



**“NORDENGUN: NUEVA EXPERIENCIA EN APRENDIZAJE
COLABORATIVO”**

PARTE II

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

Alumno: Álvaro Pérez Campos

Profesor Guía: Rodrigo Fuentes D.

Santiago, diciembre 2017

Índice

Resumen Ejecutivo	1
1. Oportunidad de negocio: descripción de la Idea/Servicio.....	2
2. Análisis de la industria, competidores, clientes.....	4
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	6
4. Plan de marketing	7
5. Plan de Operaciones.....	9
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de operaciones	9
5.2 Flujo de Operaciones.....	10
5.3 Plan de desarrollo e implementación	13
5.4 Dotación	14
6. Equipo del Proyecto.....	17
6.1 Equipo Gestor.....	17
6.2 Estructura organizacional	17
6.3 Incentivos y compensaciones.....	19
7. Finanzas	21
7.1 Supuestos	21
7.2 Montos de inversión.....	22
7.3 Ingreso y Demanda	22
7.4 Costos y Gastos	23
7.5 Capital de Trabajo	24
7.6 Tasa de descuento	24
7.7 Estado de resultado	25
7.8. Resultados e Indicadores Financieros	26
8. Riesgos Críticos	31
9. Conclusiones.....	32
Bibliografía.....	34
ANEXOS	35
Anexo 1. Competidores e industria	35
Anexo 2. Estudio de mercado	36
Anexo 3. Estudio de mercado - preferencias de clientes	37
Anexo 4. Estudio de precios	38
Anexo 5. Situación competitiva en mercado de idioma formal y grupal.....	44
Anexo 6. Definición de ratio profesores por alumno	45
Anexo 7. Nivel de idiomas mundiales	46
Anexo 8. Subproceso de cancelación	46
Anexo 9. Curriculum	47
Anexo 10. Detalle inversiones.....	51
Anexo 11. Depreciación	52
Anexo 12. Estado de resultado y flujo de caja libre	52

Índice de Tablas

Tabla 3: Carta gantt operaciones	13
Tabla 4: Planificación dotación	14
Tabla 5: Remuneraciones	20
Tabla 6: Remuneración etapa expansión	20
Tabla 7: Inversiones	22
Tabla 8: Ingresos y demanda	23
Tabla 9: Costos y gastos	23
Tabla 10: Tasa de descuento	24
Tabla 11: Estado de resultados proyectado / Flujo de caja libre	25
Tabla 12: Indicadores financieros	26
Tabla 13: Indicadores financieros - punto de equilibrio	27
Tabla 14: Tabla doble entrada – análisis VAN	27
Tabla 15: Riesgos y planes de mitigación	31

Índice de Ilustraciones

Ilustración 14: Macro procesos	11
Ilustración 15: Organigrama NORGENGUN	18
Ilustración 16. Organigrama NORGENGUN – expansión región	19
Ilustración 17: Crecimiento VAN – Expansión	28
Ilustración 18: Valor Liquidación	29
Ilustración 19: Crecimiento valor económico – expansión	30

Resumen Ejecutivo

NORDENGUN tiene como misión ser referente a nivel nacional y latinoamericano, en experiencia de aprendizaje, promoviendo a sus usuarios lograr sus sueños de aprender, utilizando la sinergia que se genera en el escenario de economía colaborativa. Los usuarios compartirán de forma digital los horarios de personas que saben inglés y personas que están interesadas en aprender, con el propósito que acuerden lugar y hora de las clases particulares, apoyando la gestión de cobros, administrando los horarios, todo para brindar una experiencia única para los usuarios, centrada en la meta de aprendizaje y feedback del proceso. Modelo similar a UBER, que también utiliza tecnología APP MOBILE y WEB, para desplegar la propuesta de valor.

De acuerdo a estudio de mercado desarrollado a 348 personas, la industria de clases particulares de inglés en Santiago de Chile, se estima en cerca de 448 mil alumnos (USD 250 millones) y que de los cuales, solamente 122 mil alumnos (USD 68 millones) están teniendo algún tipo de clase en la actualidad, lo que define un potencial de USD 182 millones.

El 44% de la inversión se destinara en campañas de marketing digital y promociones, para impactar a más de 80 mil alumnos y tener en primer año cerca de 12.000 horas de usuarios aprendiendo, el segundo año será destinado a establecer la aplicación para que inicie el proceso de expansión a regiones desde el tercer año, esperando que al quinto año se logren cerca de 76.570 horas, lo que representa un aumento de 638% y una participación de mercado nacional del 4%. La inversión total es de 86 millones, para realización total del proyecto.

Así se estará redefiniendo la industria del idioma en los próximos en 5 años:

- 5.000 alumnos estudiando a través de la plataforma a un precio 15% inferior al promedio de la industria y 250 profesores haciendo clase y recibiendo cerca de \$300 mil pesos adicionales todos los meses.

- El valor económico de la empresa es de 396 millones y de 816 millones considerando expansión al extranjero. La inversión inicial es recuperada en el 4 año de operación.

1. Oportunidad de negocio: Descripción de la Idea/Servicio

La globalización, en conjunto con la irrupción digital, ha conllevado cambios en el mercado laboral nacional. Hoy en día el manejo del idioma inglés aumenta en un 44% las probabilidades de encontrar trabajo, aumenta en un 30% los salarios promedio y el 75% de los puestos de gerencia requieren el idioma, observándose que esta tendencia disminuye para el resto de los idiomas, aún cuando siguen siendo positivas.¹

Actualmente la oferta de enseñar inglés se centra en 3 grandes formatos: full digital que busca resolver la inquietud del alumno sin relacionarlo con un profesor, a través de guías y exámenes digitales (Duoling, Babel, Youtube, entre otros); clases formales, que están sujetos a programas y packs de horas predefinidos con la finalidad de certificar las horas en clase (Universidades, Open English, Inst. Norteamericano); y por último, las clases particulares, que pueden ser impartidas por institutos o por profesor freelance, se acuerdan con anterioridad y se define cierta regularidad, bajo un contexto de informalidad en tiempos y pagos.

NORDENGUN brinda una instancia digital para coordinar las clases entre alumnos y profesores con expectativas similares, optimizando la experiencia de aprendizaje mediante el manejo responsable de la información recopilada de ambas partes en el uso cotidiano de la plataforma. Este cuarto formato aun no conocido ni desarrollado en el mercado, ofrecerá mayor dinamismo en término de horarios y contenidos, manteniendo una relación personal que promueve la comunicación no verbal, formalizando acuerdos entre el alumno y el profesor respecto al proceso de aprendizaje, acercando las expectativas a través de constante feedback y administrando los pagos, las clases y las frecuencias/duración según necesidad.

Los usuarios alumnos podrán acceder a la plataforma, definir su nivel actual y deseado de inglés, para luego a través de sugerencias y promociones buscar y comprar clases según la ubicación/horario que prefiera. Por otra parte, el precio y la frecuencia se adecuarán en función de la velocidad con que quiera aprender y las condiciones de mercado. Los usuarios profesores podrán complementar ingresos disponiendo sus horas extras, proponiendo días y lugares, también podrán hablar con el alumno, facilitando por tanto las tareas de

¹ Fuente universia: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/08/05/1040647/profesionales-bilinges-marcan-diferencia-mercado-local.html>

coordinación y cobranza de los cursos brindados. Esta nueva relación entre profesor y alumno, promoverá un ambiente transparente y fluido para coordinar las clases con mayor formalidad que las clases particulares, entregando una flexibilidad distintiva respecto a los cursos de los institutos, sin perder la personalización de la clase y la calidad presencial, posicionándose por sobre las experiencias full digitales.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

El servicio, por ser un negocio nuevo en Chile, no presenta competencia directa, ya que representa un nuevo concepto. Sin embargo, debido a su orientación a implementar una nueva experiencia en el aprendizaje del idioma inglés, se puede circunscribir al interior de la industria del aprendizaje de idiomas.

La industria del aprendizaje del idioma inglés en Chile crece un 10% anual, de acuerdo a datos obtenidos de dos actores relevantes del sector². Esta industria se encuentra en su etapa de crecimiento, debido al bajo nivel nacional de inglés. La demanda del producto o servicio crece fuertemente y la clave de las empresas es captar cuota de mercado e innovar en sus estrategias corporativas³. La industria del aprendizaje de idiomas está compuesta de la siguiente forma: formal, informa y autoaprendizaje.

Estimación poblacional del idioma, detalla la estimación final de 1 millón de personas que desean aprender inglés y cuentan con los medios para realizarlo, por lo que se puede estimar que el público objetivo de NORDENGUN es de **447.984 potenciales alumnos**, donde el precio promedio estimado⁴ es de \$14.500 la hora y las horas promedio son cercanas a 25 horas anuales, determinando una industria total de **USD 250 millones**.

Para segmentar la industria se han tomado dos parámetros: Tipo de idioma y ubicación geográfica. Por tipo de idioma, se define exclusivamente el idioma inglés. Por ubicación geográfica se define la capital de Santiago de Chile⁵.

Al finalizar el análisis PESTEL, se puede concluir que existe un macro entorno mayoritariamente positivo para la introducción de este servicio en la industria del aprendizaje de idiomas.

Del análisis PORTER se concluye que el atractivo de la industria es Medio-Alto, existiendo bajas barreras de entrada y bajas barreras de salida. Es un mercado en crecimiento⁶ que tiene varios segmentos que no están atendidos de manera formal que garantice procesos

²Language Coffe, plan de negocios para optar al grado de magíster en administración (MBA), Alejandro Acuña Sepulveda, Universidad de Chile.

³ Fuente: <http://www.mbaonline.es/analisis-del-ciclo-de-vida/>.

⁴ Ver Anexo 4. Estudio de precios

⁵ Ver Capítulo 4. Plan de marketing

⁶ Ver Capítulo 2, Análisis de la industria, competidores y clientes

básicos para la compra de este servicio. Es ahí donde NORDENGUN tomará participación de mercado a través de su estrategia funcional⁷.

Se estima que la industria en Chile de clases particulares de idioma inglés genera alrededor de USD 68 millones con cerca de 122 mil alumnos (3 millones de horas de estudio), lo cual corresponde al 27%, si se comparan las cifras respecto al potencial total de clases particulares guiadas por profesor (USD 250 millones), avalando los estudios mundiales que clasifican a Chile como uno de los países con bajo nivel de inglés.

El detalle del capítulo 2 se encuentra en la Parte I del Plan de Negocio Nordengun: nueva experiencia en aprendizaje colaborativo.

⁷ Ver Capítulo 3, Descripción de la empresa y propuesta de valor

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

El modelo de negocio se basa en un modelo de economía colaborativa⁸ donde se extrae valor de elementos desaprovechados por la economía. En el caso de NORDENGUN, se enfoca en la complejidad que los profesores tienen de administrar y rentabilizar los tiempos ociosos, y por otra parte, la poca comodidad que brinda el sistema de aprendizaje de idioma formal a los estudiantes, con programas “amarrados” de plazo fijo en localidades estáticas, donde es posible observar que incluso las clases particulares tienen desencuentros en términos de experiencias, ya que se limitan a un solo profesor y generalmente a la misma locación. La propuesta de NORDENGUN busca tomar partido de la economía colaborativa, ofreciendo una plataforma que genere una conexión segura entre profesores y alumnos, eliminando las barreras actuales.

Misión: NORDENGUN será referente a nivel nacional y latinoamericano, en experiencia de aprendizaje, promoviendo a sus usuarios lograr sus sueños.

Visión: Creemos en la democratización de las tecnologías y el acceso al conocimiento, para lo cual nos comprometemos con los objetivos de aprendizaje/enseñanza de nuestros usuarios, entregando soluciones que permitan aminorar las barreras comunicacionales.

Las ventajas competitivas son: baja estructura de costos fijos, alto potencial de escalabilidad, conocimiento de los alumnos y profesores y ser el primero.

NORDENGUN se proyecta que crecerá de forma orgánica en el mercado local, específicamente en la Región Metropolitana, durante sus primeros 2 años, penetrando el mercado a través de la oferta de valor innovadora, con foco en la promoción y publicidad digital.

La expansión a regiones tendrá una estrategia de “exportación pasiva”, basada principalmente en las economías a escala que se logren con la oficina en Santiago y la externalización de servicios a profesores locales.

El detalle del capítulo 3 se encuentra en la Parte I del Plan de Negocio Nordengun: nueva experiencia en aprendizaje colaborativo

⁸ Fuente: http://www.asociacionmkt.es/sitio/wp-content/uploads/42-7_Dosier_3_Precios_on_line_RiveroC__-2-2.pdf

4. Plan de marketing

Los objetivos de Marketing se dividirán en dos etapas de la compañía: la primera etapa, que tiene relación con conocer el entorno y establecerse como actor de la industria, a través de desarrollar funcionalidades extendidas de la plataforma, generar masa crítica de clientes y desarrollar la sintonía con la Promoción y la Publicidad, para lograr capturar y retener clientes de forma óptima. Una vez resuelta la primera etapa, NORDENGUN se expandirá a otras regiones de Chile y del mundo logrando economías a escala. También se buscará aumentar la productividad de la plataforma, incorporando más contenidos, como son, otros idiomas y otros formatos.

