7. Estrategia del Negocio

7.1. Selección del segmento objetivo

En la sección anterior se estableció el segmento objetivo, de acuerdo con la matriz de atractivo, al segmento que le interesa aprender, mejorar o practicar el idioma inglés, pero aún no se decide por una aplicación para celular o plataforma online.

7.2. Posicionamiento

Para poder identificar el lugar que ocupará la empresa relativo a la competencia en la mente del consumidor se estableció la siguiente tabla con las características de los competidores por grupo. Además, se agregó al inicio una columna para identificar cuál es el factor competitivo al que pertenece cada característica y al final la columna se agregó el nuevo producto a ser desarrollado.

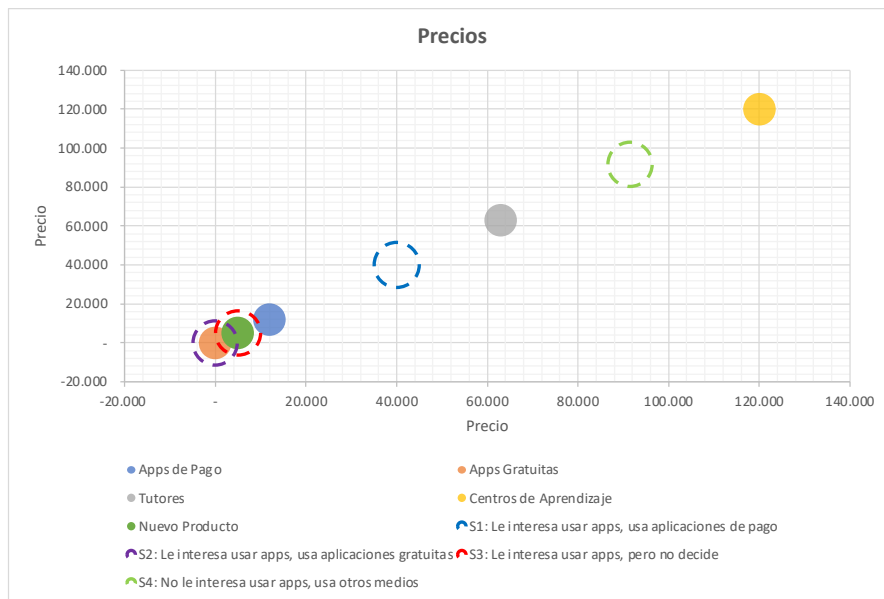
Tabla 23. Características de los competidores agrupadas por factores competitivos

Factores Competitivos	Características\Competidores	Apps de Pago	Apps Gratuitas	Tutores	Centros de Aprendizaje	Nuevo Producto
velocidad	practicar inglés en cualquier momento	Alto	Alto	Medio	Bajo	Alto
	tutor gramatical en todo momento	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto
flexibilidad	Interactividad dirigida por el cliente	Medio	Medio	Alto	Bajo	Alto
	se ajusta a mi nivel de inglés	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto
	se ajusta a intereses personales	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto
	establecer metas personales	Bajo	Bajo	Alto	Medio	Alto
	consulta de evaluaciones pasada	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto
	conversación grupal	Medio	Bajo	Medio	Alto	Bajo
costo	practicar varios idiomas	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo
	precio	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Bajo

A continuación, se grafican las características del nuevo producto que se diferencian más de la competencia.

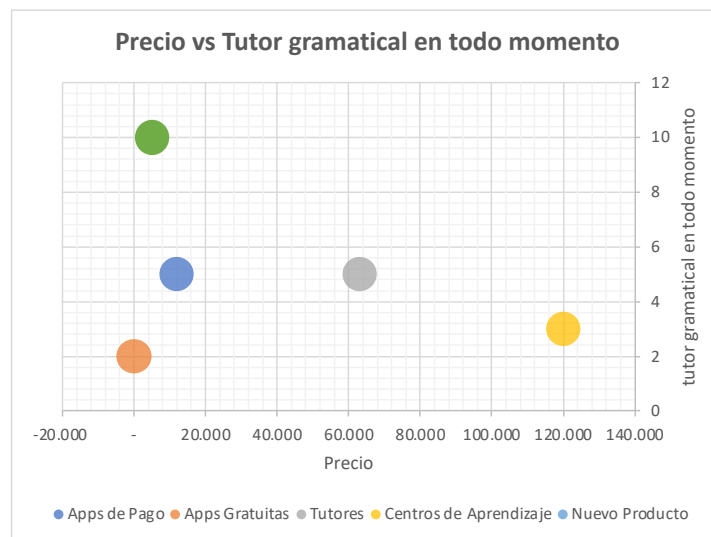
A nivel de costos, el gráfico precio vs precio muestra con colores solidos el precio promedio de los competidores por grupo y en un círculo interlineado los diferentes segmentos evaluados en la sección de análisis, el círculo interlineado rojo muestra el segmento objetivo y círculo verde indica donde se posicionará el nuevo producto en función del precio, es decir, el precio estará en el rango de las aplicaciones gratuitas y las aplicaciones de pago.

Ilustración 5. Gráfico precio vs precio (factor de costos)



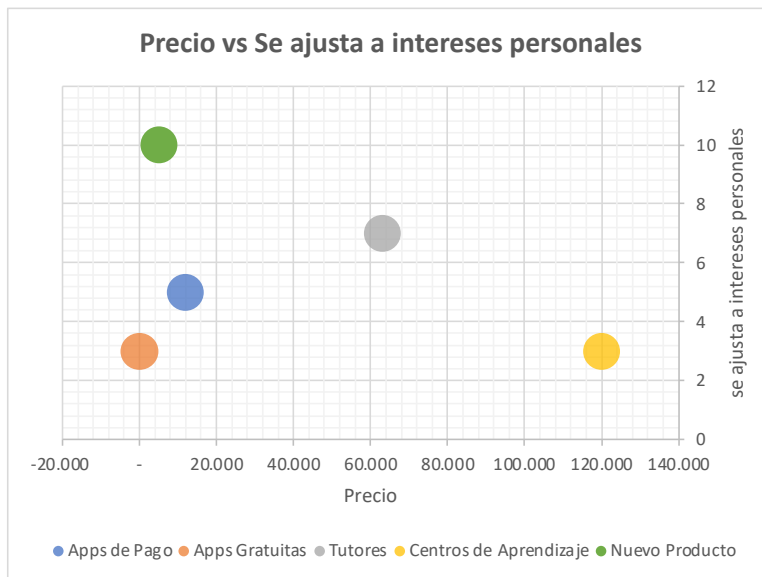
Dentro del factor de la velocidad el gráfico precio vs tutor gramatical en todo momento, nos indica que el nuevo producto tendrá mayor disponibilidad que la competencia para responder rápidamente a las demandas del cliente entregando respuestas de manera inmediata y automática a sus dudas y en cualquier momento.

Ilustración 6. Gráfico precio vs tutor gramatical en todo momento (factor velocidad)



El nuevo producto dispone de varias características dentro de la categoría de la flexibilidad, la que más destaca de ellas es que se ajusta a los intereses personales, es decir, el cliente en cualquier momento podrá ir cambiando de tema de acuerdo con sus objetivos o deseos, sin necesidad de estar esperando llegar a una clase en particular en el caso de los centros de aprendizaje, llegar a una etapa para desbloquear un tema o que el tema de interés no se encuentre para el caso de las aplicaciones de pago o gratuitas, o no tener conocimiento de lo que se desea hablar por parte del tutor.

Ilustración 7. Gráfico precio vs se ajusta a intereses personales (factor flexibilidad)



Finalmente el nuevo producto se diferenciará de la competencia permitiendo aprender inglés por medio de un tutor gramatical digital y practicando inglés por medio de conversaciones que se ajusten a sus intereses a un precio competitivo.

7.3. Propuesta de valor

Para definir la propuesta de valor se utilizará el lienzo de propuesta de valor, esta se divide en dos partes. Por un lado, con el perfil del cliente se aclara la comprensión que se tiene del cliente, mientras que con el mapa de valor se describe cómo se pretende crear valor para ese cliente.

El perfil del cliente se divide en:

Trabajo del cliente: se describe aquello que se intenta resolver en la vida del cliente. Para el segmento objetivo de los indecisos el cliente busca:

- Poder practicar en el poco tiempo que se tiene disponible.
- Encontrar un curso donde el aprendizaje sea en función de su nivel de inglés y a bajo costo.
- Encontrar un curso que se enfoque en las habilidades que quiere potenciar.
- Establecer objetivos reales y personales.
- Poder fijar horarios y cumplirlos para lograr el objetivo.
- Mantenerse constantemente practicando y motivado
- Aprender de los errores y obtener respuestas rápidas a dudas.

Frustraciones: se describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con el trabajo del cliente. En este caso sería:

- Perderse una clase por falta de tiempo.
- Demasiada teoría y poca práctica
- Alto costo de los programas de inglés.
- Timidez de hablar en grupo frente a los compañeros o colegas.
- No poder interactuar con el profesor porque la clase es un video grabado.
- Perder las actividades que se hacen durante las clases a lo largo del tiempo para ver errores cometidos.

Alegrías: se describen los resultados que quieren conseguir los clientes a los beneficios concretos que buscan. En este caso corresponde a:

- Manejar un buen inglés ayuda a un ascenso o aumentos de sueldo.
- Tener conversaciones cotidianas, al nivel adecuado y reales en inglés.
- Hablar sobre temas e ideas afines.
- Obtener respuesta rápida a las dudas gramaticales.
- Llevar el control de lo que desea mejorar.

El mapa de valor se divide en:

Productos y servicios: Lista de todos los productos y servicios alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.

- Permite avanzar a un ritmo propio.
- Precio competitivo.
- Interactividad dirigida por el cliente.
- Conversaciones que se ajusten a su nivel de inglés.
- Conversaciones que se ajuste a sus intereses.
- Permite aprender inglés por medio de un tutor gramatical.
- Permite practicar inglés por medio de conversaciones individuales.
- Establecer metas personales.
- Capacidad de descubrir nuevos temas relacionados.
- Consulta de diálogos y evaluaciones pasada.

Aliviadores de frustraciones: Se describe como los productos y servicios apalancan las frustraciones del cliente.

- Se permitirá estudiar en cualquier momento del día y dedicando el tiempo que el cliente quiera.
- Precio bajo el promedio de las aplicaciones de pago, pero con características de tutorías o centros de aprendizaje.
- Permite mejorar la comprensión y el uso del idioma por medio de la conversación sin la inseguridad del factor social.
- Se podrá elegir entre practicar habilidades pasivas como escuchar o leer, así como también practicar habilidades activas como hablar o escribir.
- Registro en todo momento de los diálogos realizados y de las correcciones automáticas realizadas.

Creadores de alegrías: Se describe como los productos y servicios crean alegrías al cliente.

- Se tendrá la posibilidad de mantener diálogos que pueden ser de ocio, entretenimiento, informativos o cualquier otro tema deseado.
- Se podrá ayudar a mejorar la gramática y el vocabulario por medio de ejemplos y proporcionando explicaciones detalladas ante cualquier duda.
- Se permitirá tener metas personales permitiendo al cliente estar más motivado de alcanzar sus objetivos y a trabajar de manera constante para lograrlos.
- Mediante el análisis de las palabras utilizadas en la conversación, así como el correcto uso de la gramática se podrá determinar el nivel de inglés de los

usuarios proporcionando diálogos más elaborados o más básicos según sea el caso.

- Se podrá agrupar a los clientes en base a patrones similares. De esta forma se podrá recomendar, en base a los diálogos actuales, tener conversaciones de otros temas que los usuarios de su grupo también hablan.

Finalmente se puede resumir la propuesta de valor como una aplicación para celulares que permite aprender inglés por medio de un tutor gramatical digital y practicar inglés por medio de conversaciones individuales avanzando a un ritmo propio eligiendo entre practicar escuchar, leer, hablar o escribir en cualquier momento. Las conversaciones podrán ser consultadas en cualquier momento, se ajustan a su nivel de inglés e intereses. También se recibirán recomendaciones de temas de interés relacionados y correcciones automáticas de la gramática y pronunciación. Todo esto a un precio competitivo. Existe la opción adicional de personalizar objetivos y voces.

7.4. Marketing Mix

A continuación, se describen el conjunto de acciones que se llevarán a cabo para promocionar el producto en el mercado.

7.4.1. Producto

En base al diagnóstico realizado y a la propuesta de valor y el posicionamiento definidos para el segmento objetivo, las características del producto deben ser las siguientes:

Permite aprender inglés por medio de un tutor gramatical digital: Se puede tener una atención individualizada y personalizada que ayude a entender mejor las áreas de inglés que se necesita mejorar, se podrá ayudar a mejorar la gramática y el vocabulario por medio de ejemplos y proporcionando explicaciones detalladas ante cualquier duda.

Permite practicar inglés por medio de conversaciones individuales: En general, practicar inglés por medio de conversaciones es una forma muy efectiva de mejorar la comprensión al escuchar a otras personas hablar y el uso del idioma al tener que responder y participar en la conversación. Además, al estar practicando con una aplicación de manera individual sin intervención humana podrá evitar la timidez que se puede generar al tener que hablar frente a un público. Esto se logrará estableciendo personajes con ciertas atributos, como por ejemplo edad, sexo, rol, hobbies. Existirán 20 personajes con los que se podrá tener una conversación, alguno de ellos son: Alan Turín, Sigmund Freud, El Padrino, Zeus, El Inventor, Maestro de recetas, Estilista personal, Experto en startup, Curador de Arte, entre otros.

Permite avanzar a un ritmo propio: Se podrá aprender y practicar a la conveniencia del cliente y adaptarme a su horario, lo cual puede ser muy útil para aquellos que tienen un horario ocupado aprovechando al máximo el tiempo de aprendizaje.

Interactividad dirigida por el cliente: se podrá elegir entre practicar habilidades pasivas como escuchar o leer así como también practicar habilidades activas como hablar o escribir. La aplicación tendrá una sección muy similar a las aplicaciones de chat permitiendo enviar texto o audio.

Conversaciones que se ajusten a su nivel de inglés: mediante el análisis de las palabras utilizadas en la conversación, así como el correcto uso de la gramática se podrá determinar el nivel de inglés de los usuarios proporcionando diálogos más elaborados o más básicos según sea el caso.

