



## **“NATIVE ENGLISH”**

### **Parte I**

#### **PLAN DE MARKETING PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN MARKETING**

**Alumno: Claudio González Tassara**  
**Profesor Guía: Eduardo Torres Moraga**

**Santiago, 23 de octubre de 2017**

## Tabla de contenido

I.- Resumen Ejecutivo .....	3
II.- Análisis Situacional .....	5
2.1.- Descripción de la Categoría de Capacitaciones en Inglés .....	5
2.2.- Análisis Interno .....	6
2.3.- Análisis Entorno - PEST.....	7
2.3.1.- Político-Legal.....	7
2.3.2.- Económico .....	8
2.3.3.- Socio Cultural .....	8
2.3.4.- Tecnológico .....	9
2.4.- Información Detallada de la Industria.....	10
2.4.1.- Ingreso de Competidores Potenciales .....	10
2.4.2.- Grado de Rivalidad de los OTEC establecidos .....	13
2.4.3 - Poder de Negociación de los Compradores.....	15
2.4.4.- Poder de Negociación de los Proveedores .....	16
2.4.5- Amenaza de Productos Sustitutos.....	16
2.5 - Descripción de competidores de Industria .....	17
2.5.1.- Organismo Técnico de capacitación Instituto Chileno Norteamericano .....	18
2.5.2 - Escuela de Enseñanza de Idiomas Savice-TronWell.....	20
2.5.3 - Linguattec Escuelas de Idioma Limitada - BridgeEnglish .....	22
2.5.4 - Centro de Capacitación de Idiomas Limitada/ Berlitz .....	24
2.6- Información de la demanda derivada .....	27
2.6.1 - Demanda Nacional de capacitación de en Inglés .....	28
2.6.2 - Demanda de la Industria Turística por el conocimiento de Inglés.....	29
2.6.3 - Demanda del Empleador por el conocimiento de inglés .....	32
2.6.4 - Demanda por clases de idiomas a través de Sence .....	33
2.7 - Grupos de Interés .....	35
2.8.- Análisis Foda.....	37
III.- Conclusiones.....	39
IV.- Bibliografía .....	41
V.- Índice de Tablas y Gráficos .....	42
VI.- Anexos.....	43
Anexo Nro. 1.....	44

## I.- RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como finalidad desarrollar un Plan de Marketing, para un instituto de idioma inglés, especializado en la industria hotelera. Se hará un análisis situacional, que tiene por objeto investigar y detectar si existen oportunidades para desarrollar esta empresa, en la región metropolitana y posteriormente diseñar el plan de marketing con el objetivo de comercializar los servicios, en su mercado objetivo.

El análisis situacional, indica que existe un gran interés por aprender inglés en Chile, considerándose como uno de los drivers relevantes para enfrentar los cambios políticos, sociales, económicos y tecnológicos, consecuencia de la globalización. Estos cambios han afectado tanto la oferta de servicios, como la demanda de empleo bilingüe en diversas industrias, lo cual impacta la demanda por capacitación en idioma inglés en el país.

El mercado de la capacitación en Chile, según estudios detallados, se muestra con un bajo nivel de concentración a niveles de micro y pequeñas empresas, debido al alto número de ellas y a su baja participación de mercado, con promedio de ventas de UF 200 anuales.

El atractivo para llevar adelante un instituto de inglés, en este campo competitivo, se da en la opción planteada por Nativenglish, la especialización, encontrando un nicho donde los grandes institutos de inglés no operan.

No hay grandes barreras de entrada ni salida del mercado de la capacitación, siendo uno de sus "insumos" importantes, los relatores. Estos son la variable principal que marca la diferencia y calidad de los cursos, entre los distintos institutos.

La oferta de cursos de inglés es altamente homogénea, sin enfoque en un segmento específico ni posicionamiento en el mercado. Los actores principales en la industria son el Instituto Chileno-Americano, Tronwell, Bridge, y Berlitz en la región Metropolitana y ninguno de estos son especializado. En esta área existe una gran y constante necesidad, por parte de los hoteles de realizar capacitaciones, en especial a las personas que atienden o tienen contacto frecuente con sus huéspedes.