El objetivos a corto plazo es posicionar la marca en la Región Metropolitana, captar durante el primer año, un total de 12.000 horas de clases pagadas, meta de recompra de los clientes de un 10% entre años activos de año 1 y año 2 y estabilidad profesor alumno (El objetivo es tener activo 1 profesor por cada 20 alumnos⁹)

Los objetivos a largo plazo son tener una expansión a regiones, expansión a otros países y expansión a otros idiomas.

Según las conclusiones obtenidas en el estudio de mercado realizado¹⁰ a 364 personas durante mayo del 2017, se concluyen 4 fenómenos que capturan las necesidades de alumnos y profesores de forma global: alumnos estudian para mejorar renta, los profesores proponen lugar y horario, y alumnos disponen, los objetivos de las clases se definen en común acuerdo y clientes altamente bancarizados

La propuesta de valor para los usuarios alumnos se basa en una experiencia de servicio único en el mercado a precio competitivo, que brinde flexibilidad y alto grado de personalización en el aprendizaje. Por otra parte, para los usuarios profesores, la oferta de valor se sustenta en proveer un entorno que administre y agende sus horas libres, realice las tareas de cobranza y genere historial respecto a los alumnos y las evaluaciones. Las principales actividades para llevar a cabo la propuesta de valor, son el desarrollo de sistemas digitales que se despliegan tanto en móvil como en web, así también todas las actividades de marketing, como son la publicidad y promoción y el plan de inteligencia de

⁹ Ver Anexo 6. Definición de ratio profesores por alumno

¹⁰ Ver Anexo 2. Estudio de mercado - Suveymonkey

negocios. El desarrollo de alianzas claves con servicios tecnológicos, medios de pagos e inversionistas, serán el sustento de estas actividades.

NORDENGUN proyecta crecer orgánicamente, estableciéndose en Santiago de Chile, con meta de 12.000 horas al finalizar el primer año, considerando campañas bimensuales de marketing digital y promociones. Para el segundo año, busca consolidar operaciones apuntando a terminar con un crecimiento del 136% respecto al primer año.

El detalle del capítulo 4 se encuentra en la Parte I del Plan de Negocio Nordengun: nueva experiencia en aprendizaje colaborativo.

5. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de operaciones

La empresa llevará a cabo sus operaciones en una oficina establecida en la comuna de Providencia, Santiago de Chile, la cual será arrendada y donde su distribución será la necesaria para realizar procesos internos de manera fluida. Además, poseerá los servicios óptimos y pertinentes de internet para garantizar el adecuado funcionamiento de la apps.

En que respecta a las actividades claves definidas en el modelo de negocios¹¹, la operación de NORDENGUN radica principalmente en las operaciones que van en relación a la creación del Software (apps), el cual será gestionado de forma interna dentro de las oficinas que dispondrá la empresa. Este proceso de desarrollo, será realizado por dos Ingenieros de Software (Senior y Junior), liderado por uno de los socios del proyecto y bajo la metodología SCRUM¹². Esta metodología es de conocimiento de uno de los socios y es aplicada actualmente en grandes corporaciones a nivel país. En paralelo se contratará a un diseñador, cuyo rol estará dirigido a dar soporte en la gráfica y diseño de la apps.

Los proveedores claves que constituyen la operativa de esta primera actividad clave son dos: el primero tiene relación a la infraestructura de servidores, la cual permite disponibilizar el servicio dentro de la red de internet; y por otra parte, está el proveedor que brinda el servicio de pago a través de tarjetas de crédito. Estos dos proveedores son reconocidos en el mercado y trabajan con protocolos a nivel estándar y bajo normas internacionales.

La segunda actividad clave, tiene relación con la evaluación y registro de los profesores, que se llevará a cabo dentro de las oficinas, previa coordinación con la secretaría vía web o telefónica para realizar la cita. Se aplicará un test y entrevista para decidir si será oferente del servicio. Estas actividades son realizadas por el profesor de planta contratado, el cual, además de aplicar la evaluación, realiza el registro de los antecedentes, disponibilidad horaria y otros atributos del nuevo profesor oferente del servicio.

¹¹ Ver Capítulo 3, Subcapítulo 3.1 Modelo de negocio.

¹² Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Scrum_\(desarrollo_de_software\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Scrum_(desarrollo_de_software))

Por otra parte, uno de los socios estará encargado de la evaluación permanentemente de la base de datos de clientes, profesores y georreferenciación, para determinar si las operaciones de los profesores al realizar los servicios cumplen con las políticas establecidas por la empresa, en cuanto a calidad, puntualidad, satisfacción del cliente, entre otras. Esta actividad en su primera etapa no tendrá proveedores directos.

La tercera actividad clave tiene relación a la de Marketing y Venta. Esta actividad será desarrollada por uno de los socios con información de las plataformas disponibles, y radica en la extracción de datos, análisis de los datos, generación de campaña y creación de la oferta. En paralelo, el diseñador apoyará esta actividad, dando soporte al diseño y gráfica de las campañas a realizar, los medios digitales (Facebook, Instagram, LinkedIn Twitter) en función al presupuesto asociada a esta actividad. Lo que tiene relación con la contabilidad y procesos de reclutamiento y selección de personal, serán procesos externalizados.

Respecto a la etapa dos, se visualiza a mediano y largo plazo el desarrollo de nuevos servicios, los cuales estarán soportados por los dos Ingenieros de desarrollo. Respecto a la expansión regional, se utilizará un proveedor por región, quien evaluará a los oferentes profesores, para registrarlos dentro del servicio. Además en el año tres, cuando comienza la expansión se incorporaran a la empresa 4 nuevos puesto de trabajos¹³, los cuales darán el soporte necesario para las nuevas expectativas de demanda. Finalmente, la expansión hacia otros países, generarán la apertura de una oficina en la capital, emulando lo realizado en Santiago de Chile.

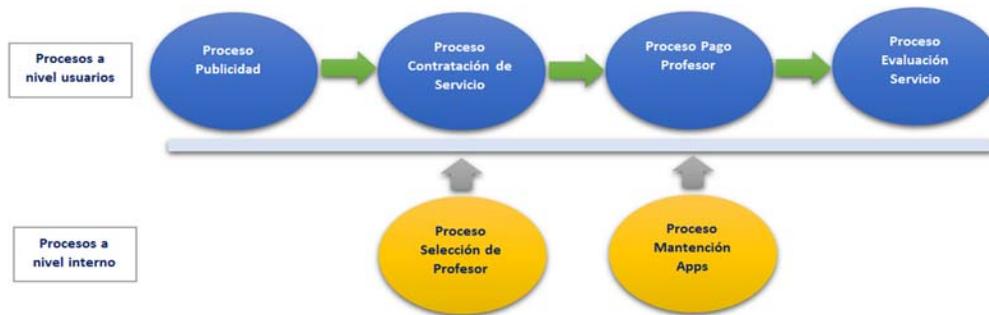
5.2 Flujo de Operaciones

Como se ha mencionado anteriormente dentro del Plan de Negocio, el servicio que se ofrecerá principalmente será disponibilizado a través de una aplicación (apps).

Se pueden distinguir seis macro procesos, los cuales permiten que un cliente logre contratar el servicio. De estos seis macro procesos, cuatro son procesos de cara al cliente y profesor. Mientras tanto, los otros dos restantes procesos son de carácter interno.

¹³ Ver Capitulo 6, Subcapítulo 6.2 Estructura organizacional

Ilustración 14. Macro procesos



Fuente: Elaboración propia

Proceso de publicidad: tiene como objetivo generar las actividades necesarias para planificar, diseñar y coordinar las campañas publicitarias de cara al cliente y profesor. Esta actividad además es complementada por un proveedor, quien realiza la gestión de medios.

Proceso de contratación de servicio: este proceso comienza cuando el usuario se registra dentro de la apps. Lo primero que realiza la plataforma es evaluar el nivel de inglés del alumno, esto se logra mediante pruebas de los 3 principales ámbitos: Escritura, Lectura y Hablar. El segundo paso es definir la meta de aprendizaje para cada ámbito, y el plazo en la que se quiere lograr, con esto, el alumno podrá entrar a la opción de búsqueda de profesores, donde la plataforma la desplegará opciones según dirección específica o comuna, teniendo la consideración de mostrar solamente alternativas que estén alineadas con la meta de aprendizaje del alumno, los precios, las calificaciones de cada profesor y la disponibilidad de movilizarse. Además, el sistema sugiere la cantidad de horas que debería tomar; sin embargo, el alumno tiene la libertad de armar su plan de forma autónoma. El alumno contrata el servicio y pre-agenda las respectivas clases, indicando lugar y horarios. Cuando se acerca la hora agendada, el alumno tiene un plazo de hasta 12 horas antes de comenzar la clase para cambiar el estado de está y confirmar. El alumno tiene la libertad de modificar la hora, bajo criterios establecidos dentro de la aplicación. Previa a la clase, tres horas antes el profesor puede abrir un dialogo con el alumno para confirmar la clase. Si el alumno se encuentra dentro de la venta de las 12 horas, se definirán incentivos para que el alumno confirme el agendamiento o la cancelación¹⁴, con el objetivo de aumentar la productividad de los profesores.

¹⁴ Ver Anexo 8. Subproceso de cancelación

Proceso pago profesor: una vez contratado el servicio, el pago queda en estado de reserva y se ejecutará cuando se realice la primera clase. Todos los pagos serán realizados vía tarjeta de crédito, como primera etapa, ya que representa un 94% de las personas poseen cuenta bancaria, dentro de la investigación de mercado¹⁵. El pago al profesor será realizado una vez cada dos semanas a través de cuenta bancaria, previo registro dentro de su perfil.

Proceso evaluación de servicio: este proceso tiene como objetivo, que el alumno evalúe la clase realizada por el profesor. Los principales tópicos a evaluar son la puntualidad, claridad de la clase, cumplimiento de objetivos, entre otros. Cada evaluación es tomada por la apps y será ocupada para ranquear a cada profesor y así poder gestionar la calidad de las clases que estarán siendo entregadas día a día. Además, este proceso tiene el objetivo de poder cruzar información extraída del cliente y la evaluación de profesores, para poder sugerir cuales son las mejores alternativas para nuestros actuales y potenciales clientes.

Proceso de selección de profesor: este proceso interno es realizado diariamente y tiene como objetivo seleccionar profesores oferentes e incorporarlos dentro de la aplicación. El interesado es citado en las dependencias y rinde una entrevista y test. En el caso de no quedar seleccionado se le indicará los motivos y cuáles son los pasos a seguir para futuras postulaciones. En el caso de quedar seleccionado, el profesor debe definir por cada día y bloque horario, si desea que el alumno le defina el lugar de la clase dentro de diferentes comunas o el debe definir un lugar específico para realizar las clases. El profesor puede cambiar sus preferencias una vez ingresado en la plataforma.

Proceso de mantención de apps: este proceso tiene como objetivos: la solución de incidencias de la aplicación en explotación, la realización de pequeños cambios y explotación de la base de datos, la identificación de mal funcionamiento de la aplicación, problemas que impiden al usuario realizar su trabajo tal y como se pensó en la aplicación y por último, añadir funcionalidades nuevas a la aplicación. Estas actividades, como se comentó anteriormente, se realizarán bajo la metodología SCRUM¹⁶.

¹⁵ Ver Anexo 2. Estudio de mercado - Suveymonkey

¹⁶ Ver Capitulo 5, Subcapítulo 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de operaciones

5.3 Plan de desarrollo e implementación

A continuación, se presentan las principales actividades, que dan origen a la salida del proyecto, a través de una planificación propuesta para cinco meses.

Por otra parte, se muestra una planificación anual para la creación de nuevos servicios y la expansión geográfica a nivel regional e internacional.

Tabla 3. Carta gantt operaciones

Actividades	MES					AÑO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ETAPA 1										
Hito 1: Disponibilizar Oficina	■									
Hito 2: Desarrollo Plataforma y										
2.1 Planificación	■									
2.2 Diseño Estructural	■	■								
2.2.1 Diseño apps		■								
2.2.2 Diseño Modelo de Datos		■								
2.3 Desarrollo (Programación)		■	■	■						
2.3.1 Programación apps		■	■	■						
2.3.2 Integración con Transbank			■	■						
2.3.3 Integración con Servidores			■	■						
2.4 Testing				■	■					
2.5 Pre-Lanzamiento				■						
2.6 Implantación y Distribución					■					
Hito 3: Desarrollo Landing Web		■	■							
Hito 4: Desarrollo Web Administración			■	■						
Hito 5: Evaluación y Registro										
5.1 Creación de Test Aplicado al Profesor				■						
Hito 6: Marketing y Ventas										
Generación de Bases de Datos			■	■	■					
Análisis de la Información			■	■	■					
Generación de Campañas			■	■	■					
Desarrollo de Ofertas			■	■	■					
ETAPA 2						■	■	■	■	■
Hito 7: Desarrollo Nuevo Servicios										
Clases Grupales										■
Profesor)										■
Hito 8: Desarrollo										
Habilitar Pagos por Bancos						■				
Hito 9: Desarrollo										
Expansión Regiones							■	■		
Oficinas Países								■	■	
Hito 10: Desarrollo										
Ofrecimientos otros Idiomas en apps										■

Fuente: Elaboración propia

5.4 Dotación

La dotación necesaria para ejecutar las actividades descritas anteriormente, se muestran en el siguiente cuadro, indicando su temporalidad dentro de los plazos propuestos.