Conversaciones que se ajuste a sus intereses: La aplicación utilizará como base modelos de lenguaje de dominio abierto que tienen la posibilidad de mantener

diálogos que pueden ser de ocio, entretenimiento, informativos o cualquier otro tema deseado por medio de ajuste fino del modelo de lenguaje.

Capacidad de descubrir nuevos temas relacionados: Una vez se tenga una masa crítica se podrá agrupar a los clientes en base a patrones o similitudes ocultas. De esta forma se podrá recomendar, en base a los diálogos actuales, tener conversaciones de otros temas que los usuarios de su grupo también hablan. La opción de ir descubriendo día a día nuevos temas de interés permitirá mantener al usuario comprometido y entusiasmado a largo plazo.

Establecer metas personales: Se permitirá tener metas personales permitiendo al cliente estar más motivado de alcanzar sus objetivos y a trabajar de manera constante para lograrlos, se podrá tener un mayor control sobre el aprendizaje y profundizar en las áreas que necesita mejorar más. La personalización podrá ser a nivel de objetivos indicando que temas desea perfeccionar y a nivel de voz seleccionando diferentes tipos de voces (hombre, mujer, edades y acentos).

Consulta de diálogos y evaluaciones pasada: Registro en todo momento de los diálogos realizados y de las correcciones automáticas realizadas. Se podrá supervisar continuamente el progreso del usuario indicando los errores cometidos ya sea en lo escrito o los audios enviados. En el caso de los textos se corregirán las palabras y oraciones mal escritas y en caso de los audios se podrá además solicitar pasar el texto a audio para saber cómo se pronuncia correctamente la palabra u oración y así comparar el audio enviado por el usuario versus el audio generado por la aplicación.

En el anexo A se agrega un bosquejo de las pantallas principales de la aplicación.

7.4.2. Precio

Considerando la información obtenida a partir de la investigación de mercado respecto de sus disposiciones a pago y hábitos más la definición de la propuesta de valor, se contempla lo siguiente para la estrategia de precios:

Suscripción por \$10.000 CLP mensuales para tener acceso a la aplicación con todas sus características antes mencionadas a excepción de establecer metas personales. Por un lado el acceso a la información creada en los diálogos será de por vida y por otro, la creación de nuevos diálogos será posible mientras dure la suscripción.

Se identificó este valor de acuerdo a lo analizado en el posicionamiento, donde el precio debiese estar en el rango de las aplicaciones gratuitas y las aplicaciones de pago, es decir, se tuvo en cuenta los precios de la competencia para poder establecer el precio de manera competitiva. Si bien la expectativa de precio de los consumidores era menor en la encuesta realizada, los atributos ofrecidos en esta encuesta también eran menos.

La justificación del precio con relación a la oferta de la competencia se encuentra en el anexo D.

Pago único de \$8.000 CLP por tener la opción de personalizar un objetivo, se podrá crear un personaje con ciertas características que le den personalidad, describiendo el rol, la etapa de la vida, historia de fondo, pasatiempos e intereses. Este precio se identificó en base a los precios de los proveedores que entregan servicios similares⁽²⁵⁾.

Pago único de \$13.000 CLP por tener la opción de personalizar una voz, se podrá elegir diferentes voces humanas con sonido natural con diferentes características, si es hombre o mujer, diferentes edades, velocidad de escucha, y acentos. Este precio se identificó en base a los precios de los proveedores que entregan servicios similares⁽²⁶⁾.

Políticas de descuento

Entrada / Captación:

Mes de prueba gratuito para permitir que conozcan y prueben el producto con todas las características. Si el cliente siente el producto le agrega valor muy probablemente vuelva y pague la suscripción mensual.

Mantener clientes:

Programa de lealtad: para mantener a los clientes y fomentar su lealtad a la marca se incluirán recompensas por compras frecuentes, acceso a eventos especiales y descuentos exclusivos.

Descuento del precio proporcional al uso, mientras más interactúe con la app más beneficio entregar en el precio de suscripción. El segmento de los indecisos fue el que mostró menos tiempo de práctica de inglés durante la semana, solo practican 38 minutos a la semana.

Desarrollar Clientes:

Descuento por referidos: este tipo de descuento se ofrece a los clientes que refieren a nuevos clientes a la empresa.

Fuga de Clientes:

Devoluciones y reembolsos: Se ofrecerá atención al cliente para procesar devoluciones y reembolsos. Los clientes podrán llamar a un número de teléfono o enviar un correo electrónico para obtener información sobre cómo procesar una devolución o reembolso.

7.4.3. Promoción

Para la promoción se consideró las respuestas del grupo objetivo a la consulta por canal de información preferido. De acuerdo a ello se decidió:

Promoción directa por medio de Instagram, Email y LinkedIn: se les solicitó indicar cómo le gustaría informarse de los beneficios de una aplicación, y para el grupo de los indecisos el 21% indicó que prefiere Instagram y correo electrónico para informarse de los beneficios y luego un 15% de los indecisos prefiere correo electrónico y LinkedIn.

Promoción indirecta por sitios de alto tráfico: promoción por medio de sitios educativos de alto tráfico permitirán acceso a una masa crítica de usuarios y lograr a dar conocer el producto. Esto fue abordado como una buena ventaja en el análisis de diagnóstico.

Promoción en universidades e institutos: pueden ser un lugar efectivo para ofrecer productos de aprendizaje de idiomas debido a su amplio alcance y alta demanda de uso del inglés para mejorar sus habilidades profesionales y aumentar sus oportunidades de trabajo.

Promoción en empresas internacionales con presencia en Chile: las empresas internacionales suelen tener operaciones en diferentes países y regiones, lo que puede proporcionar un amplia demanda para poder promocionar el producto, los empleados pueden estar interesados en mejorar sus habilidades en idiomas extranjeros para mejorar sus oportunidades de movilidad dentro de la empresa. Además suelen tener un mayor poder adquisitivo y pueden estar dispuestas a pagar más por los beneficios de personalización disponibles.

7.4.4. Distribución

Para la distribución se consideró de acuerdo al análisis de diagnóstico lo siguiente:

Tiendas de aplicaciones Apple Store y Google Play. Si bien los cobros por el uso de la plataforma llegan al 30%, el flujo de los pagos es variables y se está sujetos a los cambios en términos y condiciones, la gran cuota de mercado es un factor relevante para elegir estas tiendas tal como se señaló en el análisis de los potenciales socios estratégicos.

7.5. Modelo de Negocio

A continuación se describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor por medio del canvas del modelo de negocio.

Segmento de Clientes: son los diferentes grupos de personas u organizaciones que se pretende alcanzar y servir.

- Mujeres y hombres, mayores a 18 años, que viven en Chile y que están interesados en aprender, mejorar o practicar el idioma inglés pero aún no se deciden por una aplicación para celular o plataforma online.
- Sus principales necesidades son:
 - Poder aprender o practicar en el poco tiempo disponible
 - Aprendizaje a bajo costo
 - Enfoque en las habilidades que quiere potenciar
 - Aprendizaje en función de su nivel de inglés
 - Mantenerse motivado y constantemente practicando
 - Establecer objetivos reales y personales
 - Obtener respuestas rápidas
- Es un segmento de mercado de masa ya que se enfoca en un gran grupo de clientes con necesidades y problemas similares.

Propuesta de Valor: se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.

- Aplicación para celular
- **Permite aprender inglés por medio de un tutor gramatical digital en todo momento. (velocidad)**
- Permite practicar inglés por medio de conversaciones individuales.
- Permite avanzar a un ritmo propio.
- **Precio competitivo. (precio)**
- Interactividad dirigida por el cliente.
- Conversaciones que se ajusten a su nivel de inglés.
- **Conversaciones que se ajuste a sus intereses. (personalización / flexibilidad)**
- Personalización de objetivos.
- Personalización de voces.
- Capacidad de descubrir nuevos temas relacionados.
- Consulta de diálogos y evaluaciones pasada.

Canales: Se describe cómo se comunicará con el segmento de clientes y cómo llegar a ellos para ofrecer una propuesta de valor. Pueden ser canales directos en los cuales hay una conexión directa entre el productor y el cliente o pueden ser canales indirectos donde existen intermediarios entre el productor y el cliente.

Directos

- **Página web y Correo:** Se entregará información detallada sobre el producto incluyendo características, beneficios y precios, permitiendo ayudar a los clientes a **evaluar** la propuesta de valor. Se contará con formularios en línea a través de los cuales los clientes pueden enviar mensajes o hacer preguntas. También podrán enviar correos electrónicos a la empresa con preguntas o sugerencias.
- **Redes Sociales (Instagram y LinkedIn) y búsqueda pagada:** Estos canales se utilizarán para crear **conciencia** en el público específico entregando contenido valioso (infografías y videos) para atraerlo y retenerlo, además permite medir el impacto de una campaña de publicidad. También se utilizarán para que el cliente pueda enviar mensajes privados o hacer comentarios públicos brindando atención al cliente **posterior a la compra**.
- **Demostraciones:** En la mismas redes sociales se generarán eventos en vivo para realizar demostraciones que permitan proporcionar a los clientes la oportunidad de **probar** o ver en vivo el producto antes de tomar una decisión de compra.
- **Fuerza de venta:** Se contará con un grupo de personas que tendrán como objetivo **vender** el servicio a clientes potenciales en especial establecer acuerdos con empresas de amplio alcance y demanda como universidades y empresas internacionales con presencia en Chile. También buscarán oportunidades de colaboración con sitios educativos de alto tráfico.
- **Servicio al cliente:** Se podrá utilizar para proporcionar información o asistencia a los clientes para asegurar que estén satisfechos con su compra ayudando al proceso de **postventa** o para procesar devoluciones y reembolsos.

Indirectos

- **Tiendas de aplicaciones Apple Store y Google Play:** Permite a los clientes **comprar** el productos a través de Internet. Los clientes pueden visitar los sitios de venta en línea y realizar una compra a través de un proceso de pago seguro para luego permitir la **entrega** del producto por medio de la descarga digital.

- **Universidades y empresas internacionales con presencia en Chile:** serán un lugar efectivo para ofrecer productos de aprendizaje de idiomas debido a su amplio alcance y alta demanda de uso del inglés.
- **Sitios educativos de alto tráfico:** brindarán la oportunidad de participar en proyectos conjuntos y promociones, lo que aumentará la visibilidad del producto al crear sinergias con otras empresas o iniciativas relacionadas.
- **Eventos:** Se podrá participar de ferias o conferencias generadas por empresas relacionadas con el fin de hacer **conciencia** del producto y establecer relaciones con clientes potenciales.

Relaciones con los clientes: Se describen los tipos de relaciones que se establecen con el segmento específico y serán atendidas por un equipo de atención al cliente de tipo personal y otras tareas serán automáticas. Estas relaciones están impulsadas por las siguientes motivaciones:

Adquisición de clientes:

- **Mes de prueba gratuito** para permitir que conozcan y prueben el producto con todas las características. Si el cliente siente el producto le agrega valor muy probablemente vuelva y pague la suscripción mensual.

Retención de clientes:

- **Programa de lealtad:** para mantener a los clientes y fomentar su lealtad a la marca se incluirán recompensas por compras frecuentes, acceso a eventos especiales y descuentos exclusivos.
- **Descuento del precio proporcional al uso,** mientras más interactúe con la app más beneficio entregar en el precio de suscripción. El segmento de los indecisos fue el que mostró menos tiempo de práctica de inglés durante la semana, solo practican 38 minutos a la semana.

Impulsar las ventas:

- **Descuento por referidos:** este tipo de descuento se ofrece a los clientes que refieren a nuevos clientes a la empresa.

Fuga de Clientes:

- **Devoluciones y reembolsos:** Se ofrecerá atención al cliente para procesar devoluciones y reembolsos. Los clientes podrán llamar a un número de teléfono o enviar un correo electrónico para obtener información sobre cómo procesar una devolución o reembolso. Será importante tener un seguimiento de los motivos de fuga para mejorar el servicio.

Ingresos: Se describen las formas en que se obtendrán ingresos para el segmento de cliente objetivo. A continuación se describen 2 tipos de flujos de ingresos:

Pagos recurrentes:

- **Suscripción mensual de 10.000 CLP** para utilizar una aplicación para celular basada en inteligencia artificial que permite aprender inglés por medio tutor gramatical en todo momento y practicar conversaciones de manera individual que se ajustan al nivel de inglés e intereses, donde la interactividad, la consulta de evaluaciones históricas, descubrir nuevos temas y el ritmo con el que se aprende es dirigida por el cliente.

Pagos únicos:

- **Pago único de \$8.000 CLP por tener la opción de personalizar un objetivo**, se podrá crear un personaje con ciertas características que le den personalidad, describiendo el rol, la etapa de la vida, historia de fondo, pasatiempos e intereses.
- **Pago único de \$13.000 CLP por tener la opción de personalizar una voz**, se podrá elegir diferentes voces humanas con sonido natural con diferentes características, si es hombre o mujer, diferentes edades, velocidad de escucha, y acentos.

Recursos clave: Se describen los recursos que permiten crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con el segmentos de clientes objetivo y obtener ingresos.

- **Desarrollo de la aplicación y personalización de inteligencia artificial:** Se necesitaría contar con los recursos necesarios para desarrollar la aplicación y para personalizar el modelo de inteligencia artificial, incluyendo equipo de desarrollo y programadores.
- **Base de datos:** La aplicación requeriría una base de datos para almacenar y acceder a la información de los clientes y sus progresos en el aprendizaje del idioma.
- **Servidores:** La aplicación requeriría servidores para alojar y transmitir la información de manera eficiente.
- **Equipo de marketing y ventas:** Se necesitaría un equipo de marketing y ventas, estrategias de contenido, publicidad y ventas para promocionar la aplicación y atraer a nuevos clientes y vender los servicios.
- **Equipo de atención al cliente:** La aplicación requerirá un equipo de atención al cliente para brindar soporte y ayuda a los clientes.

- **Plataforma de pago:** para procesar y administrar las suscripciones mensuales y los pagos únicos. Estas plataformas se obtendrán de los socios claves como Apple Store y Google Play.

Actividades Claves: Se describen las acciones más importantes que se deben realizar para que el modelo de negocio funcione.