Tabla 4. Planificación dotación

	Mes	Año				
Dotación	1-5	1	2	3	4	5
Etapa 1						
Socio 1						
Socio 2						
Desarrollador						
Desarrollador Junior						
Profesora Chile						
Diseñador						
Secretaria						
Expansión Región						
Secretaria						
Programador						
Analista MKTG						
Profesor Chile						
Etapa 2						
Profesora País 1						
Secretaria País 1						
Profesora País 2						
Secretaria País 2						

Fuente: Elaboración propia

Para la puesta en marcha se necesitarán dos ingenieros de software, con capacidades para diseñar y crear apps (principalmente en ambientes Android e Iphone). Respecto a sus principales competencias, deberán diseñar soluciones de software a través de la aplicación de metodologías, herramientas y estándares apropiados al problema. Producir aplicaciones de software a partir de especificaciones de diseño, haciendo uso de las mejores prácticas que aseguren la calidad del producto, y así también administrar proyectos de desarrollo de software mediante la aplicación de procesos, modelos y estándares que contribuyan a la calidad total del servicio.

Por otra parte, se necesitará incorporar un profesor de inglés certificado y titulado en el idioma. Las competencias¹⁷ básicas que debe poseer este profesional van en relación a la capacidad de trabajo colaborativo, autonomía, flexibilidad, capacidad de innovar, disposición al cambio y proactividad. Al mismo tiempo y como complemento, se espera que tenga una sólida formación en valores y que represente un comportamiento ético adecuado y permanente en su quehacer. Además, tiene que ser capaz de comunicarse por escrito y oralmente en forma eficaz en su lengua original y en una segunda lengua. Por otra parte, se espera que el profesional demuestre habilidades en el uso de tecnologías de la información y la comunicación.

Por otra parte, se requerirá reclutar a un diseñador gráfico con experiencia en apps. Sus principales competencias deberán ser la habilidad para crear y desarrollar respuestas a problemas de comunicación, incluyendo entendimiento de jerarquía, tipografía, estética, composición y construcción de imágenes significativas; habilidad para resolver problemas de comunicación, incluyendo la identificación del problema, investigación, análisis, generación de solución, prototipos y pruebas de usuario, así como evaluación de resultados. Finalmente, poseer un amplio entendimiento de los temas relacionados a lo cognitivo, social, cultural, tecnológico y económico contextualizado con el diseño.

En lo referente al ámbito administrativo y de atención de clientes, se buscará reclutar una secretaria, cuyas competencias deberá ser: la eficiencia, capacidad para realizar trabajo en equipo, orientación al cliente, comunicación efectiva, compromiso organizacional y manejo de tecnologías de información y comunicación.

Finalmente, el listado de dotación en su primera etapa lo incorporan los socios de profesión Ingeniero Comercial e Ingeniero Civil Industrial Mención Informática. El proceso de reclutamiento y selección será a través de un proveedor, quien tiene la experiencia para realizar estas actividades.

Respecto a la expansión regional, como se comentó en el punto anterior, en el año se incorporarán cuatro nuevos puestos de trabajo, bajo las competencias mencionadas anteriormente.

¹⁷ Fuente: Ministerio de Educación, Estándares orientadores para carreras de pedagogía en inglés.

En relación a la contratación de personal, las relaciones entre trabajadores y empresarios se rigen por el Decreto con Fuerza de Ley (D.F.L) 1, del 7 de enero de 1994 o código del trabajo. Serán contratos por 2 periodos de 3 meses a plazo fijo, para luego pasar a plazo indefinido. La jornada laboral será hasta 45 hrs. semanales, distribuidas en un máximo de 5 días. El servicio que brindan los profesores respecto a las clases particulares de inglés será remunerado mediante boletas de honorarios, considerando la retención del 10%, por el total mensual.

6. Equipo del Proyecto

6.1 Equipo Gestor

El equipo gestor está compuesto por:

Ricardo Samsó Manriquez, Ingeniero Comercial de la Universidad del Desarrollo, MBA © Universidad de Chile, Diplomado y experiencia en Inteligencia de Cliente y Marketing¹⁸. El rol dentro de la organización será de encargado de Marketing, Ventas e Inteligencia de Negocio.

Alvaro Carol Perez Campos, Ingeniero Civil Industrial Mención Informática de la Universidad de La Frontera, MBA © Universidad de Chile, experiencia en Finanzas, Operaciones y Proyectos TI¹⁹. El rol dentro de la organización será de encargado de Administración y Finanzas, Idiomas y TI.

Debido a la formación de los socios y sus respectivas competencias, se visualiza un alineamiento al servicio que se quiere ofrecer, ya que matices como manejo de Proyectos Informáticos, Operaciones, Marketing y Ventas, son temas manejados por años dentro de sus antiguos y actuales trabajos. Así podemos concluir que existe una alta probabilidad de poder apropiarse de la oportunidad de negocios, en su etapa de lanzamiento y operación.

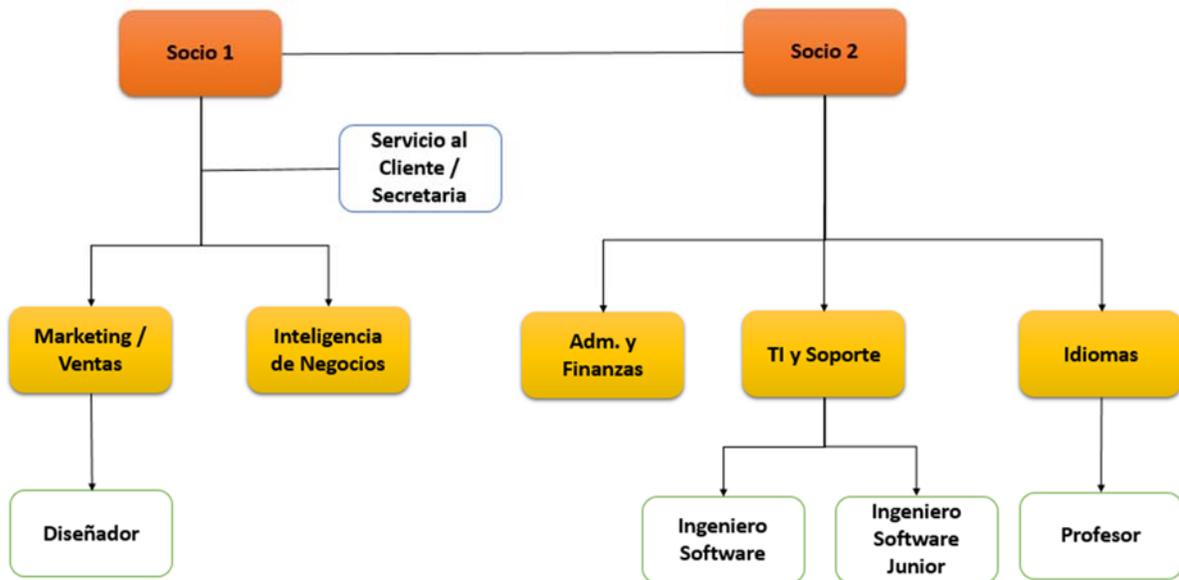
6.2 Estructura organizacional

La empresa estima que necesita 7 personas para sus operaciones. Tendrá una estructura de cargos funcionales divididos en 5 grandes áreas: Marketing y Ventas, Inteligencia de Negocios, Administración y Finanzas, TI y Soporte e Idiomas.

¹⁸ Ver Anexo 9, Curriculum

¹⁹ Ver Anexo 9, Curriculum

Ilustración 15. Organigrama NORDEGUN



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en la parte superior del organigrama, que el primer nivel jerárquico, posee una dualidad, siendo liderado por los dos socios; esto quiere decir que dentro de la toma de decisiones participaran ambos de forma paralela. La distribución de las áreas fue designada en base a la experiencia de los respectivos socios, para así aprovechar el conocimiento profesional adquirido en los años de carrera por cada uno. La dependencia directa queda definida en el organigrama. Para mayor información respecto a los cargos, funciones, capacidades y competencias, ver capítulo de Dotación²⁰.

En el año 3 NORDEGUN se verá enfrentada a una expansión regional, con lo cual su dotación, se verá incrementada, para soportar el aumento de la demanda.

²⁰ Ver Capítulo 5, Subcapítulo 5.4 Dotación

Ilustración 16. Organigrama NORGENGUN – expansión región



Fuente: Elaboración propia

Los cambios principalmente radican en la contratación de 4 personas. Una persona orientada al servicio al cliente, analista de marketing, ingeniero de software junior y un profesor.

6.3 Incentivos y compensaciones

NORGENGUN busca establecer estrategias para que los empleados se sientan cómodos con el ambiente laboral, atraídos y motivados, para lograr los objetivos de la empresa. Respecto a las remuneraciones, estas estarán compuestas dentro de su primera fase, por remuneraciones fijas, pactadas previa contratación del personal. La definición de los valores de las remuneraciones, se realizará en función de los estudios de mercado encargados al proveedor de contratación y selección, utilizando la estrategia de pagar por sobre el promedio de mercado para puestos claves, es decir, el decil 6. Por ejemplo, en el caso del Ingeniero de Software Senior, su sueldo será de 1.600.000 mil pesos brutos, ya que el sueldo promedio de mercado es de 1.400.000 mil pesos brutos. Debido a que es un cargo clave dentro de la compañía, este cargo estará en el percentil 6, con una banda de crecimiento de un 20%. En la primera etapa, no se visualizan bonos como una herramienta de incentivo, sin embargo, se incorporarán compensaciones indirectas para los colaboradores, tales como seguro de salud, vida, discapacidad y oportunidades de capacitación y educación.

A continuación, se presenta un cuadro con las remuneraciones, para la puesta en marcha del proyecto y su primera etapa evolutiva.

Tabla 5. Remuneraciones

Remuneración (Pesos Chilenos)	Mes	Preparación	Proyecto a 5 años				
		Proyecto 1--5	1	2	3	4	5
Etapas 1							
Socio 1	500.000		6.000.000	6.120.000	6.242.400	6.367.248	6.494.593
Socio 2	500.000		6.000.000	6.120.000	6.242.400	6.367.248	6.494.593
Desarrollador	1.600.000	8.000.000	19.200.000	19.584.000	19.975.680	20.375.194	20.782.697
Desarrollador Junior	900.000	4.500.000	10.800.000	11.016.000	11.236.320	11.461.046	11.690.267
Profesora Chile	750.000	1.500.000	9.000.000	9.180.000	9.363.600	9.550.872	9.741.889
Diseñador	700.000	3.500.000	8.400.000	8.568.000	8.739.360	8.914.147	9.092.430
Secretaría	500.000	500.000	6.000.000	6.120.000	6.242.400	6.367.248	6.494.593
Expansión Región							
Secretaría	500.000				6.000.000	6.120.000	6.242.400
Programador	900.000				10.800.000	11.016.000	11.236.320
MKTG	700.000				8.400.000	8.568.000	8.739.360
Profesor Chile	750.000					9.000.000	9.180.000
Total	8.300.000	18.000.000	65.400.000	66.708.000	93.242.160	104.107.003	106.189.143

Fuente: Elaboración propia

Lo que respecta a la segunda etapa del proyecto, el despliegue de dotación²¹, aumentará con las nuevas oficinas destinadas en las capitales de los países seleccionados. Se utilizará el supuesto de considerar los montos de remuneraciones para los cargos asignados en la etapa 1. (Profesor y Secretaria)

Tabla 6. Remuneración etapa expansión

Etapas 2					
	1	2	3	4	5
Profesora País 1		9.600.000	9.888.000	10.184.640	10.490.179
Secretaria País 1		7.200.000	7.416.000	7.638.480	7.867.634
Profesora País 2			9.600.000	9.888.000	10.184.640
Secretaria País 2			7.200.000	7.416.000	7.638.480
Total		16.800.000	34.104.000	35.127.120	36.180.934

Fuente: Elaboración propia

²¹ Ver Capítulo 5, Subcapítulo 5.4 Dotación

7. Finanzas

7.1 Supuestos

Para el cálculo de la evaluación financiera, se argumentaron los siguientes supuestos:

- Valoración a 5 años, con evaluación de venta al final del periodo.
- La evaluación será en términos reales, está excluido el aumento de precios, sin embargo respecto al año base, los costos (sueldo, costo medio de pago, oficinas, tecnología y viáticos) serán ajustados por inflación para los siguientes años.
- Valor UF al 31 de agosto 2017: 26.604,10 pesos
- El capital entregado por el inversionista será de un 100% destinado a los gastos en la inversión inicial y el capital de trabajo necesario para la operación.
- Se considera dentro del modelo un crecimiento geográfico (regiones) al tercer año.
- Se considera un ajuste de las remuneraciones por concepto de inflación de un 2% anual.
- Se considera que el costo por el medio de pago será de un 2% del ingreso operacional.
- Se considera que los gastos de oficinas y tecnología (servidores) serán estables, con un crecimiento del 3%.
- 15 horas vendidas, equivalen a un cliente.
- Se considera que existirá un ingreso por publicidad de 2.900 pesos por cada 15 horas vendidas.
- Se considera que los insumos de oficinas serán un sexto de la inversión inicial, relacionada a este concepto²².
- Tasa general del impuesto de primera categoría para los siguientes periodos: años 2017 de un 25%; año 2018 de un 25,5% y año 2019 en adelante, de un 27% sobre las utilidades devengadas o percibidas.
- Depreciación de los activos es a 5 años²³.
- Se considera que los ingresos financieros serán de 1,5% de los ingresos de explotación.
- Los datos serán mostrados en Millones de Pesos Chilenos (M\$CLP).

²² Ver Anexo 10. Detalle inversiones

²³ Fuente: http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

- Para calcular el valor de perpetuidad de la empresa, se reinvertirá el valor de la depreciación (del último año), para mantener los activos en operación.
- Valor de liquidación apps 50.000 M\$CLP.

7.2 Montos de inversión

El monto de la inversión²⁴ asciende a 47.486 M\$CLP, para la puesta en marcha de la empresa, tal como se detalla en la tabla 7. La recuperación de la inversión se espera que sea el cuarto año²⁵ de funcionamiento.

Tabla 7. inversiones

Conceptos	Total (Pesos)	Total (UF)
Inversiones Apps	17.821.250	670
Inversiones Marketing	20.800.000	782
Inversión Equipos	2.799.920	105
Inversión Oficina	3.864.960	145
Inversión Personal	2.200.000	83
Total	47.486.130	1.785

Fuente: Elaboración propia

7.3 Ingreso y Demanda

Dada la estimación de la demanda²⁶ para los 5 años de evaluación financiera, y tomando en consideración el precio y margen determinados para las horas de clases ofrecidas que NORDENGUN tendrá a disposición de sus alumnos, se pasa a detallar en tabla 8, los ingresos y la estimación de ingresos por concepto de publicidad²⁷.

²⁴ Ver Anexo 10. Detalle inversiones

²⁵ Ver Anexo 12. Estado de resultado y flujo de caja libre

²⁶ Ver Capítulo 4, Subcapítulo 4.5 Proyección ventas

²⁷ Ver Capítulo 7, Subcapítulo 7.1 Supuestos

Tabla 8. Ingresos y demanda

Precio (\$CLP)	16.000				
Margen (\$CLP)	4.000				
Horas de Clases	12.000	28.363	57.645	71.037	76.570
Ciéntes (15 hrs = 1 Cliente)	800	1.891	3.843	4.736	5.105
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacional	192.000	453.808	922.320	1.136.592	1.225.120
Costo Operacional	(144.000)	(340.356)	(691.740)	(852.444)	(918.840)
Margen Operacional	48.000	113.452	230.580	284.148	306.280
Ingreso Publicidad	2.320	5.484	11.145	13.734	12.762
Total Ingresos de Exp.	50.320	118.936	241.725	297.882	319.042

Fuente: Elaboración propia

7.4 Costos y Gastos

Los costos requeridos y proyectados para el funcionamiento de NORDENGUN, principalmente son sueldos²⁸, costos medios de pago, oficinas, tecnología (servidores), marketing y promoción, los cuales se presentan a continuación, en la tabla 9.

Tabla 9. Costos y gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	(65.400)	(66.708)	(93.242)	(104.107)	(106.189)
Costo Medios de pago	(3.840)	(9.076)	(18.446)	(22.732)	(24.502)
Oficina (Internet, cel, etc)	(8.580)	(8.837)	(12.347)	(12.718)	(13.099)
Tecnología (servidor, etc)	(2.422)	(2.495)	(2.570)	(2.647)	(2.726)
Viatico y Alojamiento	-	(1.189)	(2.417)	(2.979)	(3.190)
Total Costos de Explotación	(80.242)	(88.306)	(129.023)	(145.182)	(149.707)
Marketing y Promoción	(9.263)	(21.894)	(44.496)	(54.834)	(59.105)
Gastos Marketing y Promoción	(9.263)	(21.894)	(44.496)	(54.834)	(59.105)
Total Costos y Gastos	(89.505)	(110.199)	(173.519)	(200.016)	(208.812)

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar un aumento en el ítem sueldos a partir del año 3, debido a la nueva dotación²⁹. Además, se observa un incremento en gastos de oficina debido al aumento en arriendo, para soportar la nueva estructura organizacional.

²⁸ Ver Capítulo 6, Subcapítulo 6.3 Incentivos y reconocimientos

²⁹ Ver Capítulo 6, Subcapítulo 6.3 Estructura organizacional

7.5 Capital de Trabajo

Para NORDENGUN el capital de trabajo por concepto de pérdida operacional del primer año es de 38.670 M\$CLP³⁰, además se incorpora al capital de trabajo, 1 mes de sueldos que crece anualmente en función del crecimiento de las ventas, para cubrir el desfase de los egresos respecto a los ingresos que genera la empresa.

7.6 Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de retorno, se utiliza la metodología CAPM. Se estimó una tasa de descuento de 21,57% para la evaluación de los flujos a 5 años y 13,13% para la evaluación del valor económico a perpetuidad, las cuales consideran premio por riesgo de 6,81% y beta sin deuda de 1,29. Estos datos fueron obtenidos de Aswath Damodaran, tal como se detalla en la tabla 10. Debido al origen del proyecto y como complemento al modelo CAPM, la tasa obtenida se podría ajustar por dos variables externas; premio por liquidez³¹ y riesgo que posee un Start Up. Para el caso de la perpetuidad se considera un 50% del valor de liquidez a 5 años y la inexistencia del ajuste de riesgo por Start Up.

Tabla 10. Tasa de descuento

Conceptos	% a 5 años	% a perpetuidad	Descripción
Tasa de Descuento	21,57%	13,13%	
Tasa Libre de Riesgo	1,79%	2,35%	Banco Central / Bono - 5 y 30 años
Premio Riesgo de Mercado	6,81%	6,81%	Risk Premium
β sin Deuda	1,29	1,29	Software (System & Application) / Market Emerging
Premio por Liquidez	4,00%	2,00%	Ajuste por premio de Liquidez
Riesgo Start Up	7,00%	0,00%	Ajuste riesgo Start Up

Fuente: Elaboración propia

³⁰ Ver Anexo 12. Estado de resultado y flujo de caja libre

³¹ Carlos Maquieira Villanueva: <http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2016/06/22/metodologia-para-regulacion-de-tarifas-en-servicios-basicos/>

7.7 Estado de resultado

El resultado operacional para el primer periodo presenta valores negativos, terminando en el quinto año con un valor de 110.230 M\$CLP. El primer año, NORDENGUN no pagará impuestos, debido a que sus utilidades antes de impuestos presentan valores negativos.

Tabla 11. Estado de resultados proyectado / Flujo de caja libre

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacional		192.000	453.808	922.320	1.136.592	1.225.120
Costo Operacional		(144.000)	(340.356)	(691.740)	(852.444)	(918.840)
Margen Operacional		48.000	113.452	230.580	284.148	306.280
Ingreso Publicidad		2.320	5.484	11.145	13.734	12.762
Total Ingresos de Explotación		50.320	118.936	241.725	297.882	319.042
Sueldos		(65.400)	(66.708)	(93.242)	(104.107)	(106.189)
Costo Medios de pago		(3.840)	(9.076)	(18.446)	(22.732)	(24.502)
Oficina (Internet, cel, etc)		(8.580)	(8.837)	(12.347)	(12.718)	(13.099)
Tecnología (servidor, etc)		(2.422)	(2.495)	(2.570)	(2.647)	(2.726)
Viatico y Alojamiento			(1.189)	(2.417)	(2.979)	(3.190)
Total Costos de Explotación		(80.242)	(88.306)	(129.023)	(145.182)	(149.707)
Marketing y Promoción		(9.263)	(21.894)	(44.496)	(54.834)	(59.105)
Gastos Marketing y Promoción		(9.263)	(21.894)	(44.496)	(54.834)	(59.105)
Resultado Operacional		(39.185)	8.736	68.206	97.866	110.230
<i>Margen Operacional</i>		-78%	7%	28%	33%	35%
Depreciación		(3.860)	(3.860)	(3.860)	(3.860)	(3.860)
Gastos Bancarios		(240)	(240)	(240)	(240)	(240)
Ingresos Financieros		755	1.784	3.626	4.468	4.786
Resultado No Operacional		(3.345)	(2.316)	(474)	368	686
Utilidad del ejercicio antes Imppto.		(42.530)	6.420	67.732	98.234	110.915
Impuesto a la Renta		-	(1.637)	(18.288)	(26.523)	(29.947)
Utilidad del ejercicio desp. Imppto.		(42.530)	4.783	49.444	71.711	80.968
Ajuste						
Depreciación (+)		3.860	3.860	3.860	3.860	3.860
Inversión Inicial (-)	(47.486)					
Inversión reposición (-)				(23.928)		
Capital de Trabajo	(38.670)					
Aumento en Capital de Trabajo		(5.450)	(5.538)	(11.256)	(13.871)	(14.856)
Total Ajustes	(86.156)	(1.590)	(1.678)	(31.324)	(10.011)	(10.996)
Flujo de Caja Libre	(86.156)	(44.120)	3.105	18.120	61.700	69.972
Valor Terminal						
Flujo de Caja Libre + Valor Terminal	(86.156)	(44.120)	3.105	18.120	61.700	69.972

Fuente: Elaboración propia

7.8. Resultados e Indicadores Financieros

Los indicadores que se usaron para el análisis financiero³² fueron el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Índice de Rentabilidad (IR) y el Período de Recuperación de Capital (PRC):

Tabla 12. Indicadores financieros

(VA) a 5 años	30.482
(VA) a 5 años - Inversión inicial	(55.674)
Valoración Económica	482.389
Valoración Económica - Inversión Inicial	396.232
TIR 5 años	4%
Payback (PRC)	4 años

Fuente: Elaboración propia

Como se comentó anteriormente, la inversión se recupera el cuarto año. Por otra parte, la TIR es de un 4% y el VAN < 0, para nuestro escenario neutro. Podemos concluir utilizando el criterio del VAN, que el proyecto es en su primera etapa pose valores negativos (sin expansión), sin embargo, como se mostrará en los siguientes puntos, el VAN considerando la expansión, se torna positivo.

Por otra parte, al valorizar la empresa, a través de la metodología de perpetuidad, observamos que el valor económico (terminal de la empresa) será de 396.232 M\$CLP, por lo cual podemos concluir que la empresa al quinto año generará un valor económico positivo y su TIR correspondiente es de un 48%.

El punto de equilibrio corresponde al número de ventas que se deben efectuar durante el primer año, para que en dicho periodo los ingresos igualen a los costos fijos y variables del proyecto. Este punto de equilibrio se encuentra al vender 22.150 horas en el primer año, cantidad de ventas que representan un aumento del 84% de la demanda estimada para dicho periodo. Manteniendo los supuestos originales del incremento anual de las ventas e ingresos de la empresa, este aumento en la cantidad de ventas antes mencionada permitiría recuperar la inversión al cuarto año y generaría los siguientes indicadores (tabla 13).

³² Anexo 12. Flujo de caja libre y valorización de la empresa

Tabla 13. Indicadores financieros - punto de equilibrio

(VA) a 5 años	88.144
(VA) a 5 años - Inversión inicial	40.658

Fuente: Elaboración propia

Al llegar al punto de equilibrio, no se requeriría la inversión del capital de trabajo en el primer año, reduciendo así el monto de inversión a solo 47.486 M\$CLP y tornando el proyecto a un valor positivo.

Para analizar variaciones de los indicadores financieros del proyecto, se estudiarán las variaciones de las siguientes variables:

- Incremento y decremento porcentual anual de la demanda del producto.
- Incremento y decremento del margen de explotación.

Para este estudio utilizaremos una tabla de doble entrada donde analizaremos los efectos del VAN después de inversión.

Tabla 14. Tabla doble entrada - análisis VAN

		Margen				
		3.000	3.500	4.000	4.500	5.000
Demanda	-20%	(351.434)	(276.275)	(201.117)	(125.958)	(50.799)
	-10%	(297.502)	(212.949)	(128.395)	(43.842)	40.712
	0%	(243.571)	(149.622)	(55.674)	38.274	132.223
	10%	(189.639)	(86.296)	17.047	120.390	223.734
	20%	(135.707)	(22.969)	89.769	202.507	315.245

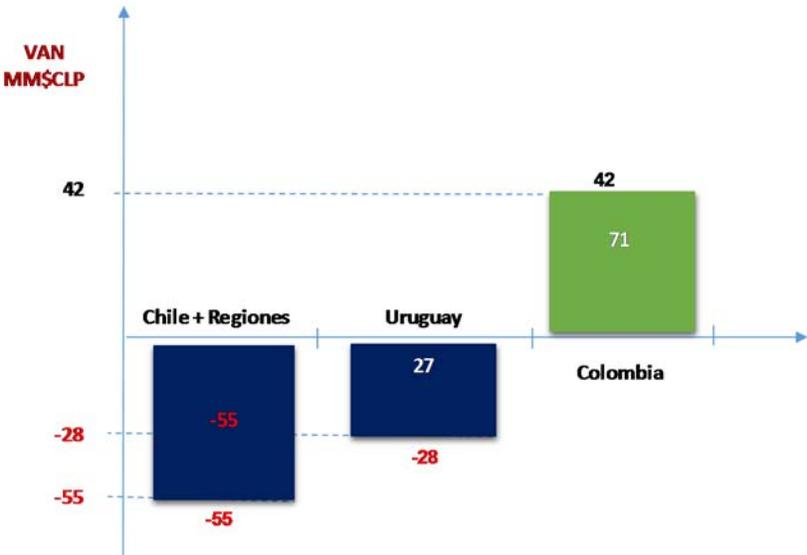
Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que para escenarios en el cual la demanda disminuye en un 10% o 20%, el proyecto deja de ser rentable; sin embargo, al aumentar la demanda en las mismas proporciones, el VAN retorna a valores positivos. Con respecto al margen, vemos que los escenarios sobre 4.000 \$CLP, con una demanda neutra, hacen que el proyecto sea rentable. El proyecto bajo los 4.000 \$CLP en cualquier escenario para su respectiva demanda, vuelca el proyecto a no ser rentable.