- **Promoción y marketing de la aplicación para atraer a nuevos usuarios:** Esto incluye la creación de campañas publicitarias en redes sociales y plataformas publicitarias en línea, el marketing de contenidos y el análisis de datos de usuario para mejorar la efectividad de las campañas de marketing.
- **Desarrollo y mantenimiento de la aplicación:** Esto incluye la creación de la interfaz de usuario, la integración con la inteligencia artificial y las demás funcionalidades necesarias para el correcto funcionamiento de la aplicación. También incluye la resolución de errores y problemas técnicos que puedan surgir, y la actualización de la aplicación para adaptarse a nuevos dispositivos y sistemas operativos.
- **Gestión de relaciones con proveedores de tecnología:** Es importante mantener una buena relación con los proveedores de tecnología, ya que estos son cruciales para el funcionamiento de la aplicación. Esto incluye la administración de contratos, la gestión de problemas técnicos y la revisión periódica de los servicios que se ofrecen.
- **Gestión de relaciones con empresas de pago:** Es fundamental mantener una buena relación con las empresas de pago, ya que estas son las encargadas de procesar los pagos de los clientes. Esto incluye la administración de tasas y comisiones, la integración de sistemas de pago y la resolución de problemas relacionados con los pagos.

Socios Claves: Se describen las alianzas para optimizar el modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

- **Proveedores de tecnología:** Empresas que ofrezcan servicios de grandes modelos de lenguaje de inteligencia artificial e infraestructura en la nube, que le permitan a la aplicación funcionar de manera óptima y ofrecer una experiencia de usuario satisfactoria.
- **Empresas de pago:** Servicios de procesamiento de pagos online, que le permitan a la aplicación recibir y procesar pagos de suscripción y compras individuales de manera segura y fiable.
- **Instituciones educativas:** Universidades o escuelas de idiomas que estén interesadas en utilizar la aplicación como herramienta de aprendizaje para sus estudiantes, y que serán socios clave para la promoción de la aplicación a su base de estudiantes.
- **Empresas internacionales con presencia en Chile:** Empresas internacionales con presencia en Chile serán socios clave para promocionar la aplicación a profesionales que necesiten dentro de sus habilidades poder comunicarse en idioma inglés.
- **Sitios web educativos de alto tráfico:** Sitios web especializados en aprendizaje de idiomas o en el área de educación en general, que reciben muchas visitas y que serán socios clave para promocionar la aplicación y llegar a nuevos clientes.

Estructura de costos: Se describen los costos más importantes incurridos mientras opera el modelo de negocio.

Costos fijos

- **Remuneraciones:** Los costos asociados con la contratación y pago de empleados, como desarrolladores de aplicaciones, científicos de datos, profesionales de marketing, vendedores, servicio al cliente y personal de gestión.
- **Arriendo de oficina:** Se refiere a la cantidad de dinero que la empresa paga por el derecho a utilizar una propiedad durante un período determinado. Este costo puede variar en función de varios factores, como la ubicación, el tamaño y la calidad de la propiedad.

Costos Variables:

- **Tiendas de aplicaciones:** Estos costos pueden variar dependiendo del volumen de transacciones que se procesen a través de la plataforma.
- **Publicidad:** Costos de anuncios en plataformas digitales, costos de marketing en eventos, ferias y exposiciones relacionadas con el aprendizaje

de idiomas, costos de marketing de contenidos como infografías y videos para promocionar la aplicación. Se dejará como un porcentaje de las ventas.

- **Infraestructura en la nube y proveedores tecnológicos:** Costos de almacenamiento para guardar y mantener los datos de la aplicación y de los usuarios, los costos de mantener la aplicación alojada en un servidor en la nube. Estos costos pueden variar según el tamaño del servidor y el uso de recursos como el ancho de banda. Los costos relacionados con los proveedores tecnológicos incluyen pagar una tarifa mensual o anual por el uso del software que permite utilizar grandes modelos de lenguaje como un servicio.

7.6. Estructura Organizacional

Se describe la manera en que la empresa está diseñada y cómo está dividida en diferentes unidades para llevar a cabo las actividades, tomar decisiones y cómo se comunican los diferentes miembros de la empresa.

La estructura contará con 3 niveles, en el nivel más alto se establecerán las decisiones más importantes, la visión y la estrategia de la empresa, luego en un nivel intermedio estarán los gerentes de área que llevaran a cabo la estrategia y dirigir a los colaboradores en sus respectivas áreas, el tercer nivel los colaboradores realizan tareas específicas y trabajan bajo la supervisión de los gerentes de área.

A continuación se detallan las actividades más importantes para cada uno de los roles dentro de la empresa:

Gerente general*: Debe establecer una visión a largo plazo y desarrollar una estrategia para alcanzar esa visión. Liderar y motivar al equipo de trabajadores para que alcancen sus metas. Tomar decisiones importantes que afecten a la empresa, como invertir en nuevas tecnología. Asegurar de que se esté utilizando los recursos de manera efectiva y eficiente. Asegurar de que los clientes estén satisfechos con los productos o servicios que ofrece la empresa. Mantener una buena relación con los proveedores de la empresa y asegurarse de que estén cumpliendo con sus obligaciones. Asegurar de que la empresa tenga los fondos necesarios para operar y crecer y finalmente debe identificar y gestionar los riesgos que se enfrentan y tomar medidas para minimizar estos riesgos.

Gerente de desarrollo de producto: Debe trabajar con el equipo de ingenieros y otros miembros del equipo para diseñar el nuevo producto. Establecer un plan para lanzar el producto al mercado. Gestionar el ciclo de vida del producto, desde el diseño hasta el lanzamiento y el mantenimiento del producto. Liderar y motivar al equipo de desarrollo de producto y asegurarse de que estén trabajando de manera efectiva y eficiente. Estar al tanto de los productos de la competencia y cómo se comparan con los productos de la empresa. Trabajar con el equipo de marketing para asegurarse de que los productos estén correctamente promocionados y sean atractivos para el público. Gestionar el presupuesto del desarrollo de producto y asegurarse de que se esté utilizando de manera efectiva.

Gerente de ventas y marketing: Debe diseñar estrategias de ventas y marketing para promocionar la aplicación y atraer a nuevos usuarios. Buscar constantemente nuevos mercados donde la aplicación pueda tener éxito y establecer planes para penetrar esos mercados. Establecer y mantener relaciones con los clientes actuales y potenciales de la empresa. Negociar acuerdos de venta con clientes potenciales y actuales. Diseñar campañas publicitarias para promocionar la aplicación a través de los diferentes canales mencionados en el modelo de negocio. Analizar el rendimiento de las ventas y las campañas y ajustar las estrategias de ventas y marketing en consecuencia. Liderar y motivar al equipo de ventas y marketing.

Gerente de finanzas*: Debe asegurarse de que la empresa tenga los fondos necesarios para operar y crecer, esto puede incluir solicitar préstamos o invertir en el capital de la empresa. Gestionar el presupuesto y asegurarse de que se esté utilizando de manera efectiva. Analizar el rendimiento financiero y tomar medidas para mejorar la rentabilidad de la empresa. Preparar informes financieros, como estados financieros y balances, para informar a los inversores y a la alta dirección sobre el rendimiento financiero.

Gerente de talento humano*: Debe reclutar y seleccionar a nuevos empleados. Gestionar el proceso de contratación, incluyendo la revisión de los currículums, la realización de entrevistas y la contratación de nuevos empleados. Asegurarse de que los empleados tengan la formación y el desarrollo necesarios para desempeñar sus tareas de manera efectiva. Gestionar el sistema de remuneración de la empresa, incluyendo el salario y los beneficios de los empleados. Gestionar el sistema de evaluación del rendimiento de los empleados y asegurarse de que se esté utilizando de manera justa y equitativa. Gestionar conflictos entre los empleados y ayudar a resolver disputas. Asegurarse de que los empleados estén satisfechos y saludables en el trabajo. Desarrollar planes de carrera para los empleados y proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Gestionar el proceso de retiro de empleados y asegurarse de que se lleve a cabo de manera suave y sin problemas.

Científico de datos: Debe analizar grandes conjuntos de datos para buscar patrones y tendencias que puedan ser útiles para descubrir los temas relacionados en base a los diálogos realizados en la aplicación. Utilizar algoritmos de aprendizaje automático para mejorar el rendimiento de la aplicación y hacerla más precisa y útil para los usuarios. Colaborar con el área de marketing para proporcionar insights basados en datos y ayudar a tomar decisiones informadas. Utilizar técnicas de visualización de datos para presentar los datos de manera clara y comprensible para otros miembros del equipo. Mantenerse al día con las últimas tendencias y tecnologías en el campo de la ciencia de datos para asegurar que está utilizando las mejores prácticas y técnicas disponibles.

Programador: Debe desarrollar la aplicación para celular basada en inteligencia artificial utilizando lenguajes de programación como Python para tareas como gestión de bases de datos, la creación de APIs (interfaces de programación de aplicaciones) y el procesamiento de datos y herramientas y librerías de código para crear interfaces de usuario atractivas y fáciles de usar. Colaborar con otros miembros del equipo, como diseñadores gráficos y científicos de datos para asegurar que la aplicación esté funcionando de manera efectiva y cumpla con los requisitos del proyecto. Probar y depurar la aplicación para detectar y corregir errores. Mantener y actualizar la aplicación para asegurar que sigue funcionando de manera efectiva y para agregar nuevas características o mejoras. Documentar el código para que otros programadores puedan entender y modificarlo fácilmente.

Diseñador: Debe crear una interfaz de usuario atractiva y fácil de usar para la aplicación, esto puede incluir el diseño de iconos, botones y otros elementos de la interfaz de usuario. Trabajar en la identidad visual de la empresa, incluyendo el logotipo y otros elementos de marca. Diseñar gráficos y otros elementos visuales para la aplicación como ilustraciones. Colaborar con el equipo de desarrollo para asegurar que el diseño de la aplicación se implemente de manera efectiva y cumpla con los requisitos del proyecto. Diseñar y crear materiales de marketing, como folletos, anuncios y otros elementos promocionales para la aplicación. Diseñar elementos para redes sociales, como imágenes para publicaciones en redes sociales y banners para perfiles de redes sociales.

Creador de contenido: Debe diseñar el contenido necesario que debe tener el tutor gramatical y los diálogos de conversación necesarios en los diferentes perfiles disponibles en la aplicación, asegurándose de que sean atractivos y fáciles de seguir para los usuarios. Colaborar con el equipo de desarrollo para asegurar que el contenido se integra de manera efectiva en la aplicación.

Analista de marketing digital: Debe recopilar y analizar datos sobre el uso de la aplicación y el rendimiento del marketing para identificar tendencias y oportunidades de mejora. Diseñar y ejecutar campañas de marketing para promocionar la aplicación y atraer nuevos usuarios. Colaborar con el equipo de desarrollo para asegurar que el marketing está alineado con las metas y objetivos del producto. Realizar pruebas A/B para evaluar diferentes estrategias de marketing y determinar cuáles son más efectivas. Realizar análisis de la competencia para entender cómo se está posicionando la aplicación en comparación con otras aplicaciones similares en el mercado. Gestionar las redes sociales de la empresa y publicar contenido para promocionar la aplicación y atraer nuevos usuarios.

Vendedor: Debe estar atento a oportunidades de venta y buscar nuevos clientes potenciales para la aplicación. Establecer relaciones con clientes potenciales y mantener contacto con ellos para aumentar las posibilidades de venta. Hacer presentaciones y demos de la aplicación para mostrar cómo puede beneficiar a los clientes. Negociar términos de venta y cerrar acuerdos con los clientes. Mantener un registro detallado de las ventas y los clientes para poder hacer seguimiento a las actividades de venta y mejorar las tácticas de venta. Participar en eventos y ferias relacionadas con educación y aprendizaje de idiomas para promocionar la aplicación y atraer nuevos clientes. Colaborar con el equipo de marketing para asegurar que está alineado con las estrategias y objetivos de venta. Asistir a capacitaciones y reuniones de ventas para mejorar sus habilidades y conocimientos sobre la aplicación y las tácticas de venta. Ofrecer servicio al cliente y resolver cualquier problema o pregunta que puedan tener los clientes sobre la aplicación como mes de prueba, programas de lealtad, descuento del precio proporcional al uso, descuento por referidos, devoluciones y reembolsos.

Los roles de gerente general, gerente de finanzas y gerente de talento humano serán incorporados al proyecto una vez que el proyecto se encuentre en régimen,

es decir, tenga ingresos más regulares. De pronto, estos roles serán absorbidos por los gerentes de desarrollo y gerente de ventas y marketing.

8. Evaluación de la factibilidad económica

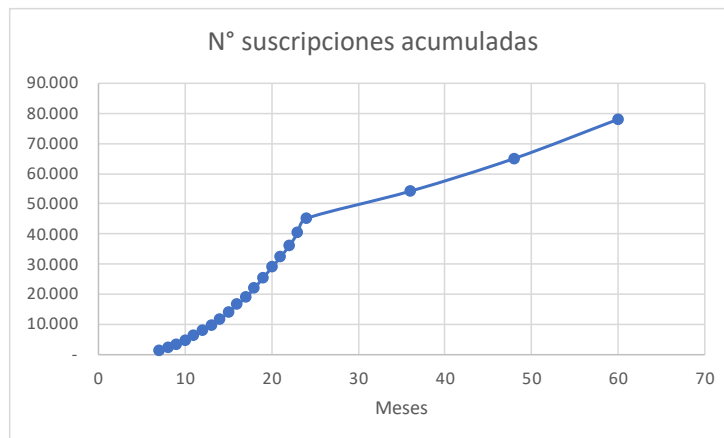
Se determinará si el proyecto es viable financieramente, es decir, si los ingresos generados por el proyecto superarán los costos y si el proyecto generará un flujo de caja positivo. Luego se realizará un análisis de rentabilidad indicando si el proyecto generará un retorno adecuado para los inversionistas, se utilizarán métodos como el valor actual neto (VAN) y el tasa interna de retorno (TIR) para determinar si el proyecto es rentable.

8.1. Proyección de Ingresos

La proyección de ingresos comienza con una estimación del número de usuarios que se suscribirán mensualmente a la aplicación de aprendizaje de idiomas de la empresa. Para estimar la cantidad de usuarios se debe tener en cuenta la estrategia establecida en el marketing mix que abordará las universidades debido a su amplio alcance y alta demanda de uso del inglés para mejorar sus habilidades profesionales.