El proyecto se ha planteado con un grado conservador, lo cual hace que sea muy sensible su rentabilidad a estas dos variables expuestas anteriormente, las cuales dependen de un porcentaje alto del dinamismo de mercado, haciendo latente los riesgos asociados a que el proyecto no sea rentable.

Referente a la escalabilidad del proyecto, podemos observar que una expansión geográfica a otros países en el cuarto y quinto año de operación (evaluación a 5 años, cada expansión a otro país) generan un VAN positivo, ya que la inversión necesaria para desarrollar este crecimiento radica principalmente en oficinas y remuneraciones del personal a contratar³³. El VAN al incorporar esta expansión, pasa de -55.674 M\$CLP a 42.465 M\$CLP, creando así una sinergia para NORDENGUN en el tiempo, permitiendo una disminución del riesgo en cuanto a nivel de rentabilidad y disminuyendo el impacto de las variables mencionadas anteriormente (margen y demanda).

Ilustración 17. Crecimiento VAN - expansión

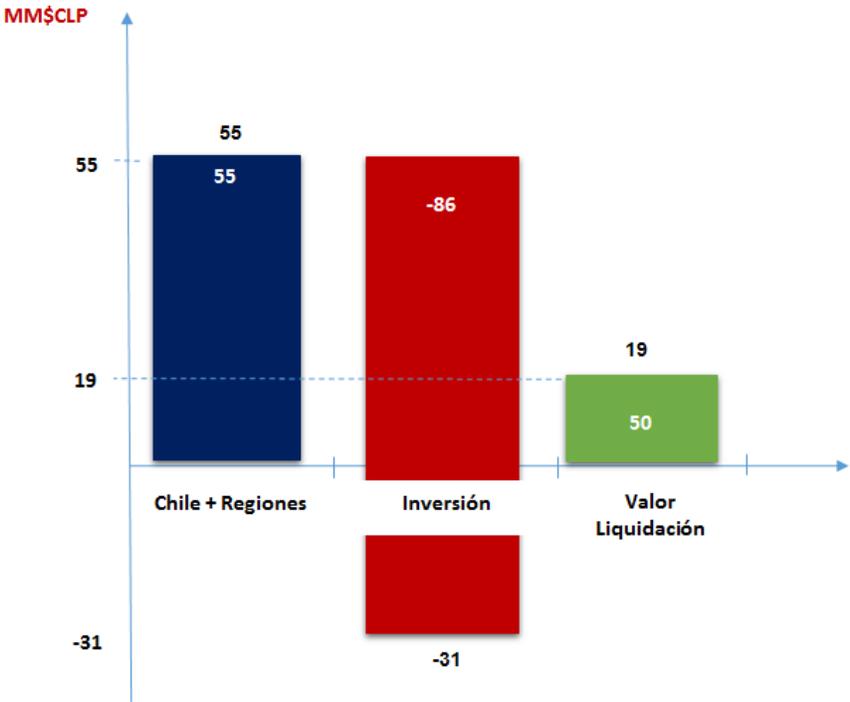


Fuentes: Elaboración propia

³³ Ver Capítulo 5, Subcapítulo 5.4 Dotación

En el caso de tener un escenario negativo, podemos ver que, al liquidar nuestra inversión en el 5 año, el VAN, continúa siendo positivo, con un valor de liquidación de 19.275 M\$CLP. (Supuesto, valor de liquidación apps 50.000 M\$CLP)

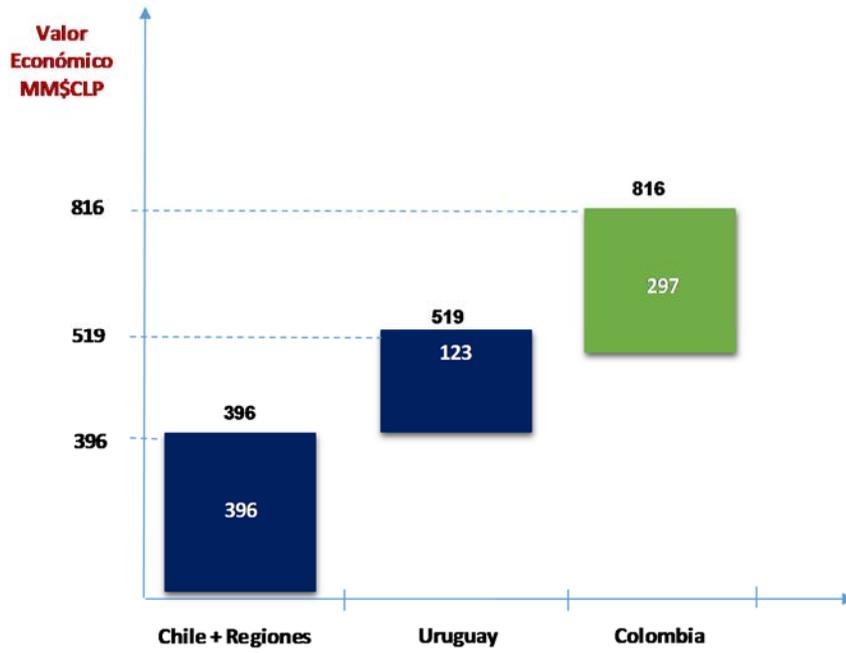
Ilustración 18. Valor liquidación



Fuentes: Elaboración propia

Si analizamos el valor económico de la empresa, observamos que el valor al expandirse, incrementa en un 100% de su valorización inicial.

Ilustración 19. Crecimiento valor económico - expansión



Fuente: Elaboración propia

8. Riesgos Críticos

Se plantean los siguientes riesgos externos e internos y un plan de mitigación para cada uno de ellos en la tabla 15.

Tabla 15. Riesgos y planes de mitigación

Riesgos	Tipo	Mitigación
Dificultad para encontrar profesores	Externo	Realizar alianzas estratégicas con proveedores del idioma ingles (institutos y universidades) y analizar la posibilidad de contratar un staff de profesores.
Imitación del Servicio	Externo	Fidelizar a los clientes con nuestra propuesta de valor a través de una disminución del precio. Posicionar aún más la marca vía alianzas estratégicas con empresas, ofreciendo el servicio como un complemento de un servicio establecido. (Estrategia de Marketing)
Demanda Sobreestimada	Interno	Aumentar los esfuerzos en Marketing y Promociones Intensivas.
Hackeo	Externo	Realizar práctica de ethical Hacking, seguridad informática y de la información (Externalizar)
Aumento de Sueldo y Cambio de Políticas Laborales	Interno	Disminuir horas laborales. Además evaluar la externalización de algunos servicios que pudiera no ser claves dentro de la empresa.
Cambios en Política de educación (Ingles en Colegios)	Externo	Realizar acercamiento y proyectos en conjunto con el ministerio de educación, economía, entre otros.
Reclamos por Contrato Profesores	Interno	Contratar asesoría legal referente a estos temas.
Nuevas Tecnologías (Realidad Virtual)	Externo	Evaluar fusión, adquisición o realizar alianzas estratégicas con proveedores de esta tecnología.

Fuente: Elaboración propia.

9. Conclusiones

La tendencia en la industria muestra que los actores tradicionales están realizando acciones de reducir su nivel de sedes apuntando a mejorar su productividad por sala, por otra parte, han aparecido nuevas tecnologías que están irrumpiendo el mercado, NORDENGUN plantea a través de un mix, utilizando tanto las tecnologías nuevas, como la conexión que se logra en el contacto presencial entre profesor y alumno, entregar una experiencia única de aprendizaje.

Existe un tremendo potencial de crecimiento laboral en Chile, dada la combinación de ingreso promedio, globalización del país y las nuevas tecnologías que cada día más demandan el idioma inglés para desarrollar actividades, además como país está bajo en el dominio del idioma inglés, respecto a los países del mundo (puesto 42 en ranking EFI 2016).

La demanda no está actualmente cubierta, se estima que la industria de las clases particulares en Chile abarca alrededor de 450 mil alumnos potenciales, de los cuales cerca del 27% están actualmente haciendo algún tipo de curso.

El marketing será la actividad clave para la captura de nuevos clientes, a través de una fuerte presencia de publicidad en formato digital y una promoción de clases gratuitas por volumen de compra que motive la contratación.

NORDENGUN buscará consolidarse en Chile aprovechando lo atractivo de la industria local, expandiéndose a regiones, buscando el nivel de equilibrio de las 22 mil horas, que espera se logren finalizando el año 2, ya desde el año 3 las utilidades serán reinvertidas para financiar la expansión activa a Uruguay (Montevideo) y posteriormente a Colombia (Bogotá).

La empresa realizará sus dos procesos claves de forma interna, desarrollo y mantención de la apps y la gestión y aplicación de los procesos publicitarios. Procesos que permitirán en una segunda etapa realizar la escalabilidad geográfica y de nuevos servicios a un menor costo, ya que no se requieren desembolso de inversiones, para pago de desarrollo de la apps a un proveedor externo.

Se considera que es un proyecto rentable, con riesgos acotados y dentro de una industria en pleno crecimiento, que está inmersa en un mercado cuya tendencia es de seguir creciendo por la importancia del uso de los idiomas. La inversión inicial es relativamente baja (86.156 M\$CLP, el cual considera el capital de trabajo) y con un payback de 4 años. Este proyecto a 5 años tiene un valor presente neto de -55.674 M\$CLP y una tasa interna de retorno de 4%. El valor económico (terminal de la empresa) será de 396.232 M\$CLP, siendo 4,6 veces la inversión inicial. El proyecto se ha planteado con un grado conservador (tasa de descuento de 21,57% a 5 años), lo cual hace que sea muy sensible su rentabilidad a dos variables (margen de explotación y demanda), las cuales dependen de un porcentaje alto del dinamismo del mercado, haciendo latentes riesgos asociados a que el proyecto no sea rentable.

Referente a la escalabilidad del proyecto, podemos observar que una expansión geográfica a otros países en el cuarto y quinto año de operación (evaluación a 5 años, cada expansión a otro país) generan un VAN positivo, ya que la inversión necesaria para desarrollar este crecimiento radica principalmente en oficinas y remuneraciones del personal a contratar. El VAN al incorporar esta expansión pasa de -55.674 M\$CLP a 42.465 M\$CLP y su valor económico pasa de 396.232 M\$CLP a 815.913 M\$CLP, creando así una sinergia para NORDENGUN en el tiempo, permitiendo así una disminución al riesgo en cuanto a nivel de rentabilidad.

Bibliografía

- Language Coffe, plan de negocios para optar al grado de magíster en administración (MBA), Alejandro Acuña Sepulveda, Universidad de Chile.
- WIP Chile 2014. Usuarios de Internet y Comercio Electrónico: <https://es.slideshare.net/glever/wip-chile-2014>
- Informe OCDE: <http://www.latercera.com/noticia/segun-informe-el-crecimiento-de-la-educacion-superior-en-chile-supero-la-media-de-la-ocde/>
- <https://www.mineduc.cl/>
- Informe IEE, Julio 2017 FMI
- SRCUM Metodología: [https://es.wikipedia.org/wiki/Scrum_\(desarrollo_de_software\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Scrum_(desarrollo_de_software))
- Las regiones con sueldos mas altos y mas bajos <http://www.biobiochile.cl/noticias/economia/tu-bolsillo/2016/08/16/las-regiones-con-los-sueldos-promedios-mas-altos-y-mas-bajos-en-2015.shtml>
- Censo2017*: https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Regiones_de_Chile_por_poblaci%C3%B3n
- <http://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks>
- Ministerio de Educación, Estándares orientadores para carreras de pedagogía en inglés.
- http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
- <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica, Carlos Maqueira Villanueva.
- www.ine.cl
- www.bcentral.cl
- Premio por riesgo de liquidez en Chile, Rafael Romero Meza, Universidad del Desarrollo.

ANEXOS

Anexo 1. Competidores e industria

Competidor	Sedes	Ambiente	Metodo de Enseñaza	Horarios
Institutos				
Tronwell	16 total país - 7 Santiago	Formal	Grupal	Flexible
Wall Street English	10 total país - 3 Santiago	Formal	Grupal	Fijo
Inst. Chileno Britanico	8 total país - 8 Santiago	Formal	Grupal	Fijo
Inst. Chileno Norteamericano	8 total país - 8 Santiago	Formal	Grupal	Fijo
Berlitz	6 tota país - 4 Santiago	Formal	Grupal	Fijo
Sam Marsalli	4 total país - 3 Santiago	Formal	Grupal	Fijo
English First	2 total país - 2 Santiago	Formal	Grupal	Flexibe
Teachme	2 total país - 1 Santiago	Formal	Grupal	Flexibe
Streaming				
Open English	No aplica	Libre	Online	Flexibe
English Live	No aplica	Libre	Online	Flexibe
Apps				
Duolingo	No aplica	Libre	Online	Flexibe
Babbel	No aplica	Libre	Online	Flexibe
Institutos - Clases Particulares				
English First	No aplica	Formal	Personalizado	Fijo
Chileno -Suizo	No aplica	Formal	Personalizado	Fijo
Native Teachers Idiomas	No aplica	Formal	Personalizado	Fijo
Inst. Chileno Britanico	No aplica	Formal	Personalizado	Fijo
Clases Particulares Nativos				
Nativo 1	No aplica	Libre	Personalizado	Flexibe
Nativo 2	No aplica	Libre	Personalizado	Flexibe
Nativo 3	No aplica	Libre	Personalizado	Flexibe
Clases Particulares Profesores				
Profesor 1	No aplica	Libre	Personalizado	Flexibe
Profesor 2	No aplica	Libre	Personalizado	Flexibe
Profesor 3	No aplica	Libre	Personalizado	Flexibe
Grupal				
Poliglota	No aplica	Formal	Grupal	Fijo

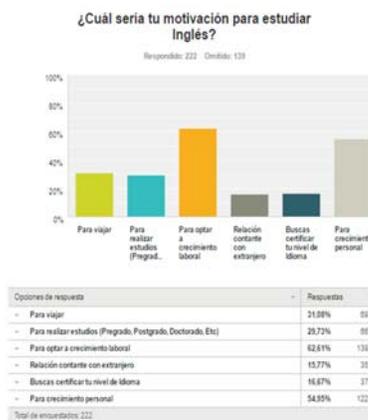
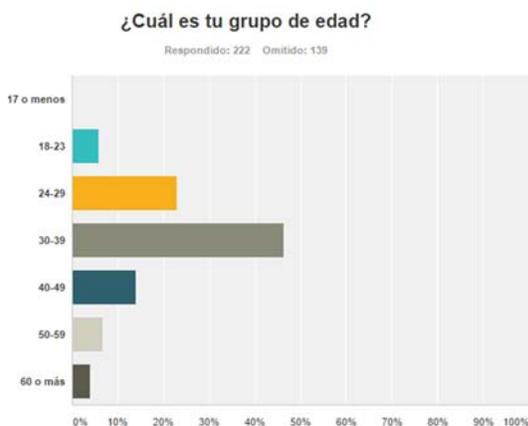
Anexo 2. Estudio de mercado

Para la presente entrega fueron realizados dos estudios secuenciales:

El primero constó de entrevistas a 20 personas cercanas para indagar respecto a opinión general de la idea durante el mes de febrero 2017, y sus respectivos consejos al respecto.

Posteriormente durante marzo 2017 se elaboró un estudio cuantitativo digital a través del portal SURVEYMONKEY utilizando como canales de captura de información, links con la encuesta, Facebook, LinkedIn y 2.000 correos masivos aleatorios, por donde fueron capturados 364 personas encuestadas, de ellos 225 completaron la encuesta 17 preguntas para personas que están interesadas en aprender idioma y 33 personas contestaron la encuesta de 20 preguntas, para personas que están interesadas en enseñar idioma, se estima un nivel de confianza del 93,5%.

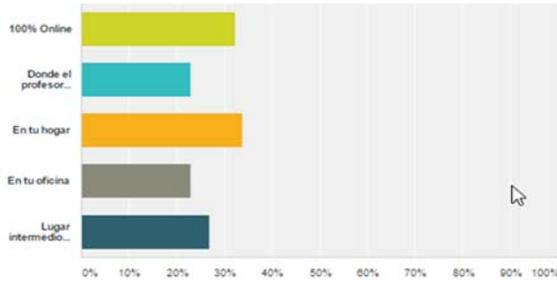
Se puede inferir que existe un sesgo fuerte en la muestra, ya que las personas encuestadas son aquellas que utilizan canales digitales (según Subtel son 12,7 millones de cibernautas en Chile), aunque para efectos del proyecto, este sesgo es positivo, dado que el negocio es eminentemente digital.



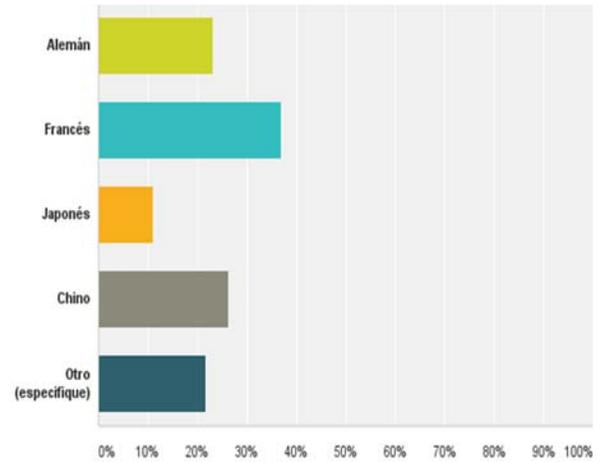
	Si	No	Total	Promedio ponderado
Prefieres definir tu el lugar	76,67% 23	23,33% 7	30	1,23
Tienes libertad para desplazarte a un lugar cercano	90,00% 27	10,00% 3	30	1,10
Habilitamos tu hogar para hacer clases	51,72% 15	48,28% 14	29	1,48
Ir al hogar o trabajo del alumno	60,71% 17	39,29% 11	28	1,39

¿En qué lugar te gustaría realizar la clase de Inglés?

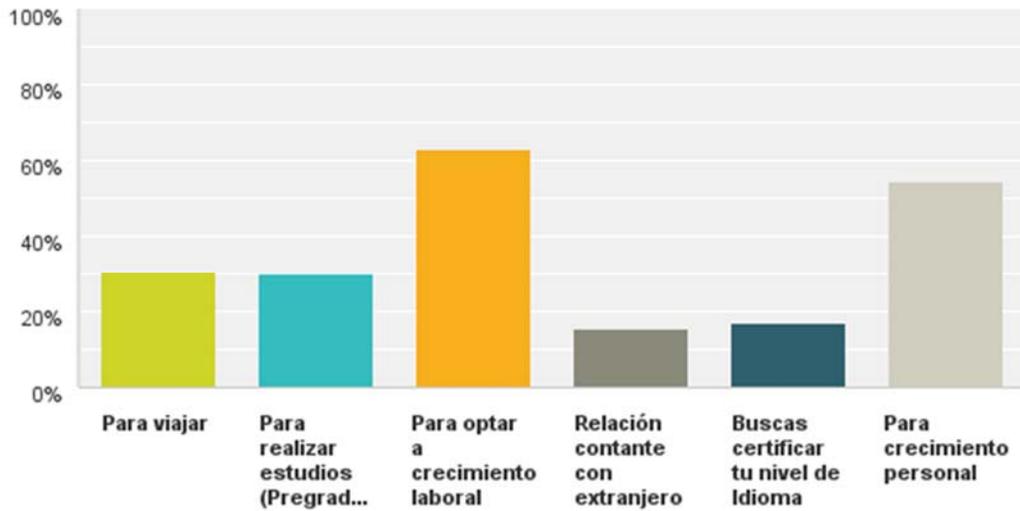
Respondido: 222 Omitido: 139



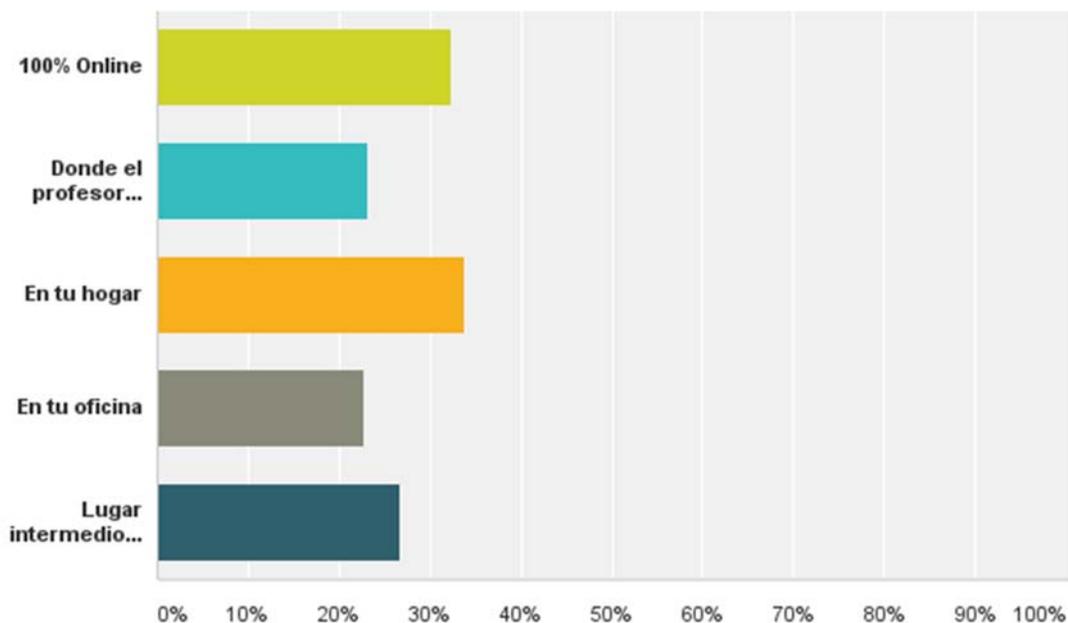
Opciones de respuesta	Respuestas
100% Online	32,43% 72
Donde el profesor habite (Su hogar u oficina)	22,97% 51
En tu hogar	33,78% 75
En tu oficina	22,97% 51
Lugar intermedio (Parque, Cafe, Patio de comida, Etc)	27,03% 60
Total de encuestados: 222	



Anexo 3. Estudio de mercado - preferencias de clientes



Opciones de respuesta	Respuestas
Para viajar	30,67% 69
Para realizar estudios (Pregrado, Postgrado, Doctorado, Etc)	29,78% 67
Para optar a crecimiento laboral	63,11% 142
Relación contante con extranjero	15,56% 35
Buscas certificar tu nivel de Idioma	16,89% 38
Para crecimiento personal	54,67% 123
Total de encuestados: 225	



Opciones de respuesta	Respuestas
100% Online	32,44% 73
Donde el profesor habilite (Su hogar u oficina)	23,11% 52
En tu hogar	33,78% 76
En tu oficina	22,67% 51
Lugar intermedio (Parque, Cafe, Patio de comida, Etc)	26,67% 60
Total de encuestados: 225	

Anexo 4. Estudio de precios

A continuación, se presenta tabla por concepto y su respectivo valor promedio:

Precio Promedio hora de clases	
C.P Institutos	22.595
C.P Nativo	19.017
Profesor Chileno Encuesta	14.211
Alumno Encuesta	14.379
Streaming	13.106
C.P No Nativo	10.667
Instituto Grupal	8.167
Promedio Industria	14.592

C.P= Clases Particulares

Para obtener los precios por tipo de prestador, se tomaron valores de mercado a través de cotizaciones y datos de la investigación de mercado.

Cotizaciones Insitutos

a-) Tronwell

Santiago, 24 Mayo del 2017

Señor

Alvaro Perez Campos

Presente

De acuerdo a lo conversado con nuestra representante, tenemos el agrado de informarle sobre nuestros servicios de capacitación en inglés, los que se realizan en nuestras sedes de Apoquindo 4499, La Florida, Santiago Centro, Mall Plaza Vespucio, Mall Plaza Norte y Mall Plaza Alameda, en su modalidad In-House.

Propuesta Académica:

En estas sedes, las que han sido especialmente diseñadas y ambientadas para facilitar su aprendizaje, proporcionamos nuestros cursos de 30, 60, 90, 120 y 240 horas, con 2 niveles denominados Beta y Gamma. El curso Beta está compuesto de 4 módulos y el curso Gamma de 3 módulos los cuales incluyen la preparación de certificación Toeic y Toefl., además tenemos cursos de mantención del idioma ACC (Advance Conversation Club).

El programa Beta está orientado a obtener un dominio del inglés de nivel básico-Intermedio, el Gamma está orientado a obtener un dominio del inglés de nivel intermedio-avanzado y el ACC para mantenimiento del idioma.

Estos cursos contemplan un período de 2, 4, 6, 8 y 12 meses, desde la fecha del contrato, para realizar las 40, 80, 120 y 240 horas pedagógicas que dura el curso. El tiempo que se requiere para realizarlo varía según la cantidad de actividades semanales que el alumno ha programado asistir, según el curso y la frecuencia elegida.

Nuestras clases se realizan de Lunes a Viernes y se inician a las 07:45 horas y finalizan a las 21:15 horas. Una característica muy importante de nuestro programa es que el alumno puede elegir el horario que más le acomode y ajustarlo durante la vigencia de su contrato según sus necesidades. En el caso de los alumnos Sence, estos deberán adicionalmente cumplir con las exigencias legales (75% de asistencia) para que la empresa pueda impetrar la franquicia Sence, por lo que la flexibilidad horaria debe adecuarse a cumplir con esas normas. Al inicio del curso, el área académica aplica una evaluación inicial al alumno, para así determinar el programa más apropiado de acuerdo a su Nivel de conocimientos. Esta evaluación consiste en una prueba oral, la cual mide el nivel de comprensión, expresión y pronunciación del idioma inglés.