La cantidad de alumnos matriculados en las universidades e institutos el año 2022 fue de 1,2 millones de estudiantes⁽²⁷⁾, se estima abordar el total de instituciones presentes en Chile y lograr que el 5% de los estudiantes de estas instituciones se suscriban al cabo de 18 meses, es decir, llegar a un número cercano de los 64 mil estudiantes. Con un 20% de fuga mensual al cierre del segundo año se estima que se logrará llegar a 45 mil usuarios, un 1% del mercado del mercado local de usuarios, 4,76 millones, que usan aplicaciones o plataformas para aprender inglés según el estudio de mercado realizado.

Ilustración 8. Proyección de número de usuarios que se suscribirán mensualmente

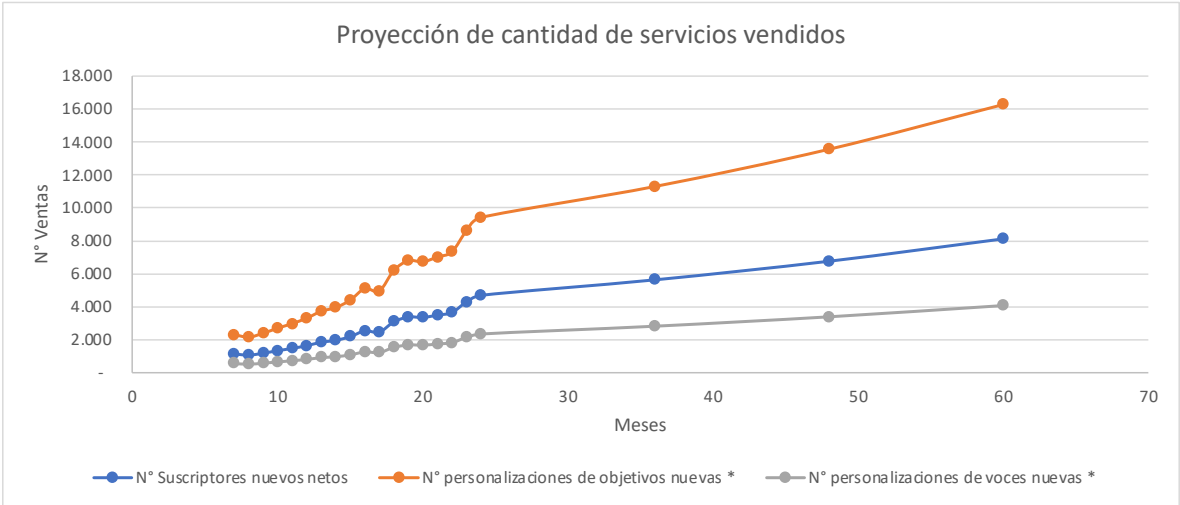


Luego de este periodo se estima que la empresa entrará en régimen con un crecimiento de 20% anual, crecimiento promedio similar al logrado por empresas de la competencia⁽²⁸⁾.

Una vez establecida la cantidad de usuarios que utilizarán la aplicación, se estima la cantidad de usuarios interesados en comprar beneficios extras como la personalización de objetivos y la personalización de voz, se adquirirán 2 personalizaciones de objetivos por cada usuario suscrito y 1 personalización de voz por cada 2 usuarios suscritos. Estas estimaciones se consideran conservadores si se piensa que estos servicios se pagan solo 1 vez durante todo el ciclo de vida del cliente.

La estimación de la cantidad de usuarios nuevos netos mensuales así como la cantidad de ventas relacionadas con los beneficios extras se muestra en la gráfica siguiente:

Ilustración 9. Proyección de cantidad de servicios vendidos



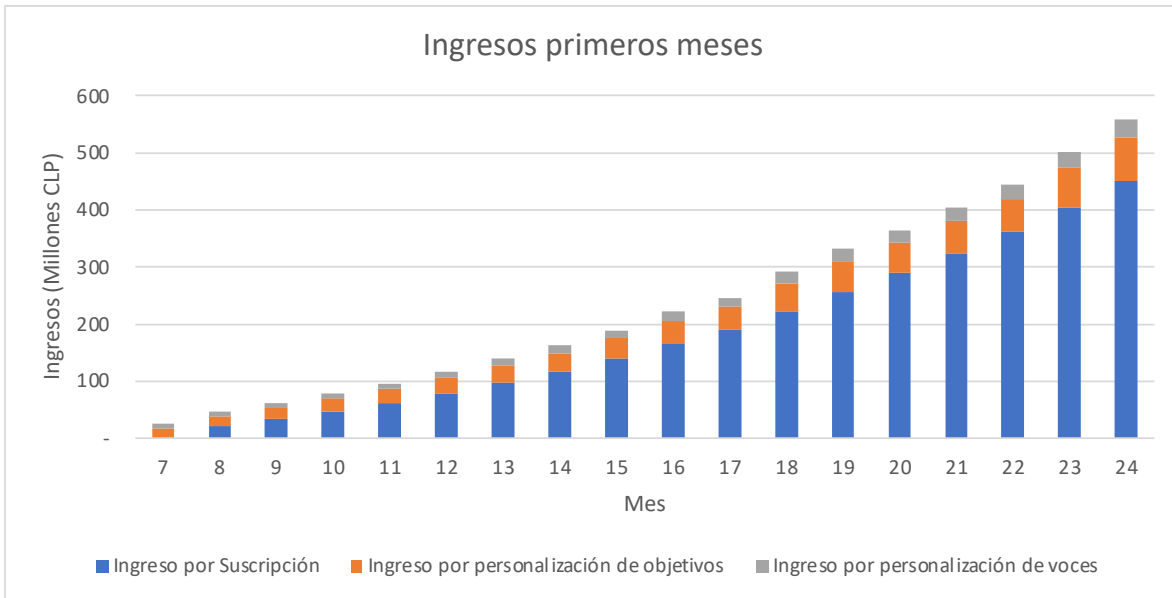
El siguiente paso es determinar el precio de los servicios asociados a la aplicación de aprendizaje de idiomas que se ofrecerán a los usuarios. Esto también se obtiene del marketing mix, donde se establecieron los siguientes precios.

Ilustración 10. Precio de los servicios

Servicio	Precio (CLP)
Suscripción mensual	10.000
Personalización de objetivos (pago único por ítem)	8.000
Personalización de voces (pago único por ítem)	13.000

Una vez que se han establecido el número de usuarios y el precio de los servicios, se pueden calcular los ingresos totales de la empresa. A continuación se muestran los ingresos proyectados de los primeros 24 meses.

Ilustración 11. Proyección de los ingresos agrupados por servicios, primero 24 meses



8.2. Proyección de costos y gastos

Es importante clasificar los costos en fijos y variables. Los costos fijos son aquellos que no varían con el nivel de producción o ventas, como los salarios de los empleados, el alquiler de la oficina, entre otros. Los costos variables, en cambio, son aquellos que varían con el nivel de ventas, como los costos de las tiendas, costos de marketing, entre otros.

Costos Fijos

Remuneraciones: Los sueldos de los integrantes de la empresa mencionados en la estructura organizacional. El ingreso de los colaboradores es de manera gradual, el detalle de los primero 12 meses se encuentran a continuación.

Tabla 24. Costos fijos relacionados a remuneración

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gerente de Desarrollo	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
Gerente Ventas y Marketing	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
Científicos de Datos	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Programadores	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Diseñador	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Contenido	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Analista Marketing Digital				2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000
Vendedores/Atención al cliente							8.640.000	8.640.000	8.640.000	8.640.000	8.640.000	8.640.000
Subtotal	19.800.000	19.800.000	19.800.000	21.960.000	21.960.000	21.960.000	30.600.000	30.600.000	30.600.000	30.600.000	30.600.000	30.600.000

Arriendo Oficina: El arriendo de la oficina⁽²⁹⁾ se encuentra en metro bellas artes y cuenta con 200 m2. Su valor mensual es de 2 millones de CLP e incluye arriendo y gastos comunes.

Costos Variables

Costo de Ventas: Estos costos pueden variar dependiendo del volumen de transacciones que se procesen a través de la plataformas de pago. Las tiendas de aplicaciones Apple Store y Google Play cobran un 30% de los ingresos producto de la descarga de aplicaciones⁽³⁰⁾.

Publicidad: Los costos de anuncios en plataformas digitales, costos de marketing en eventos, ferias y exposiciones relacionadas con el aprendizaje de idiomas, costos de marketing de contenidos como infografías y videos para promocionar la

aplicación. Este ítem también incluye los costos relacionados con las actividades para mantener una buena relación con el cliente como programas de lealtad, descuento del precio proporcional al uso, descuento por referidos, devoluciones y reembolsos. Se establecerá un 20% de las ventas, mismo porcentaje que gastan empresas líderes en esta industria⁽³¹⁾.

Infraestructura en la nube y tecnología: Los costos relacionados con el desarrollo de la aplicación como servidores para alojar y transmitir la información de manera eficiente así como empresas que ofrezcan como un servicio la capacidad de personalizar la inteligencia artificial. La aplicación requeriría una base de datos para almacenar y acceder a la información de los clientes y sus progresos en el aprendizaje del idioma. Se establecerá un 10% de las ventas ya que a medida que aumentan los clientes más recursos se necesitarán.

Otros gastos administrativos: Aseo de la oficina, transporte y alimentación para visita a colegios, entre otros. Se estimaron como el 2% de las ventas.

Ingresos, costos y gastos proyectados a 5 años se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 25. Proyección de ingresos, costos y gastos

Año	1	2	3	4	5
Ventas Proyectadas (Millones CLP)	426	3.855	4.858	6.121	7.712
Costos de Ventas	128	1.157	1.457	1.836	2.314
Gasto de Administración y Ventas	488	1.672	2.254	2.742	3.345
Remuneraciones	309	411	669	750	840
Publicidad	85	771	972	1.224	1.542
Mantenimiento Infra y tecnología	58	386	486	612	771
Otros Gastos Administrativos	12	77	97	122	154
Arriendo Oficina	24	27	30	34	38
EBITDA (Millones CLP)	-	190	1.027	1.543	2.053

Tanto las remuneraciones como los arriendos de oficina tienen un aumento anual producto de la inflación de un 12% anual.

8.3. Inversión

La inversión inicial requerida consta de los siguientes ítems:

Capital de trabajo: Corresponde a la suma de los flujos operacionales negativos de los primeros 10 meses, hasta lograr flujo operacional positivo. Incluye gastos relacionados principalmente por ítems pago de remuneraciones de personal requerido, arrendamiento oficina, infraestructura tecnológica entre otros.

Tabla 26. Capital de trabajo

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas Proyectadas	-	-	-	-	-	-	26.026.875	46.691.875	61.374.350	78.382.075	96.442.550	116.725.725
Costos de Ventas	-	-	-	-	-	-	7.808.063	14.007.563	18.412.305	23.514.623	28.932.765	35.017.718
Gasto de Administración y Ventas	24.923.225	24.923.225	24.923.225	27.083.225	27.083.225	27.083.225	40.928.600	47.541.400	52.239.792	57.682.264	63.461.616	69.952.232
Remuneraciones	19.800.000	19.800.000	19.800.000	21.960.000	21.960.000	21.960.000	30.600.000	30.600.000	30.600.000	30.600.000	30.600.000	30.600.000
Publicidad							5.205.375	9.338.375	12.274.870	15.676.415	19.288.510	23.345.145
Mantenimiento Infray tecnología	2.602.688	2.602.688	2.602.688	2.602.688	2.602.688	2.602.688	2.602.688	4.669.188	6.137.435	7.838.208	9.644.255	11.672.573
Otros Gastos Administrativos	520.538	520.538	520.538	520.538	520.538	520.538	520.538	933.838	1.227.487	1.567.642	1.928.851	2.334.515
Arriendo Oficina	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Margen	- 24.923.225	-24.923.225	-24.923.225	-27.083.225	-27.083.225	-27.083.225	-22.709.788	-14.857.088	- 9.277.747	- 2.814.812	4.048.169	11.755.776

Creación sitio web: Es el costo del diseño del portal web de la empresa, donde se entregará información detallada sobre el producto incluyendo características, beneficios y precios, permitiendo ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor.

Marketing inicial: Corresponde costos de anuncios en plataformas digitales, costos de marketing en eventos, ferias y exposiciones relacionadas con el aprendizaje de idiomas, costos de marketing de contenidos como infografías y videos para promocionar la aplicación.

Habilitación de oficinas: Corresponde a todos lo necesario para la fase inicial como muebles, mesas, sillas, notebooks, impresoras, proyectores, equipamiento de videoconferencia, artículos varios de oficina.

Tabla 27. Habilitación de oficina

Habilitación Oficina	Cantidad	Valor unitario	Total
sillas	24	40.000	960.000
escritorios	14	250.000	3.500.000
notebooks	14	1.200.000	16.800.000
impresoras	1	800.000	800.000
Proyectores/video conferencia	1	1.800.000	1.800.000
sillones	2	250.000	500.000
mesas	2	300.000	600.000
articulos varios oficina	1	400.000	400.000
articulos varios cocina y baño	1	250.000	250.000
Total			25.610.000

Gastos pre-operativos: Corresponde a todos los desembolsos previos a la creación de la empresa, como obtención patente comercial, constitución legal de la empresa, inicio actividades, agencia inmobiliaria.

El resumen de la inversión inicial se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 28. Inversión inicial

Inversión Inicial	Monto
Capital de Trabajo (10 meses)	205.678.784
Inversión sitio web	2.500.000
Marketing Inicial	120.000.000
Habilitación oficina	25.610.000
Gastos pre-operativos	1.500.000
Total	355.288.784

8.4. Financiamiento

Se determinó que el 30% de la inversión inicial se realizará a través de un crédito bancario comercial sustentado en el ratio deuda/equity de la industria de la educación según Damodaran⁽³²⁾. El monto del crédito bancario es de 106,5 millones de CLP y para el cálculo de la tabla de amortización se consideró una tasa de interés anual bancaria en pesos, a noviembre 2022⁽³³⁾ de 12,5% a 36 meses.