Propuesta Económica:

Valor Curso In- House + \$ 97.850 matrícula (por alumno)	45 horas \$ 503.162	90 horas \$ 1.006.326	120 horas \$ 1.219.788
--	------------------------	--------------------------	---------------------------

CONDICIONES GENERALES:

- Los valores se han considerado por un alumno
- La fecha para iniciar las clases, son a lo menos 4 días hábil después de recibir la Orden de Compra
- Máximo 10 alumnos por sala
- Acceso a portal de ayuda al alumno con disponibilidad de información y material de estudio
- control Biométrico para registro de asistencia, a través del registro de la huella digital (Obligatorio para Sence)
- Con énfasis en el desarrollo de la producción oral (75 % de Conversación + 25% laboratorio + Ensayos escritos)
- Con opción de elegir especialidad según el objetivo alumno:
Certificación Toeic o Preparación Toefl

Esta cotización ha sido considerada con el valor del Descuento Especial a Empresas, la cual tiene un 20% de descuento sobre precios de lista, además el no pago de la matrícula que es \$ 97.850, la cual tiene vigencia hasta el día 30 de Noviembre, después de esa fecha sólo se considerarán los valores normales precios de lista.

Esperando que esta información sea de su interés, les saluda atentamente,

Encuesta

¿Cuánto estarías dispuesto a cobrar por una hora de clases de Inglés?	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una hora de clases de Inglés? (Una clase en promedio cuesta entre 15.000 y 20.000 pesos)
15,000	20,000
20,000	15,000
10,000	15,000
20,000	15,000
10,000	15,000
20,000	10,000
15,000	15,000
10,000	15,000
10,000	15,000
20,000	10,000
15,000	20,000
20,000	15,000
20,000	15,000
15,000	10,000
15,000	15,000
10,000	15,000
10,000	15,000
10,000	12,000
15,000	15,000
10,000	15,000
15,000	15,000
	10,000
	10,000
	15,000
	10,000
	15,000
	15,000
	10,000

Clases Particulares

Nativo 1

Clases Particulares De Inglés- English, Profesor Australiano Me gusta

Nadie opinó sobre este servicio. [¡Sé el primero!](#) PORTALES 1205 - El Bosque - Rm (metropolitana)



\$ 22.000

Anunciante: John O'shea
[Ver teléfono](#)

Escribe tu consulta

[Consultar](#) [♥](#) [f](#)

Descripción de la publicación

Mercado Libre no vende este artículo y no participa en ninguna negociación, venta o perfeccionamiento de operaciones. Sólo se limita a la publicación de anuncios de sus usuarios.

Clases de inglés personalizadas. Todos los niveles. Profesor australiano. Desde \$7.000 (el año 2017). Tel: 22808-8878, celular: 965749743 Página Web www.wa.com/joshea74ingles-english-chaile. Mi oficina ubicada: Avenida Portales 1205 (esquina de calle Los Eucaliptos) Comuna El Bosque. Se ofrece clases el martes al sábado desde las 9:00 horas hasta las 21:00 horas. También hay la posibilidad de clases a domicilio entre las 9:00 horas y las 18:00 horas (solamente para adultos y jóvenes) si la oficina o domicilio está ubicado cerca de una estación del metro. **desde \$22.000 (el año 2017) por dos horas de clase.**

Nativo 2



\$ 17.000

Anunciante: Maferdelgad@gmail.com
[Ver teléfono](#)

Escribe tu consulta

[Consultar](#) [♥](#) [f](#)

Descripción de la publicación

Mercado Libre no vende este artículo y no participa en ninguna negociación, venta o perfeccionamiento de operaciones. Sólo se limita a la publicación de anuncios de sus usuarios.

Clases particulares de Inglés para adultos. Profesora de Inglés (nivel nativo) con experiencia y Certificación TEFL y CELTA.

Cada clase se estructura según las necesidades particulares y metas del alumno. Para todos los niveles, desde básico a avanzado.

- Inglés funcional (Functional English) y/o para negocios (Business English).

Las clases son de una hora (60 minutos). Precio de cada clase es \$17.000 por una hora. Hay precios especiales para grupos.

- Además, se ofrece preparación para exámenes TOEFL, IELTS y CAE con material didáctico auténtico (Precio a convenir).
- También se realizan traducciones (Español-Inglés / Inglés-Español), redacción y edición de documentos.

Contactar:
maferdelgad@gmail.com
WhatsApp +569 9125 0945

Profesor no nativo 1

Clases Particulares De Ingles A Domicilio U Oficina [Me gusta](#)

Nadie opinó sobre este servicio. ¡Sé el primero!

San Hugo 1230 - Puente Alto - Rm (metropolitana)



\$ 10.000

Anunciante: Mr. Ricardo
[Ver teléfono](#)

Escribe tu consulta

[Consultar](#) [♥](#) [f](#)

Descripción de la publicación

Mercado Libre no vende este artículo y no participa en ninguna negociación, venta o perfeccionamiento de operaciones. Sólo se limita a la publicación de anuncios de sus usuarios.

Ofrezco clases particulares de inglés o reforzamiento escolar para Enseñanza Media o Universitaria.

Profesor titulado de Pedagogía en inglés con nivel Alto 4/CI, con vasta experiencia tanto en Colegios como en Institutos.

Experiencia en preparación de estudiantes para examen TOEIC.

Voy a domicilio u oficina.

Sesión de 1 hora y 30 minutos por \$20.000

Profesor no nativo 2



\$ 12.000

Anunciante: Claudio Calderón
[Ver teléfono](#)

Escribe tu consulta

[Consultar](#) [♥](#) [f](#)

Descripción de la publicación

Mercado Libre no vende este artículo y no participa en ninguna negociación, venta o perfeccionamiento de operaciones. Sólo se limita a la publicación de anuncios de sus usuarios.

Necesitas dar el TOEFL?Quieres ir a estudiar al extranjero? Necesitas hablar inglés en el trabajo?

Soy Traductor de profesión y tengo más de 20 años de experiencia dando clases particulares de Inglés. Te puedo ayudar a dar el gran salto en el dominio del idioma.

Mi método te va a entregar en poco tiempo todo lo necesario para poder elaborar frases complejas amadas con la gramática correcta, tu pronunciación va a mejorar muchísimo y y tomarás fluidez al hablar y con el manejo de expresiones cotidianas.

Viví 3 años en USA, por lo que tengo un nivel nativo.

Contáctame y conversamos el tipo de ayuda que vas a necesitar. Las clases pueden ser en tu domicilio en las comunas de Providencia, Las Condes, La Reina o Vitacura, en mi casa en La Reina, o en un café que nos convenga a los 2.

\$12.000 / hora reloj! Es muy buen precio, no dudes en llamar!

Clases a grupos de hasta 3 personas, con precio a convenir.

Clases vía Skype, con precio a convenir.

Claudio Calderón
+56 9 8403 5467
caldfast@hotmail.com

Streaming



Alvaro Carol Perez Campos <alvaro.perez.campos@gmail.com>

English Live - Standard

1 message

Joaquin Guadarrama <joaquin.guadarrama@ef.com>
To: "alvaro.perez.campos@gmail.com" <alvaro.perez.campos@gmail.com>

25 May 2017 at 16:16



123-0-020-1720

**HABLA INGLÉS MÁS RÁPIDO
CONVERSANDO EN GRUPO**



**¡EF ENGLISH LIVE STANDARD
ES EL CURSO PERFECTO PARA TI!**

Nuestros profesores están entrenados para detectar tus fortalezas y debilidades y ajusten su clase a las áreas en las cuales tu necesitas enfocarte.

Miles de profesores nativos del idioma inglés están disponibles 24/7 para que tu escojas con quién y a que hora quieres tu lección 100% personalizada.

Solo English Live te ofrece maestros bilingües desde los primeros niveles de aprendizaje para que tengas una mejor experiencia.



**INSCRÍBETE HOY A
TU CURSO STANDARD**

- ✓ 30 Clases de conversación grupal
- ✓ Acceso desde dispositivos móviles
- ✓ Plataforma disponible 24/7
- ✓ Avalado por Hull University
- ✓ Duración: 12 meses

COSTO TOTAL: \$707,727 CLP

INSCRÍBETE HOY Y RECIBE:

Anexo 5. Situación competitiva en mercado de idioma formal y grupal

Formal	#Alumnos	Ciclo			Ciclos en año	Costos x ciclo x alumno
		n clases x sede	Alumnos x clase	Sedes		
Tronwell	7,680	8	10	16	6	503,762
Chileno Britanico	3,840	5	8	8	12	180,000
Wallstreet	800	5	8	10	2	799,000
Norteamericano	3,840	5	8	8	12	180,000
Berlitz	720	5	6	6	4	420,000
TOTAL	16,880					
Son el	70%	del mercado				
En total hay	24,114	alumnos en institutos al año				

Se estima que 24.114 alumnos, toman en promedio 30 horas al año a un precio promedio de 15.000 pesos, esto define un mercado total en dólares de USD 17 millones.

Anexo 6. Definición de ratio profesores por alumno

La Demanda: En base de la experiencia de usuarios corporativos en BCI y HORIZON, los usuarios que realizan clases particulares son cerca del 10% de los funcionarios, y en promedio tienen 2 clases a la semana,

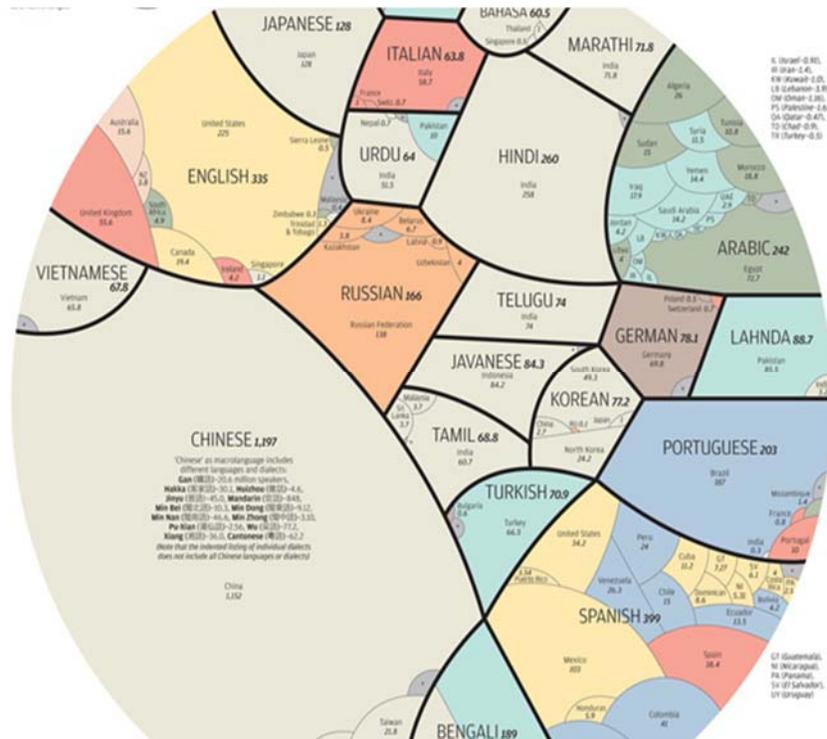
La Oferta: Por otra parte, los profesores a tiempo completo tienen potencialmente 10 módulos de clases al día, ver cuadro a continuación, que en términos semanales corresponde a 50 módulos.

Módulos profesor	Inicio clase	Fin clase
Módulo 1	07:30	08:30
Módulo 2	09:00	10:00
Módulo 3	10:30	11:30
Módulo 4	12:00	13:00
Módulo 5	13:30	14:30
Módulo 6	15:00	16:00
Módulo 7	16:30	17:30
Módulo 8	18:00	19:00
Módulo 9	19:30	20:30
Módulo 10	21:00	22:00

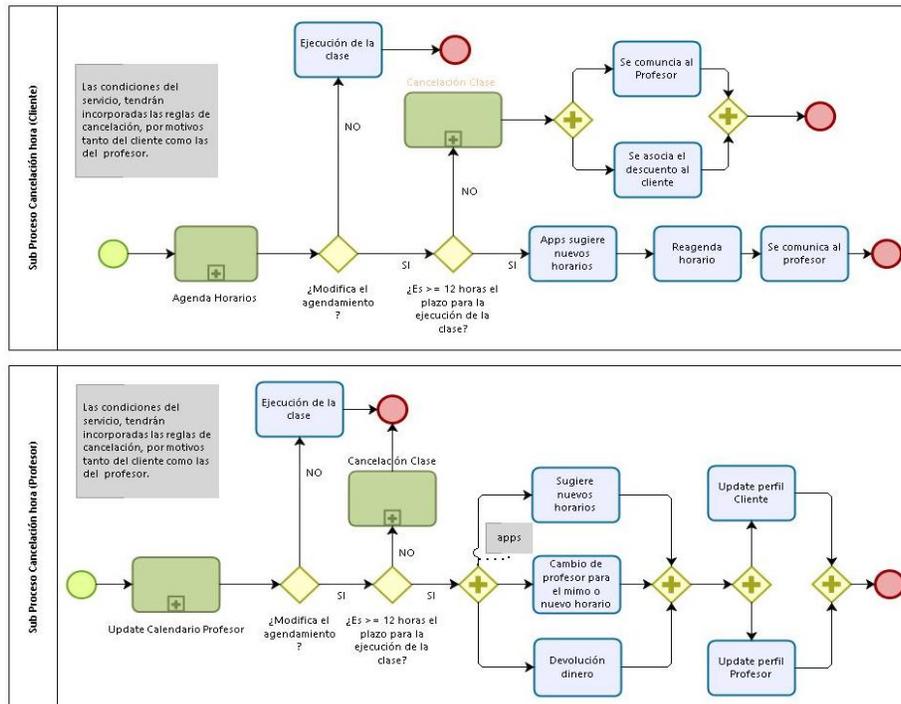
La relación Alumno / Profesor mínima es de 2 / 50, simplificando 1:25, un profesor por cada 25 alumnos, asumiendo que como los alumnos podrán elegir sobre los horarios que dispone el profesor, no ocurrirá topes de horarios.