Tabla 29. Resumen financiamiento

Inversion	355.288.784
% deuda	30%
Plazo del crédito en meses	36
Monto del crédito	106.586.635
Tasa de interes anual	12,5%
Cuota Mensual	3.729.918

Anualmente, el desglose de capital amortizado e interés es el siguiente:

Tabla 30. Capital amortizado e intereses

Año	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
1	44.759.019	13.323.329	31.435.690	75.150.945
2	44.759.019	9.393.868	35.365.151	39.785.795
3	44.759.019	4.973.224	39.785.795	-
Totales	134.277.057	27.690.422	106.586.635	

Tasa de descuento

Para estimar la tasa de descuento, primero se determinó el costo de capital mediante el modelo CAPM, es decir, mediante:

$$Re = Rf + beta*(Rm - Rf)$$

Donde,

- Re = Rentabilidad exigida por los accionistas o costo del capital
- Rf = Tasa libre de riesgo
- Rm = Tasa del portafolio de mercado
- $beta$ = Beta de la empresa

Luego, Rf se obtuvo como la rentabilidad a 10 años en CLP de los bonos del banco central de nuestro país, la cual es de 5,48% a noviembre de 2022⁽³⁴⁾.

Por otro lado, dado que la empresa aún no existe, se estimó el valor de $beta$ utilizando el beta de la industria de la educación, el cual, de acuerdo a Damodaran, corresponde a 1,13⁽³²⁾.

Finalmente, el premio por riesgo, es decir, $Rm - Rf$, se obtuvo a partir de la información del sitio web de Damodaran, donde se señala que para nuestro país actualmente su valor es de 4,94%⁽³⁵⁾.

De esta manera,

$$Re = 5,48\% + 1,13*4,94\% = 11,06\%.$$

El valor anterior corresponde a la tasa de descuento del proyecto sin endeudamiento. Para el caso con financiamiento con terceros se debe estimar el WACC (*Weighted Average Cost of Capital*), de la siguiente manera:

$$WACC = \left(\frac{D}{D + P}\right) * Rd * (1 - T) + \left(\frac{P}{D + P}\right) * Re$$

Donde,

- D = Deuda de corto y largo plazo
- P = Patrimonio
- Rd = Rentabilidad exigida por los acreedores
- Re = Rentabilidad exigida por los accionistas
- T = Tasa de impuesto

Los factores $D/(D + P)$ y $P/(D + P)$ están dados por la estructura del capital. Como se señaló anteriormente, se contempla financiar el proyecto con un 30% de crédito, luego:

$$D/(D+P) = 0,3 \text{ y } P/(D+P) = 0,7$$

En tanto, R_d corresponde a la tasa de interés exigida por los acreedores, que, como se señaló anteriormente, es estimada en 12,5% anual (tasa de interés comercial bancaria). Finalmente, la tasa de impuesto de primera categoría en nuestro país es del 27%, con lo cual:

$$WACC = 0,3 * 12,5\% * (1 - 0,27) + 0,7 * 11,06\% = 10,48\%$$

Si bien, esta es la tasa de descuento que se debe utilizar para evaluar el proyecto con endeudamiento, la tasa de interés comercial está muy alta dado la situación económica del país, si la tasa de interés es un 12,5% pedirle un 10,48% no parece una buena estrategia, por lo que se castigará el WACC y se ocupará una tasa de descuento de un 18% para evaluar el proyecto.

8.5. Flujo de Caja

Con los ingresos y gastos determinados se realizó el estado de resultado, para determinar los márgenes bruto y operacional, así como la utilidad antes y después de impuestos y la utilidad neta acumulada de los 3 primeros años de operación, tal como se estableció en el objetivo general.

Tabla 31. Estado de resultado

Año	0	1	2	3
Ventas Proyectadas (Millones CLP)		426	3.855	4.858
Costos de Ventas (Millones CLP)		128	1.157	1.457
Utilidad Bruta (Millones CLP)		298	2.699	3.401
Margen Bruto (%)		70%	70%	70%
Gasto de Administración y Ventas		488	1.672	2.254
Remuneraciones		309	411	669
Publicidad		85	771	972
Infra en la nube y tecnología		58	386	486
Otros Gastos Administrativos		12	77	97
Arrendamiento Oficina		24	27	30
EBITDA (Millones CLP)		-190	1.027	1.147
EBITDA (%)		-45%	27%	24%
Inversión	249			
Gastos Financieros e intereses		13	9	5
Depreciación		0	12	13
Amortización		31	35	40
Utilidad antes de Impuestos EBIT (Millones CLP)		-235	970	1.089
Utilidad antes de Impuestos EBIT (%)		-55%	25%	22%
Impuesto a la renta (27%)			262	294
Utilidad Neta (Millones CLP)		-235	708	795
Margen Neto (%)		-55%	18%	16%
Utilidad Neta Acumulada (Millones CLP)		-235	474	1.268

La inversión del año 0 no contiene la deuda financiada por el banco, y se agregan al flujo gastos de intereses y amortización según lo indicado en la sección de financiamiento así como la depreciación de los activos fijos considerados para la habilitación de la oficina y detallados en la sección de inversión. Finalmente al tercer año de operación se logra una utilidad antes de impuestos de 22% y una utilidad después de impuestos de 16%.

A partir de lo anterior se procede con la proyección del flujo de caja del activo entre el período 1 y 3, considerando una inversión inicial de 249 millones de CLP. El valor residual de 6.473 millones de CLP, se estima en base a un crecimiento a perpetuidad de 1,3% (proyecciones del banco central), tomando como referencia el flujo de caja operacional estimado para el año 4 (FC4/ (WACC - tasa crecimiento))

Tabla 32. Flujo de caja

Año	0	1	2	3	4
Utilidad Neta (M\$)		-235	708	795	1.126
(+) Depreciación		0	12	13	0
(-) Capex		0	0	0	0
(-) Variación Capital de trabajo		0	0	0	0
Flujo de Caja operacional (Millones CLP)		-235	720	808	1.126
Inversión Inicial	- 249				
Valor Residual				6.743	
Flujo de Caja Proyectado (Millones CLP)	- 249	-235	720	7.551	

8.6. Indicadores Financieros

A partir de los flujos de caja estimados entre los años 0 y 3 se procede a calcular los siguientes indicadores financieros:

Tabla 33. Indicadores financieros

al 3er año	
Valor Residual (Millones CLP)	6.743
VAN (Millones CLP)	4.666
VP Valor Residual (Millones CLP)	4.104
TIR	212%
ROI	410%
VPVR/VAN	88%
Payback (años)	1,8

El valor actual neto (VAN) se calcula restando el capital invertido de 249 Millones de CLP a los flujos de caja futuros esperados, descontados a la tasa de interés WACC (tasa de descuento). El resultado obtenido es de 4.666 millones de CLP que se entienden como el valor actual de los flujos de caja futuros esperados. De este valor, 4.104 millones de CLP corresponden al valor residual traído al presente (88%) utilizando la tasa de descuento de 18%, por lo que 561 millones de CLP provienen del flujo operacional de los primeros 3 años (12%). Dado que el VAN es positivo, se espera que el proyecto genere un beneficio.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) se calcula como la tasa de descuento que hace que el valor actual neto (VAN) sea igual a cero. En otras palabras, es la tasa a la cual los flujos de caja futuros esperados del proyecto son iguales al capital invertido. La TIR obtenida al tercer año es de 212%, cumpliendo con el objetivo general del proyecto que es obtener una TIR superior al 20% luego de 3 años de operación.

Si no se considera el valor residual de 6.743 en los flujos de caja proyectado se obtendría un VAN de 561 millones de CLP y una TIR de 78% se sigue cumpliendo con el objetivo general del proyecto.

El Retorno sobre la Inversión (ROI) se calcula dividiendo la ganancia obtenida de la inversión al tercer año de 1.268 millones de CLP contra el capital invertido de 249 millones de CLP y se expresa como un porcentaje. El ROI al tercer año es de 410% lo que indica que el proyecto genera beneficios.

El Payback es un indicador financiero que mide el tiempo que tarda en recuperar una inversión. En este caso, luego de 1,8 años se recupera el capital invertido.

8.7. Análisis de Sensibilidad

Se evalúa cómo los cambios en las variables clave del proyecto como costos y ventas afectarán la rentabilidad. El análisis de sensibilidad se utiliza para identificar los factores críticos que tienen un impacto significativo en el proyecto y para evaluar la robustez de las proyecciones financieras.

Los efectos sobre la TIR, tomando diferentes escenarios de variación en los Ingresos y costos se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 34. Análisis de sensibilidad sobre la TIR

TIR (Millones CLP)						
		Variación de ingresos				
		-20%	-10%	Base	10%	20%
Variación Costos	-20%	129%	189%	242%	292%	340%
	-10%	113%	174%	227%	277%	324%
	Base	96%	158%	212%	261%	308%
	10%	76%	141%	195%	244%	290%
	20%	54%	122%	177%	226%	272%

Con una variación significativa de un aumento en un 20% de los costos y una disminución de los ingresos en un 20% la TIR del proyecto llegaría a un 54% al finalizar del tercer año.

Los efectos sobre la TIR, tomando diferentes escenarios de variación en los Ingresos e inversión inicial se muestran en la siguiente tabla.

TIR (Millones CLP)						
		Variación de ingresos				
		-20%	-10%	Base	10%	20%
Inversión inicial	-20%	108%	175%	233%	287%	338%
	-10%	101%	166%	222%	273%	322%
	Base	96%	158%	212%	261%	308%
	10%	91%	151%	203%	250%	295%
	20%	87%	145%	195%	241%	284%

Con una variación significativa de un aumento en un 20% en la inversión inicial y una disminución de los ingresos en un 20% la TIR del proyecto llegaría a un 87% al finalizar del tercer año.

Los efectos sobre VAN, tomando diferentes escenarios de variación en los Ingresos y costos se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 35. Análisis de sensibilidad sobre el VAN

VAN (Millones CLP)						
		Variación de ingresos				
		-20%	-10%	Base	10%	20%
Variación Costos	-20%	1.826	3.668	5.915	8.611	11.799
	-10%	1.476	3.194	5.290	7.805	10.778
	Base	1.125	2.720	4.666	6.999	9.757
	10%	774	2.246	4.041	6.193	8.736
	20%	423	1.772	3.416	5.387	7.715

Con una variación significativa de un aumento en un 20% de los costos y una disminución de los ingresos en un 20% el VAN del proyecto llegaría a 423 millones de CLP al finalizar el tercer año.

La condición de borde se logró cuando los costos aumentaron un 22% y los ingresos disminuyeron un 23% logrando una TIR de 19% y un VAN de 7 millones de CLP no logrando el objetivo del proyecto donde se exige una TIR superior al 20%. Este análisis es importante para enfrentar los niveles de incertidumbre en las proyecciones así como los posibles cambios significativos en el entorno.

9. Conclusiones

En conclusión, después de analizar la factibilidad técnica, estratégica y económica para la creación de una empresa de servicios de práctica de idioma inglés a través de una aplicación móvil utilizando inteligencia artificial en Chile, se ha determinado que el proyecto permite alcanzar un VAN de 4.666 millones de CLP y una TIR de 212% al tercer año por lo que el proyecto es viable y tiene un gran potencial de éxito. Cabe mencionar que estos valores corresponden a la evaluación con un 30% de crédito para el financiamiento y una inversión inicial de 249 millones de CLP.

En la industria de la tecnología, la TIR puede ser alta debido a los altos costos fijos iniciales, -45% de EBITDA el primer año, pero una vez que se implementan los desarrollos y se tiene una masa crítica se pueden generar flujos de ingresos crecientes a medida que se expande la base de clientes.

A partir del estudio de mercado se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El mercado de aprendizaje de idiomas en Chile se estima en 568 millones de CLP para el año 2022.
- Se estima que este mercado crecerá a una tasa del 11% anual.
- Este mercado se puede segmentar de acuerdo a su interés y medio ocupado para aprender inglés, se consideraron los siguientes 4 grupos:
 - Le interesa usar apps, usa aplicaciones de pago
 - Le interesa usar apps, usa aplicaciones gratuitas
 - Le interesa usar apps, pero no decide
 - No le interesa usar apps, usa otros medios
- De la investigación de mercado realizada se obtuvieron las siguientes conclusiones transversales para todos los segmentos:
 - 79% de las personas consideraron interesante o muy interesante practicar inglés con una IA.
 - Los 3 aspectos positivos más relevantes de usar aplicaciones para perfeccionar el idioma inglés con IA son: avanzar a su propio ritmo, interactividad y ajuste personalizado según el nivel de inglés.
 - Los 3 aspectos que se consideraron más preocupante de usar aplicaciones para perfeccionar el idioma inglés con AI son: complejidad de uso, privacidad de datos y actividad inapropiada por parte de la IA.
 - Las 3 formas preferidas para informarse del producto es por medio de Instagram, Email y LinkedIn.
- Del diagnóstico realizado también se obtuvieron las siguientes conclusiones:
 - Universidades e institutos, empresas internacionales con presencia en Chile y sitios educativos de alto tráfico son claves para obtener una masa crítica y dar a conocer el producto
 - Del entorno político-legal se identificó que la Ley 21.096 que consagra el derecho a la protección de datos personales, en un tema a tener en

- cuenta ya que sería costoso remediar un problema de seguridad que afecte la reputación de la empresa.
- Del entorno económico las condiciones económicas negativas como inflación, desempleo e índice de actividad económica puede afectar negativamente el gasto prescindibles del consumidor.
 - Del entorno social cualquier evolución de la pandemia puede tener impactos adversos en las condiciones económicas globales, en la confianza y en el gasto del consumidor.
 - Del entorno tecnológico el uso prioritario de dispositivos móviles indican que el comportamiento del consumidor sigue prefiriendo las experiencias móviles.
- En tanto, la investigación de mercado también permitió determinar diferencias entre los segmentos y concluir que el segmento más atractivo es aquel que le interesa usar apps, pero no se decide, debido a que:
 - tiene mayor disposición a pago,
 - tiene mayor interés por perfeccionar su inglés,
 - está muy abierto a ocupar inteligencia artificial para poder perfeccionar su inglés
 - tener un mayor tamaño del segmento

A partir del diagnóstico y el targeting señalados se determinó el posicionamiento, propuesta de valor y el marketing mix. Se concluye que los elementos clave son los siguientes:

- Para determinar el posicionamiento se identificaron 3 características para establecer el lugar que ocupará la empresa relativo a la competencia en la mente del consumidor:
 - A nivel de costos, el precio estará en el rango de las aplicaciones gratuitas y las aplicaciones de pago, es decir, a un precio competitivo. La aplicación se ubicará a nivel de precios luego de las aplicaciones gratuitas con un valor de 10.000 CLP, luego de vienen las aplicaciones de pago con un valor promedio de 63.000 CLP, tutores a un valor promedio de 120.000 CLP y finalmente centros de aprendizaje de idiomas a 123.000 CLP.
 - Dentro del factor de la velocidad, el producto tendrá mayor disponibilidad que la competencia para responder rápidamente a las demandas del cliente entregando respuestas de manera inmediata y automática a sus dudas y en cualquier momento.
 - Dentro de la categoría de la flexibilidad, el cliente en cualquier momento podrá ir cambiando de tema de acuerdo con sus objetivos o deseos, es decir, se ajusta a sus intereses personales.
- Con el análisis de la propuesta de valor se pudo determinar las principales necesidades del segmento objetivo:
 - Poder aprender o practicar en el poco tiempo disponible
 - Aprendizaje a bajo costo
 - Enfoque en las habilidades que quiere potenciar

- Aprendizaje en función de su nivel de inglés
- Mantenerse motivado y constantemente practicando
- Establecer objetivos reales y personales
- Obtener respuestas rápidas
- Con lo que se pretende crear valor con las siguiente propuesta de valor:
 - Una aplicación para celulares que permite aprender inglés en cualquier momento por medio de un tutor gramatical digital y practicando inglés por medio de conversaciones con personajes digitales que se ajustan a su nivel de inglés e intereses a un precio competitivo.
- Producto: Aplicación para celulares que permite aprender inglés por medio de un tutor gramatical digital y practicar inglés por medio de conversaciones individuales avanzando a un ritmo propio eligiendo entre practicar escuchar, leer, hablar o escribir en cualquier momento. Las conversaciones podrán ser consultadas en cualquier momento, se ajustan a su nivel de inglés e intereses. También se recibirán recomendaciones de temas de interés relacionados y correcciones automáticas de la gramática y pronunciación. Todo esto a un precio competitivo. Existe la opción adicional de personalizar objetivos y voces.
- Precio: Suscripción con mes gratuito para prueba del producto y luego el precio será de 10.000 CLP mensuales. También se dará la opción de compra por 8.000 CLP la personalización de objetivos y por 13.000 CLP la personalización de voz.
- Promoción: Promoción directa por medio de Instagram, Email y LinkedIn y promoción indirecta por sitios de alto tráfico, universidades e institutos y empresas internacionales con presencia en Chile.
- Distribución: Tiendas de aplicaciones Apple Store y Google Play.

En tanto, de la evaluación económica se concluye que:

- La curva de ingresos se sustenta en que la cantidad de alumnos matriculados en las universidades e institutos el año 2022 fue de 1,2 millones de estudiantes, se estima abordar el total de instituciones presentes en Chile y lograr que el 5% de los estudiantes de estas instituciones se suscriban al cabo de 18 meses, es decir, llegar a un número cercano de los 64 mil estudiantes. Con un 20% de fuga mensual al cierre del segundo año se estima que se logrará llegará a 45 mil usuarios, un 1% del mercado local de usuarios.
- Como ya se mencionó, además de ser viables económicamente con un VAN de 4.666 millones de CLP, se cumple la condición de satisfacción del proyecto de una TIR superior al 20% en 3 años, logrando 212% de TIR al tercer años. La TIR alta se debe a los altos costos fijos iniciales, pero una vez que se logra una masa crítica de clientes, se pueden generar flujos de ingresos crecientes y aumentar la rentabilidad del proyecto.

- El valor residual representa el 88% del VAN. Si no se considera el valor residual se obtendría un VAN de 561 millones de CLP y una TIR de 78% al tercer año.
- Del análisis de sensibilidad se concluye que el proyecto es robusto a las variaciones en los ingresos y de los costos. El proyecto deja de ser rentable cuando los ingresos disminuyen un 23% y los costos aumentan un 22% llegando a una TIR inferior a 20% y un VAN de 7 millones de CLP. Existen riesgos que pueden afectar los ingresos del negocio, como por ejemplo la disminución de la demanda debido a una mayor competencia en el mercado. Por otro lado, también hay riesgos que están relacionados con los costos del negocio, tales como un aumento en la inflación o una variación en las tasas de cambio, lo que puede generar un aumento en los costos de los proveedores. Asimismo, las fluctuaciones en las tasas de interés también pueden afectar los costos del negocio.
- El estudio de viabilidad financiera muestra que el proyecto es viable económicamente y generará ganancias significativas a medio plazo. Sin embargo, se deben considerar y mitigar los riesgos financieros asociados al proyecto, por un lado relacionados a los ingresos será fundamental lograr el conocimiento del producto en el segmento objetivo y por otro el riesgo de que los costos sean mayores a los proyectados debido a cambios significativos en el entorno.

Finalmente, en base a los resultados y al análisis realizado, se tienen las siguientes recomendaciones:

- Realizar una investigación de mercado con una muestra mayor, lo que permitirá una representación más precisa de la población objetivo aumentando la confiabilidad de los resultados y reducir el margen de error estadístico. Esto también permite detectar más diferencias entre grupos o variables, lo que proporciona una comprensión más detallada de la situación.
- Establecer un plan de expansión para llegar a otras regiones de habla hispana. Con esto se logra un aumento en las ventas y en la cuota de mercado, se fortalece la marca y aumenta el reconocimiento en el mercado y diversifica la base de clientes e ingresos.
- Evaluar la posibilidad de expandir el servicio a otros idiomas. Con esto se puede expandir la presencia global de la empresa y mejorar la visibilidad del servicio, puede ayudar a disminuir los riesgos de factores externos como cambios en la demanda o cambios en la regulación.
- Llevar a cabo el negocio propuesto si la investigación de mercado mayor confirma una TIR superior al 20%, es decir, después de analizar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de servicios de práctica de idioma inglés a través de una aplicación móvil utilizando inteligencia artificial en Chile, se ha determinado que el proyecto es viable y cumple con los objetivos en caso de que se confirmen las hipótesis con una investigación de mercado más amplia.

10. Bibliografía

- (1) Abarca R. (2013). Conozca los reveladores datos del Censo 2012 sobre Chile, La segunda online. Obtenido de <https://www.emol.com/noticias/nacional/2013/04/02/591438/censo-2012-puente-alto-maipu-y-la-florida-se-mantienen-como-las-comunas-mas-pobladas.html>
- (2) Education First (2021). EF English Proficiency Index 2021. Obtenido de <https://www.ef.com/assetscdn/WIBlwq6RdJvcD9bc8RMd/cefcom-epi-site/reports/2021/ef-epi-2021-english.pdf>
- (3) HolonIQ (2021). \$60B D2C language learning market to double by 2025, led by digital delivering 3X growth. Obtenido de <https://www.holoniq.com/notes/60b-d2c-language-learning-market-to-double-by-2025-led-by-digital-delivering-3x-growth>
- (4) Openai (2021). Customizing GPT-3 for Your Application. Obtenido de <https://openai.com/blog/customized-gpt3/>
- (5) Huggingface (2021). Use 20k+ models via simple API calls. Obtenido de <https://huggingface.co/inference-api>
- (6) Censo (2012). Síntesis de resultados, Población que puede sostener una conversación en inglés, según grupo de edad (pág. 8). Obtenido de https://www.cooperativa.cl/noticias/site/artic/20130402/asocfile/20130402110356/sintesis_web.pdf
- (7) Agencia de Calidad de la Educación (2017). Estudio nacional de inglés. Obtenido de http://archivos.agenciaeducacion.cl/ppt_ingles_III_medio.pdf
- (8) Ministerio de Educación (2014). Estrategia nacional de inglés 2014 – 2030. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/03/140307-Documento-Estrategia-Nacional-de-Ingl%C3%A9s-2014-2030.pdf>
- (9) ETS-TOIC (2021). Report on Test Takers Worldwide - Listening and Reading Test. Obtenido de <https://www.ets.org/content/dam/ets-org/pdfs/toEIC/toEIC-listening-reading-report-test-takers-worldwide.pdf>
- (10) ETS-TOIC (2021). Report on Test Takers Worldwide - Speaking and Writing Test. Obtenido de <https://www.ets.org/content/dam/ets-org/pdfs/toEIC/toEIC-speaking-writing-report-test-takers-worldwide.pdf>
- (11) Alexa Developers (2018). Alexa Skill Builder Tutorial - Part 1: An Introduction to Dialog Directives. Obtenido de https://youtu.be/0V_rNKx-P1I
- (12) Mitsuku (2013). Chat de dominio abierto. Obtenido de <https://chat.kuki.ai/>
- (13) De Vicenzi Pamela (2021). Téngalo en Cuenta: estudio reveló que el inglés puede aumentar el salario hasta un 30%. Obtenido de

<https://www.adnradio.cl/economia/2021/11/23/tengalo-en-cuenta-estudio-revelo-que-el-ingles-puede-aumentar-el-salario-hasta-un-30.html>

(14) Frieser Antonio. Dominio del idioma inglés: El nuevo dolor de cabeza de los altos ejecutivos. Obtenido de <https://revistaemprende.cl/dominio-del-idioma-ingles-el-nuevo-dolor-de-cabeza-de-los-altos-ejecutivos/>

(15) Emol (2019). Clave en el futuro laboral: ¿Cómo mejorar el dominio del inglés en Chile?. Obtenido de <https://vcm.emol.com/4900/formacion/dominio-ingles-chile/>

(16) British Council (2015). English in Chile. Obtenido de <https://www.teachingenglish.org.uk/sites/teacheng/files/English%20in%20Chile.pdf>

(17) Mineduc (2004). Programa Inglés Abre Puertas (PIAP). Obtenido de <https://ingles.mineduc.cl/programa-ingles-abre-puertas/>

(18) Unesco (2019) <https://www.unesco.org/es/education/digital/artificial-intelligence>

(19) Dólar del día 1-08-2022, valor de 891,25. Obtenido de <https://es.finance.yahoo.com/quote/USDCLP=X/>

(20) Banco Mundial (2021). Población total de Chile. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=CL>

(21) UNESCO (2020). Información general sobre educación. Obtenido de <http://uis.unesco.org/en/country/cl>

(22) Google AdSense (2022). See how much you could earn from AdSense. Obtenido de <https://www.google.com/adsense/start/>

(23) Catalina Marconi (2022). Índice de confianza de los consumidores sube a su mayor nivel desde mayo. Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/indice-de-confianza-de-los-consumidores-suba-su-mayor-nivel-desde-mayo/374HW3EUS5BH7NTBVABEJKAAZA/>

(24) Dplnews (2022). 5G de WOM alcanza a 79% de la población urbana de Chile. Obtenido de <https://dplnews.com/5g-de-wom-alcanza-a-79-de-la-poblacion-urbana-de-chile/>

(25) Inworld (2022). Pricing and plans. Obtenido de <https://www.inworld.ai/pricing>

(26) Murf (2022). Pricing Plans. Obtenido de <https://murf.ai/pricing>

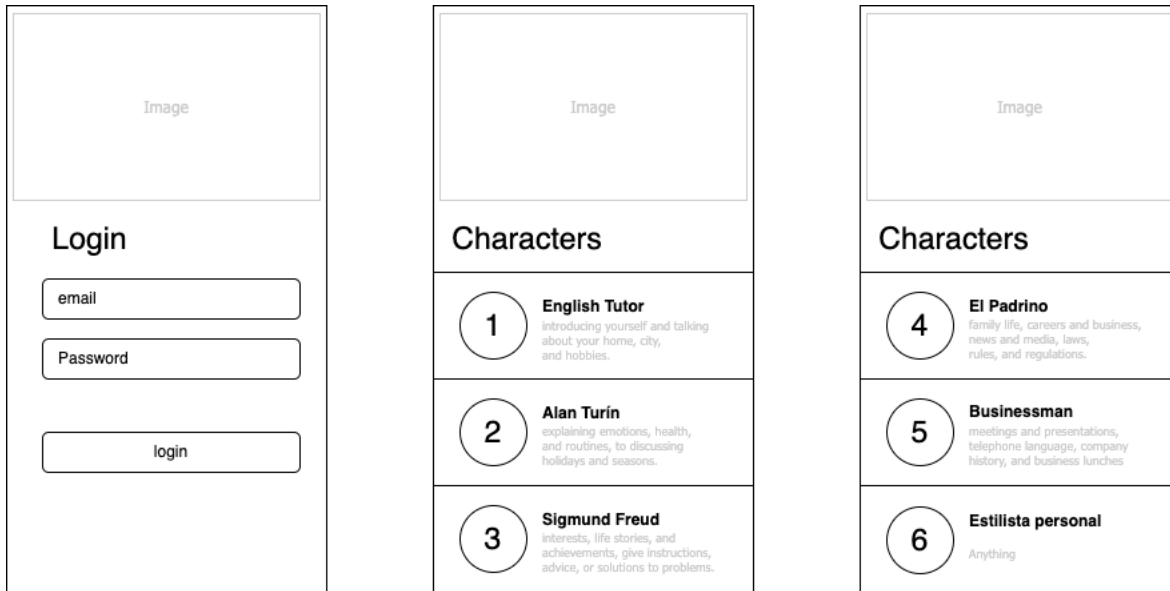
(27) Revista Duoc UC (2022). Ranking 2022: las instituciones con más alumnos de la educación superior. Obtenido de <https://somos.duoc.cl/ranking-2022-las-instituciones-con-mas-alumnos-de-la-educacion-superior/>