Para efectos del proyecto se agrega al cálculo anterior un margen de error del 20%, quedando entonces en 1 profesor por cada 20 alumnos.

Anexo 7. Nivel de idiomas mundiales



Anexo 8. Subproceso de cancelación



Anexo 9. Curriculum

Ricardo Samsó Manríquez

Inteligencia clientes

rsamso@hotmail.com

Summary

Profesional que se caracteriza por su alta iniciativa, visión global y tecnológica, orientación a la excelencia e innovación. Se ha desarrollado en diferentes ámbitos del rubro financiero, liderando proyectos estratégicos y de alta responsabilidad.

Sus habilidades para articular y coordinar diversas áreas y estamentos (Comerciales, Marketing, Calidad y Tecnología; jefaturas, gerencias de área y gerencias generales), dan cuenta de su alta flexibilidad, adaptabilidad, conocimiento estratégico y orientación a metas comunes.

Experience

Jefe Campañas Retail Captaciones at Banco Bci

febrero de 2017 - Present

Ejecutivo Inteligencia Clientes at Banco Bci

julio de 2015 - febrero de 2017 (1 año 8 meses)

Jefe CRM Inversiones at Grupo Security

noviembre de 2013 - julio de 2015 (1 año 9 meses)

Actor relevante en la implementación de la estrategia centrada en el cliente. Su labor comprende principalmente la definición de la segmentación de clientes, definición y aplicación de estrategias de captura y mantención de clientes, mejoras al modelo comercial y canales de venta, así como la evaluación e implementación de herramientas comerciales de tipo CRM.

Analista Senior Inteligencia Negocio Inversiones at Grupo Security

abril de 2011 - noviembre de 2013 (2 años 8 meses)

Las principales actividades desarrolladas fueron:

- 1.- La implementación de la Sistemática Comercial, estableciendo las campañas comerciales en los diferentes canales de venta y la captura de dato de gestión de los ejecutivos de inversiones.
- 2.- El seguimiento de metas y gestión comercial, definiendo y creando un panel unificado por ejecutivo, donde se complementan las metas comerciales con las de gestión, seguidos semanalmente vía comités comerciales; además de abarcar el desarrollo del modelo de datos y reportería corporativa que sustentan el seguimiento (Qlikview y SQL).

3.- Análisis ad hoc y posteriores planes de acción, para abordar problemáticas como la definición de las capacidades de los ejecutivos, el trabajo con los clientes desviados, el desarrollo del modelo de clientes fugados, entre otros.

Suscriptor vehículos motorizados

noviembre de 2007 - abril de 2011 (3 años 6 meses)

Analista responsable de definir precio óptimo y condiciones de suscripciones para clientes y prospectos, tanto individuales como masivos, según la comprensión del negocio y la estimación estadística de probabilidad de siniestro y riesgos implícitos, en el mercado financiero de seguros vehiculares.

Account Executive

mayo de 2005 - noviembre de 2005 (7 meses)

Ejecutivo Comercial a cargo de prospectar y asesorar clientes para invertir en mercado financiero de Divisas y Metales (Forex), utilizando análisis fundamental y técnico.

Education

Universidad de Chile

Diplomado, Business Intelligence, 2009 - 2009

Universidad del Desarrollo

Ingeniero Comercial, Administración y finanzas, 2000 - 2005

Instituto Nacional

1994 - 2000

Universidad de Chile

MBA, Finanzas, 2016

Alvaro Perez Campos

Sub Gerente Planificación y Control de Gestión, Orizon S.A. (Empresas Copec)

alvaro.perez.campos@gmail.com

Summary

Ingeniero Civil Industrial con postgrado en MBA Universidad de Chile, Evaluación de Proyectos y Business Process Manager (BPM). Adaptable, flexible, creativo y motivado para enfrentar desafíos. Ha liderado equipos multidisciplinarios, trabajando en ambientes bajo presión y resolviendo problemas de alta dificultad. Tiene excelentes habilidades interpersonales y para trabajar con personas de diferente preparación, experiencia y diversidad cultural. Cuenta con ocho años de experiencia en distintas áreas de la ingeniería civil, consultoría, gestión de proyectos; así como en el desarrollo y dirección de negocios.

Experience

Sub Gerente Planificación y Control de Gestión

enero de 2013 - Present

- Diseñar y liderar el modelo del presupuesto (Costos Fijos, Costos Variables, Costos de Producción, Gastos de Ventas, Costos de Almacenamiento, Ventas, Inversiones y su respectivos Estados de Resultados (EERR).
- Reportar directamente al Gerente General y Directorio en temas de Administración y Gestión (EERR, Ventas y Precios, Producción y Rendimientos, Stocks Físicos y Valorizados)
- Encargado de liderar estimaciones mensuales a nivel operativo y de gestión para la empresa.
- Apoyo en implementación de ERP SAP (PA, Presupuesto y Rolling Forecast)
- Liderar creación de informes operacionales mensuales al directorio.
- Encargado de implementar nuevos informes en sistema Business Intelligence (MicroStrategy).

Jefe Proyecto

junio de 2010 - junio de 2012 (2 años 1 mes)

- Liderar proyectos e iniciativas del ámbito de Gestión de Procesos de Negocios (BPM) en la organización (As-is, To be, Strategic Process Management (SPM), Business Process Modeling, Business Process Analysis and Optimization (AOPT), Process to Application (P2A)).
- Encargado de definir, analizar, diseñar y ejecutar proyectos de mejora relacionados en las áreas de operación, cliente y sistemas.
- Lideró evaluación y diagnóstico de cartera de proyectos.
- Análisis de carteras y elaboración de informes ejecutivos y detallados a la gerencia.
- Encargado de definir el modelo operacional para distintos productos del negocio.
- Participación en la aplicación de metodologías BPMN, Seis Sigma, evaluación de proyectos, entre otras.
- Participación en auditoría ISO 9001, como auditor interno.

Jefe proyecto

octubre de 2008 - mayo de 2010 (1 año 8 meses)

- Lideró evaluación de puntos de control para las áreas de operaciones, abastecimiento y administración y Finanzas, para las operaciones de ITT Industrial process en MEXICO.
- Lideró proyecto de mejora continua “Estandarización procesos del negocio”.
- Lideró Definición procedimientos y flujos para cada proceso identificado.
- Definir y crear KPI (key performance indicator) del negocio e implementar un tablero de control.
- Lideró Aplicación ley Sarbanes - Oxley a los procedimientos identificados, para cumplir con los puntos de control que solicita esta ley norteamericana.

Analista de procesos

marzo de 2008 - septiembre de 2008 (7 meses)

- Reunir, analizar y generar informes diarios de gestión que contribuyan a la toma de decisiones.
- Análisis de carteras y elaboración de informes ejecutivos y detallados a la gerencia.
- Desarrollar e implementar herramientas de apoyo a la gestión.
- Manejo de bases de datos y consolidación de información de ventas, financiamiento y contratos.
- Generación de Tableros de gestión y control.
- Integrante proyecto Reingeniería Telsur. (K2, OSS y BSS).
- Verificación de cumplimiento de metas y estado de avances de las acciones correctivas diseñadas por la alta dirección.
- Preparación de información para reuniones de la alta dirección.

Education

Universidad de Chile

Egresado MBA-Magister en Gestión y Dirección de Empresas, Economía y Negocios, Finanzas, general, 2016 - 2017

Kings Colleges

Certificado Ingles Upper - Intermediate, Idiomas, 2012 - 2012

Universidad de Chile

Diplomado Gestión de Procesos de Negocios., Gestión de Procesos, 2011 - 2012

Pontificia Universidad Católica de Chile

Diplomado Evaluación de Proyectos, Evaluación de proyectos, 2010 - 2010

Universidad de la Frontera

Ingeniero Civil Industrial, Ingeniería Industrial, 2002 - 2007

Anexo 10. Detalle inversiones

Inversión Equipos	Costo	Cantidad	Total
Computadores PRO	519.990	2	1.039.980
Computadores Normales	369.990	2	739.980
Tablet Galaxy	99.990	1	99.990
Móvil Andriod	239.990	1	239.990
Móvil Iphone	399.990	1	399.990
Tablet Apple	279.990	1	279.990
Total			2.799.920

Inversión Oficina	Costo	Cantidad	Total
Creacion empresa Chile	500.000	1	500.000
Contabilidad PYME	60.000	1	60.000
Otros (utilices de oficina)	300.000	1	300.000
Arriendo Oficina (4 pers y 5 meses)	585.000	5	2.925.000
Plan WOM emprende 24 gigas	19.990	4	79.960
Total			3.864.960

Inversiones Apps	Costo	Cantidad	Total
Desarrollo Apps	16.500.000	1	16.500.000
Membresía APPLE	66.000	5	330.000
Membresía Google Play	16.250	1	16.250
Azure services US300 mes	195.000	5	975.000
Total			17.821.250

Inversiones Marketing	Costo	Cantidad	Total
Costo Promocion			0
Agencia			800.000
Costo Publicidad			20.000.000
Total			20.800.000

Inversión Personal	Costo	Cantidad	Total
Profesora	800.000	2	1600000
Secretaria	600.000	1	600000
Total	1.400.000	3	2.200.000

Anexo 11. Depreciación

Conpectos	1	2	3	4	5	Total (Pesos)	Total (UF)
Desarrollo apps	559.984	559.984	559.984	559.984	559.984	2.799.920	105
Equipos	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	16.500.000	620
Total	3.859.984	3.859.984	3.859.984	3.859.984	3.859.984	19.299.920	725

Anexo 12. Estado de resultado y flujo de caja libre

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 - ∞
Ingresos Operacional		192.000	453.808	922.320	1.136.592	1.225.120	1.225.120
Costo Operacional		(144.000)	(340.356)	(691.740)	(852.444)	(918.840)	(918.840)
Margen Operacional		48.000	113.452	230.580	284.148	306.280	306.280
Ingreso Publicidad		2.320	5.484	11.145	13.734	12.762	12.762
Total Ingresos de Explotación		50.320	118.936	241.725	297.882	319.042	319.042
Sueldos		(65.400)	(66.708)	(93.242)	(104.107)	(106.189)	(106.189)
Costo Medios de pago		(3.840)	(9.076)	(18.446)	(22.732)	(24.502)	(24.502)
Oficina (Internet, cel, etc)		(8.580)	(8.837)	(12.347)	(12.718)	(13.099)	(13.099)
Tecnología (servidor, etc)		(2.422)	(2.495)	(2.570)	(2.647)	(2.726)	(2.726)
Viatico y Alojamiento			(1.189)	(2.417)	(2.979)	(3.190)	(3.190)
Total Costos de Explotación		(80.242)	(88.306)	(129.023)	(145.182)	(149.707)	(149.707)
Marketing y Promoción		(9.263)	(21.894)	(44.496)	(54.834)	(59.105)	(59.105)
Gastos Marketing y Promoción		(9.263)	(21.894)	(44.496)	(54.834)	(59.105)	(59.105)
Resultado Operacional		(39.185)	8.736	68.206	97.866	110.230	110.230
<i>Margen Operacional</i>		-78%	7%	28%	33%	35%	35%
Depreciación		(3.860)	(3.860)	(3.860)	(3.860)	(3.860)	(3.860)
Gastos Bancarios		(240)	(240)	(240)	(240)	(240)	(240)
Ingresos Financieros		755	1.784	3.626	4.468	4.786	4.786
Resultado No Operacional		(3.345)	(2.316)	(474)	368	686	686
Utilidad del ejercicio antes Impto.		(42.530)	6.420	67.732	98.234	110.915	110.915
Impuesto a la Renta		-	(1.637)	(18.288)	(26.523)	(29.947)	(29.947)
Utilidad del ejercicio desp. Impto.		(42.530)	4.783	49.444	71.711	80.968	80.968
Ajuste							
Depreciación (+)		3.860	3.860	3.860	3.860	3.860	3.860
Inversión Inicial (-)	(47.486)						-
Inversión reposición (-)				(23.928)			-
Capital de Trabajo	(38.670)						(3.860)
Aumento en Capital de Trabajo		(5.450)	(5.538)	(11.256)	(13.871)	(14.856)	-
Total Ajustes	(86.156)	(1.590)	(1.678)	(31.324)	(10.011)	(10.996)	-
Flujo de Caja Libre	(86.156)	(44.120)	3.105	18.120	61.700	69.972	80.968
Valor Terminal							822.872
Flujo de Caja Libre + Valor Terminal	(86.156)	(44.120)	3.105	18.120	61.700	69.972	903.840
(VA) a 5 años	30.482						
(VA) a 5 años - Inversión inicial	(55.674)						
Valoración Económica	482.389						
Valoración Económica - Inversión Inicial	396.232						
TIR 5 años	4%						
Payback (PRC)	4 años						