- (28) Statista (2021). Number of monthly active Duolingo users worldwide from 2016 to 2021. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/1248008/duolingo-mau-worldwide/>
- (29) Mitula (2022). Oficina en Arriendo en Metro Bellas Artes - Parque Forestal. Obtenido de https://casas.mitula.cl/adform/0000001170133649764144750?search_terms=arriendo+santiago&page=1&pos=15&t_sec=1&t_or=1
- (30) Ian Carlos Campbell (2021). A guide to platform fees. Obtenido de <https://www.theverge.com/21445923/platform-fees-apps-games-business-marketplace-apple-google>
- (31) Duolingo (2021). Duolingo, Inc. Form S-1 (página 97). Obtenido de https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1562088/000162828021013065/duolingo-s-1.htm#i0bdeca0cb60e438aaa7fd7bd87a2dfd7_1451
- (32) Damodaran (2022). Betas by Sector (US). Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- (33) Banco Central (2022). Base de Datos Estadísticos - Cuentas Nacionales. Obtenido de https://si3.bcentral.cl/siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_CCNN/MN_CCNN76/TSF_38
- (34) Banco Central (2022). Base de Datos Estadísticos - Tasas de Interés. Obtenido de https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311
- (35) Damodaran (2022). Country Default Spreads and Risk Premiums. Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

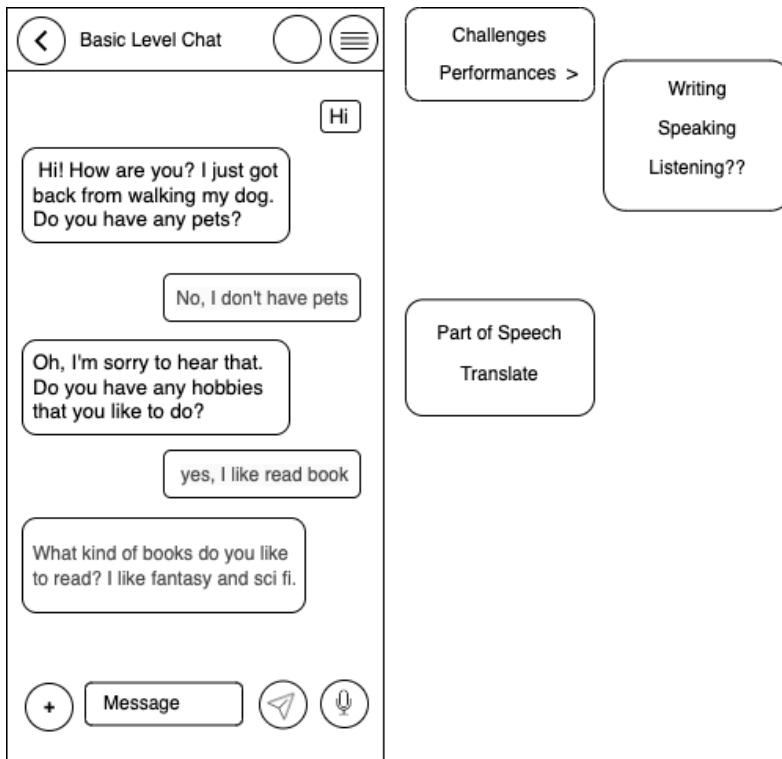
11. ANEXOS

Anexo A - Bosquejo de la aplicación móvil

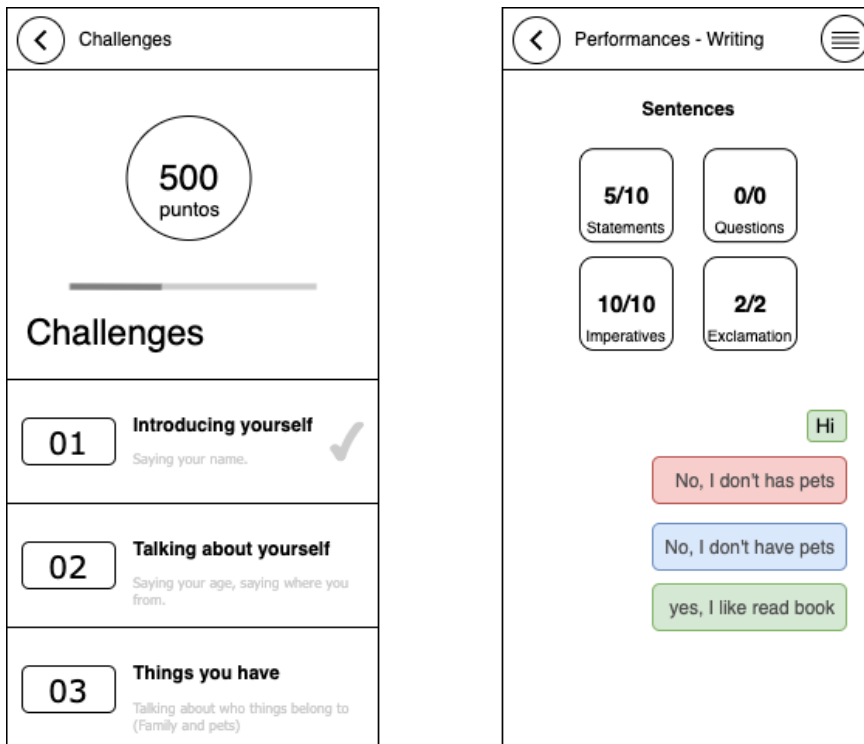
Pantalla de registro y selección de diferentes personajes para la practica el idioma inglés



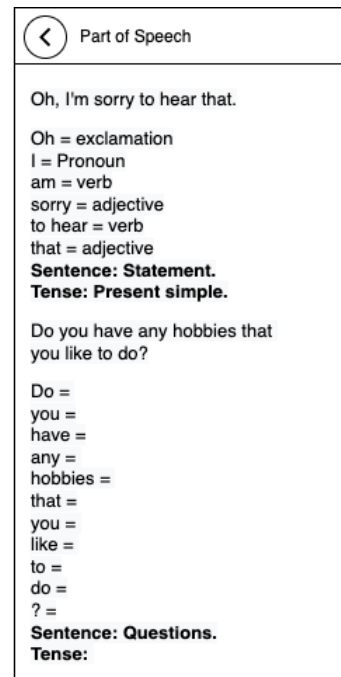
Pantalla principal de conversación por medio de escritura o voz, además a la derecha se muestra las diferentes opciones de la aplicación.



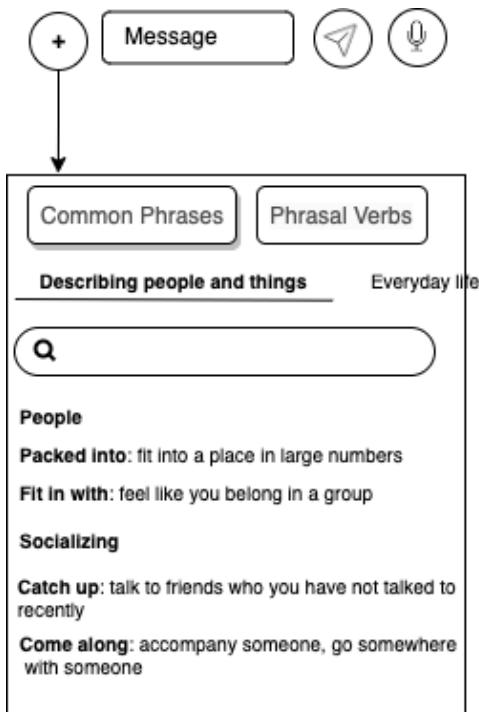
Pantalla que muestra los desafíos para el nivel seleccionado y a la derecha el rendimiento de lo escrito en el chat.



Pantalla de uso de la característica de traducción y a la derecha la pantalla de análisis de la oración



Pantalla de acceso rápido a frases comunes



Anexo B - Encuesta relacionada con la práctica del idioma inglés por medio de aplicaciones móviles

Inicio del bloque: Intereses y hábitos

Q0 La presente encuesta se enmarca en el desarrollo de un proyecto de tesis de postgrado de la Universidad de Chile, y busca estudiar aspectos relacionados con la práctica del idioma inglés por medio de aplicaciones móviles. Las respuestas a las preguntas serán tratadas de manera confidencial y sólo se utilizarán en forma agregada. Se agradece su tiempo para completar la encuesta.

Salto de
página

Q1 ¿Le interesa aprender, practicar o mejorar su nivel de inglés?

Sí (1)

No (2)

Saltar a: Q17 Si ¿Le interesa aprender, practicar o mejorar su nivel de inglés? = No

Q2 ¿Cuánto tiempo a la semana destina en aprender, practicar o mejorar su nivel de inglés?

Menos de 30 minutos. (1)

De 30 minutos hasta 1 hora. (2)

Más de 1 y hasta 2 horas. (3)

Más de 2 y hasta 4 horas. (4)

Más de 4 horas. (5)

Q3 ¿Ha utilizado o evaluado alguna aplicación para celular o plataforma online para aprender, practica o mejorar su nivel de inglés?

- Utilizo plataformas online o aplicaciones para celulares de pago (1)
- Utilizo plataformas online o aplicaciones para celulares gratuitas (2)
- Me interesa aprender, mejorar o practicar el idioma inglés pero aún no me decido por una aplicación para celular o plataforma online. (3)
- No me interesa perfeccionar mi inglés por medio de aplicaciones para celulares o plataformas online. (4)

Mostrar esta pregunta:

If ¿Ha utilizado o evaluado alguna aplicación para celular o plataforma online para aprender, practi... = Utilizo plataformas online o aplicaciones para celulares de pago

Q31 ¿Cuál plataforma online o aplicación para celulares de pago utiliza?

Mostrar esta pregunta:

If ¿Ha utilizado o evaluado alguna aplicación para celular o plataforma online para aprender, practi... = Utilizo plataformas online o aplicaciones para celulares gratuitas

Q32 ¿Cuál plataforma online o aplicación para celulares gratuitas utiliza?

Mostrar esta pregunta:

If ¿Ha utilizado o evaluado alguna aplicación para celular o plataforma online para aprender, practi... = Utilizo plataformas online o aplicaciones para celulares de pago

Q4 ¿Por qué es importante para usted pagar una aplicación para celulares o plataforma online para mejorar su nivel de inglés?

Saltar a: Q8 Si Condition: ¿Por qué es importante para... Is Displayed. Skip To: ¿Cuánto paga actualmente por aprender....

Mostrar esta pregunta:

If ¿Ha utilizado o evaluado alguna aplicación para celular o plataforma online para aprender, practi... = Utilizo plataformas online o aplicaciones para celulares gratuitas

Q5 ¿Por qué prefiere aplicaciones para celulares o plataformas online gratuitas para mejorar su nivel de inglés?

Saltar a: Q9 Si Condition: ¿Por qué prefiere aplicacio... Is Displayed. Skip To: ¿Cuáles son los principales beneficio....

Mostrar esta pregunta:

If ¿Ha utilizado o evaluado alguna aplicación para celular o plataforma online para aprender, practi... = Me interesa aprender, mejorar o practicar el idioma inglés pero aún no me decido por una aplicación para celular o plataforma online.



Q6 ¿Por qué aún no se decide a utilizar una aplicación o plataforma online para mejorar su nivel de inglés? **Favor escoger 2 opciones.**

- No tengo los niveles de competencia digital. (1)
- No tengo disciplina. (2)
- No tengo suficiente tiempo. (3)
- Soy demasiado viejo para aprender inglés. (4)
- Es caro estudiar inglés. (5)
- Otro: (6) _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Ha utilizado o evaluado alguna aplicación para celular o plataforma online para aprender, practi... = No me interesa perfeccionar mi inglés por medio de aplicaciones para celulares o plataformas online.

Q7 ¿Por qué no le interesa utilizar una aplicación o plataforma online para mejorar su nivel de inglés?

- Necesito estar en un país angloparlante para aprender inglés. (1)
- Tuve una mala experiencia aprendiendo en esta modalidad. (2)
- No tengo suficiente tiempo. (3)
- Prefiero estudiar de manera presencial (4)
- Es caro estudiar inglés. (5)
- Otro: (6) _____

Mostrar esta pregunta:

If ¿Ha utilizado o evaluado alguna aplicación para celular o plataforma online para aprender, practi... = Utilizo plataformas online o aplicaciones para celulares de pago



Q8 ¿Cuánto paga mensualmente en pesos chilenos por aprender, practica o mejorar su nivel de inglés?

Saltar a: Q10 Si Condition: ¿Cuánto paga actualmente po... Is Displayed. Skip To: ¿Le parece interesante la idea de pra...

Mostrar esta pregunta:

If ¿Ha utilizado o evaluado alguna aplicación para celular o plataforma online para aprender, practi... = Utilizo plataformas online o aplicaciones para celulares gratuitas

Q9 ¿Cuáles son los principales beneficios para usted al ocupar aplicaciones para celulares o plataformas online gratis para aprender inglés?

Salto de
página

Q10 ¿Le parece interesante la idea de practicar inglés conversando con una inteligencia artificial?

- muy interesante (1)
- interesante (2)
- moderadamente interesante (3)
- me interesa un poco (4)
- no me interesa (5)

Salto de
página

Q11 Imagínes que existe una aplicación para celulares en la cual usted pudiera en sus ratos libres o cuando usted lo desee conversar por texto o audio con una inteligencia artificial sobre el tema que quiera con herramientas de análisis gramatical y traducción, por una suscripción mensual. ¿Qué aspectos positivos le encontraría a la aplicación? **Favor ranquear las opciones moviéndolas de posición.**

_____ Permite la interactividad constante, puedo elegir entre practicar habilidades pasivas como escuchar o leer así como también practicar habilidades activas como hablar o escribir. (1)

_____ Permite avanzar a mi ritmo, estudiando en cualquier momento del día y dedicando el tiempo que quiera. (2)

_____ Permite tener conversaciones que se ajusten a mi nivel de inglés. (3)

_____ Permite tener conversaciones que se ajusten a mis intereses. (4)

_____ Permite medir mis avances cuando lo desee monitoreando mi progreso. (5)

_____ Permite resolver dudas de forma rápida y automática por medio de herramientas gramaticales y de traducción. (6)

Salto de
página

Q12 Imagínesse que existe una aplicación para celulares en la cual usted pudiera en sus ratos libres o cuando usted lo desee conversar por texto o audio con una inteligencia artificial sobre el tema que quiera con herramientas de análisis gramatical y traducción, por una suscripción mensual. ¿Qué aspectos negativos le encontraría a la aplicación? **Favor ranquear las opciones moviéndolas de posición.**

- _____ Que sea muy complejo de utilizar. (1)
- _____ Que la inteligencia artificial tenga una actividad inapropiada o abusiva. (2)
- _____ Que la privacidad de los datos no sea la adecuada. (3)
- _____ Que se utilice como entretenimiento, pero que no sea un aporte a el aprendizaje. (4)
- _____ Que se comience a utilizar, pero se deje al poco tiempo. (5)
- _____ Que no exista un servicio de atención al cliente adecuado a los usuarios. (6)

Salto de _____
página



Q13 ¿Cómo le gustaría informarse de los beneficios de una aplicación para celulares que le permita practicar inglés conversando con una inteligencia artificial? **Favor escoger 2 opciones.**

Facebook (1)

Instagram (2)

Email (3)

Influencer (4)

Blogs (5)

Youtube (6)

Twitter (7)

Linkedin (8)

Salto de
página

Q14 Estaría dispuesto/a a suscribirse por \$5.000 mensuales por una aplicación para practicar inglés?

- Muy de acuerdo (1)
- Algo de acuerdo (2)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- Algo en desacuerdo (4)
- Muy en desacuerdo (5)

Saltar a: Q17 Si Estaría dispuesto/a a suscribirse por \$5.000 mensuales por una aplicación para practicar inglés? = Muy de acuerdo

Saltar a: Q17 Si Estaría dispuesto/a a suscribirse por \$5.000 mensuales por una aplicación para practicar inglés? = Algo de acuerdo

Saltar a: Q17 Si Estaría dispuesto/a a suscribirse por \$5.000 mensuales por una aplicación para practicar inglés? = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Mostrar esta pregunta:

If Estaría dispuesto/a a suscribirse por \$5.000 mensuales por una aplicación para practicar inglés? = Algo en desacuerdo

Or Estaría dispuesto/a a suscribirse por \$5.000 mensuales por una aplicación para practicar inglés? = Muy en desacuerdo

Q15 ¿Y entre \$4.000 y \$4.999 mensuales?

- Muy de acuerdo (1)
- Algo de acuerdo (2)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- Algo en desacuerdo (4)
- Muy en desacuerdo (5)

Saltar a: Q17 Si ¿Y entre \$4.000 y \$4.999 mensuales? = Muy de acuerdo

Saltar a: Q17 Si ¿Y entre \$4.000 y \$4.999 mensuales? = Algo de acuerdo

Saltar a: Q17 Si ¿Y entre \$4.000 y \$4.999 mensuales? = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Mostrar esta pregunta:

If ¿Y entre \$4.000 y \$4.999 mensuales? = Algo en desacuerdo

Or ¿Y entre \$4.000 y \$4.999 mensuales? = Muy en desacuerdo

Q16 ¿Y entre \$3.000 y \$3.999 mensuales?

- Muy de acuerdo (1)
- Algo de acuerdo (2)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- Algo en desacuerdo (4)
- Muy en desacuerdo (5)

Salto de
página



Q17 Indique su edad

Fin del bloque: Intereses y hábitos

Inicio del bloque: Caracterización

Q18 Indique su genero

Mujer (1)

Hombre (2)

Q19 ¿En qué región y comuna vive?

Región (1)

Comuna (2)

▼ ARICA Y PARINACOTA (1) ... MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA ~ TORRES DEL PAINE (362)

Q20 ¿Cuál es el nivel educacional alcanzado (último año aprobado) por el principal sostenedor del hogar?

- Sin estudios formales (1)
 - Básica incompleta / Primaria o Preparatoria incompleta (2)
 - Básica completa/ Primaria o Preparatoria completa (3)
 - Media científico humanista o Media técnico profesional incompleta / Humanidades incompleta (4)
 - Media científico humanista o Media técnico profesional completa / Humanidades completa (5)
 - Instituto técnico (CFT) o Instituto profesional incompleto (carreras 1 a 3 años) (6)
 - Instituto técnico (CFT) o Instituto profesional completo (carreras 1 a 3 años) / hasta suboficial de FFAA/Carabineros (7)
 - Universitaria incompleta (carreras 4 o más años) (8)
 - Universitaria completa (carreras 4 o más años) / oficial de FFAA/Carabineros (9)
 - Postgrado (postítulo, master, magister, doctor) (10)
-

Q21 ¿Cuál de las siguientes ocupaciones corresponde al trabajo del principal sostenedor del hogar? (si el principal sostenedor del hogar está cesante o es jubilado, seleccionar la última

ocupación remunerada que tuvo) (si el principal sostenedor tiene más de 1 trabajo, debe registrarse el de mayor ingreso)

- Alto ejecutivo (gerente general o gerente de área o sector) de empresa privadas o públicas. Director o dueño de grandes empresas. Alto directivo del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos y de la administración pública (incluye oficiales de FFAA/Carabineros) (1)
- Profesionales, científicos e intelectuales (2)
- Técnicos y profesionales de nivel medio (incluye hasta suboficiales FFAA/Carabineros) (3)
- Empleados de oficina públicos y privados (4)
- Trabajadores de los servicios y vendedores de comercio y mercados (5)
- Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios y pesqueros (6)
- Obreros, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios (7)
- Operadores de instalaciones y máquinas y montadores/conductores de vehículos (8)
- Trabajadores no calificados en ventas y servicios, peones agropecuarios, forestales, construcción, etc. (9)
- Otros grupos no identificados (incluye rentistas, incapacitados, etc.) (10)

Salto de
página



Q22 Incluyéndose usted ¿cuántas personas viven en su hogar en la actualidad? (no considere servicio doméstico, aunque sea puertas adentro)

Mostrar esta pregunta:

*If Si Incluyéndose usted ¿cuántas personas viven en su hogar en la actualidad? (no considere servicio d...
Text Response Es igual que 1*

Q23 Por favor, piense en ingreso total de su hogar en un mes promedio, considerando el aporte de todos sus miembros y otros ingresos adicionales como rentas de propiedades, jubilaciones o pensiones. ¿en cuál de estos tramos está el ingreso total mensual de su hogar?

- Menos de \$125.000 (1)
- Entre \$125.000 y \$217.000 (2)
- Entre \$218.000 y \$379.000 (3)
- Entre \$380.000 y \$661.000 (4)
- Entre \$662.000 y \$1.153.000 (5)
- Entre \$1.154.000 y \$2.011.000 (6)
- Más de \$2.011.000 (7)

Mostrar esta pregunta:

*If If Incluyéndose usted ¿cuántas personas viven en su hogar en la actualidad? (no considere servicio d...
Text Response Is Equal to 2*

Q24 Por favor, piense en ingreso total de su hogar en un mes promedio, considerando el aporte de todos sus miembros y otros ingresos adicionales como rentas de propiedades, jubilaciones o pensiones. ¿en cuál de estos tramos está el ingreso total mensual de su hogar?

- Menos de \$202.000 (1)
- Entre \$202.000 y \$353.000 (2)
- Entre \$354.000 y \$616.000 (3)
- Entre \$617.000 y \$1.074.000 (4)
- Entre \$1.075.000 y \$1.873.000 (5)
- Entre \$1.874.000 y \$3.267.000 (6)
- Más de \$3.267.000 (7)

Mostrar esta pregunta:

*If If Incluyéndose usted ¿cuántas personas viven en su hogar en la actualidad? (no considere servicio d...
Text Response Is Equal to 3*

Q25 Por favor, piense en ingreso total de su hogar en un mes promedio, considerando el aporte de todos sus miembros y otros ingresos adicionales como rentas de propiedades, jubilaciones o pensiones. ¿en cuál de estos tramos está el ingreso total mensual de su hogar?

- Menos de \$269.000 (1)
- Entre \$269.000 y \$469.000 (2)
- Entre \$470.000 y \$818.000 (3)
- Entre \$819.000 y \$1.427.000 (4)
- Entre \$1.428.000 y \$2.488.000 (5)
- Entre \$2.489.000 y \$4.339.000 (6)
- Más de \$4.339.000 (7)

Mostrar esta pregunta:

If If Incluyéndose usted ¿cuántas personas viven en su hogar en la actualidad? (no considere servicio d...
Text Response Is Equal to 4

Q26 Por favor, piense en ingreso total de su hogar en un mes promedio, considerando el aporte de todos sus miembros y otros ingresos adicionales como rentas de propiedades, jubilaciones o

pensiones. ¿en cuál de estos tramos está el ingreso total mensual de su hogar?

- Menos de \$329.000 (1)
- Entre \$329.000 y \$574.000 (2)
- Entre \$575.000 y \$1.000.000 (3)
- Entre \$1.001.000 y \$1.745.000 (4)
- Entre \$1.746.000 y \$3.043.000 (5)
- Entre \$3.044.000 y \$5.307.000 (6)
- Más de \$5.307.000 (7)

Mostrar esta pregunta:

If If Incluyéndose usted ¿cuántas personas viven en su hogar en la actualidad? (no considere servicio d...
Text Response Is Equal to 5

Q27 Por favor, piense en ingreso total de su hogar en un mes promedio, considerando el aporte de todos sus miembros y otros ingresos adicionales como rentas de propiedades, jubilaciones o pensiones. ¿en cuál de estos tramos está el ingreso total mensual de su hogar?

- Menos de \$385.000 (1)
- Entre \$385.000 y \$671.000 (2)
- Entre \$672.000 y \$1.170.000 (3)
- Entre \$1.171.000 y \$2.040.000 (4)
- Entre \$2.041.000 y \$3.557.000 (5)
- Entre \$3.558.000 y \$6.204.000 (6)
- Más de \$6.204.000 (7)

Mostrar esta pregunta:

If If Incluyéndose usted ¿cuántas personas viven en su hogar en la actualidad? (no considere servicio d...
Text Response Is Equal to 6

Q28 Por favor, piense en ingreso total de su hogar en un mes promedio, considerando el aporte de todos sus miembros y otros ingresos adicionales como rentas de propiedades, jubilaciones o pensiones. ¿en cuál de estos tramos está el ingreso total mensual de su hogar?

- Menos de \$437.000 (1)
- Entre \$437.000 y \$762.000 (2)
- Entre \$763.000 y \$1.329.000 (3)
- Entre \$1.330.000 y \$2.317.000 (4)
- Entre \$2.318.000 y \$4.042.000 (5)
- Entre \$4.043.000 y \$7.049.000 (6)
- Más de \$7.049.000 (7)

Mostrar esta pregunta:

*If If Incluyéndose usted ¿cuántas personas viven en su hogar en la actualidad? (no considere servicio d...
Text Response Is Greater Than or Equal to 7*

Q29 Por favor, piense en ingreso total de su hogar en un mes promedio, considerando el aporte de todos sus miembros y otros ingresos adicionales como rentas de propiedades, jubilaciones o pensiones. ¿en cuál de estos tramos está el ingreso total mensual de su hogar?

- Menos de \$487.000 (1)
- Entre \$487.000 y \$849.000 (2)
- Entre \$850.000 y \$1.480.000 (3)
- Entre \$1.481.000 y \$2.581.000 (4)
- Entre \$2.582.000 y \$4.502.000 (5)
- Entre \$4.503.000 y \$7.852.000 (6)
- Más de \$7.852.000 (7)

Fin del bloque: Caracterización

Anexo C - Listado de competidores evaluados por categoría y precio cobrado por mes.

Categoría	Competidores	Precio CLP/Mes
Aplicaciones gratis	Busuu Limited	-
	Duolingo, Inc.	-
	LinguaLeo	-
	Tandem	-
	Memrise Limited	-
Aplicaciones de pago	Babbel GmbH	13.950
	Busuu Limited	6.690
	Duolingo, Inc.	6.670
	FluentU	29.990
	LinguaLeo	10.970
	Mango Languages	7.990
	Memrise Limited	8.990
Tutores e intercambio de idioma	Italki HK Limited	120.000
	Open English LLC	31.350
	Poliglota	94.166
	Tandem	6.990
Centro de aprendizaje de idiomas	BridgeEnglish	150.000
	Instituto Chileno Britanico de Cultura	30.000
	Instituto Chileno Norteamericano	50.000
	Instituto Chileno Suizo de Idiomas y Cultura	250.320
	The British Council	105.000
	Tronwell	47.000
	Wall Street English	228.000

Anexo D - Justificación del precio en relación a la oferta de la competencia.

A continuación, se presentan algunas razones que justifican el precio en relación a la oferta de la competencia:

Diferenciación del producto o servicio: Se ofrece un producto o servicio con características únicas y valor agregado que justifican un precio más alto que el de la competencia. A continuación, se muestra una tabla comparativa de las diferentes características del producto con sus competidores más cercanos a nivel de precio.

Factores Competitivos	Características\Competidores	Apps de Pago	Apps Gratuitas	Nuevo Producto
velocidad	practicar inglés en cualquier momento	Alto	Alto	Alto
	tutor gramatical en todo momento	Medio	Bajo	Alto
flexibilidad	Interactividad dirigida por el cliente	Medio	Medio	Alto
	se ajusta a mi nivel de inglés	Medio	Bajo	Alto
	se ajusta a intereses personales	Medio	Bajo	Alto
	establecer metas personales	Bajo	Bajo	Alto
	consulta de evaluaciones pasada	Medio	Bajo	Alto
	conversación grupal	Medio	Bajo	Bajo
	practicar varios idiomas	Alto	Alto	Bajo
costo	precio promedio	12.000	0	10.000

Esto puede ser un factor importante en la decisión de compra de los clientes, ya que pueden estar dispuestos a pagar más por algo que consideran superior.

Segmentación de mercado: Se enfoca en un segmento de mercado específico, profesionales y universitarios, que están dispuestos a pagar un precio más alto por el producto o servicio personalizado.

Competencia en precio: Es necesario competir en precio para atraer a los clientes y mantenerse competitivo en el mercado, ya que fue uno de los dolores principales levantados en el estudio de mercado. En este caso, es importante asegurarse de que los costos se mantengan bajos y se puedan ofrecer precios más bajos sin sacrificar la calidad.

Ofertas y promociones: Finalmente, ofrecer ofertas y promociones puede ser una buena manera de justificar un precio más alto en comparación con la competencia. Por ejemplo, invitación a eventos especiales, descuentos del precio proporcional al uso, descuentos por referidos, devoluciones o reembolsos, mes de prueba gratuito, pueden hacer que los clientes se sientan más inclinados a comprar a un precio más alto que el de las aplicaciones gratuitas por ejemplo.