En cuanto al mercado, la industria turística compuesta por restaurantes, agencias y hoteles, componen la demanda derivada por capacitación en inglés. Dentro de esta, la hotelería es la de mayor valor. El estudio de inversión en turismo año 2016, describe no solo el aumento de la inversión en la industria hotelera, sino también la creciente cantidad de turistas que llegan a Chile cada año donde, además, el sector hotelero registra el mayor gasto realizado por el turista extranjero.

El Plan a Futuro o Plan de Marketing del instituto especializado en inglés hotelero, se define una meta de ventas para el primer año de \$89,2 millones, en función de los segmentos detectados de mayor valor dentro del mercado de la hotelería en la región metropolitana. Los Mercados Meta, son los segmentos tipificados como hoteles “Serviciales” y hoteles “Maestros”, ubicados en las comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura. Para alcanzar las ventas proyectadas, se plantean dos objetivos de marketing: Primero, alcanzar un 22% de *penetración en los segmentos de clientes objetivo, es decir, que compren un curso a lo menos durante el primer año* y Segundo, se busca que el 30% del mercado meta *asocie a Nativenglish como el instituto especializado en la hotelería, después del primer año de operación.*

Dentro del Plan a Futuro, para el implementar el Mix Comercial, se considera un Presupuesto de \$14,2 millones, donde las *herramientas de promoción* más importantes son, la *Fuerza de Ventas y el Marketing Digital*. Las acciones de Control y sus KPIs apuntan a la *gestión del vendedor*, con objetivos “smart” (metas específicas, medibles, alcanzables), y a los *Medios Digitales*, con herramientas analíticas que permiten monitorear sus resultados en tiempo real.

## II.- ANÁLISIS SITUACIONAL

El desafío de llevar al mercado la idea de crear un Instituto Inglés especializado en la hotelería, se traduce en las siguientes preguntas:

- ¿A quién va a apuntar Nativenglish como su principal segmento de clientes?
- ¿Cuál es el sector de la industria de la Hotelería, que tiene necesidades de capacitación que no está siendo satisfecha o está siendo mal satisfecha?

*La hipótesis principal de este estudio, es demostrar que existen necesidades de capacitación específicas para la industria hotelera, que pueden ser satisfecha de mejor forma, por un Instituto de Inglés especializado para este sector.*

### 2.1.- DESCRIPCIÓN DE LA CATEGORÍA DE CAPACITACIONES EN INGLÉS

Hay muchos proveedores de capacitaciones en inglés, de distintos tamaños (micro a grandes empresas) en Chile y la industria es altamente competitiva, porque además de la gama de institutos especializados en idiomas, una gran parte de los OTEC convencionales, incluyen dentro de su oferta, cursos de inglés, sin ser necesariamente especialistas.

En términos de contenido de los cursos, duración y temáticas específicas, la oferta se hace bastante heterogénea, donde es posible identificar o crear subcategorías de este servicio, con dificultades ya que no son fáciles las agrupaciones.

Respecto a los precios, en esta categoría, no hay diferenciación significativa en los precios, por hora, de los cursos de inglés.

La mayor concentración de la oferta de capacitación en inglés se da en la Región Metropolitana, con el mayor número de OTECs e Institutos no certificados ante Sence.

Las prestaciones en esta categoría de servicio, se sustenta en un componente principal, los relatores, y dentro de las misma se pueden distinguir de dos tipos, relatores de idioma de inglés nativos y no nativos de inglés.

Respecto a la infraestructura donde se realiza el servicio de esta categoría, se hayan institutos con aulas, curso en línea y otros que ejecutan sus servicios en el domicilio del clientes (casa, oficinas, empresas).

## **2.2.- ANÁLISIS INTERNO**

Nativenglish es un proyecto, por lo tanto, no existen antecedentes como empresa, lo que impide hacer un análisis interno. En el Anexo Nro. 1 se describen las actividades que debieran contemplarse para su creación e implementación, después de determinar que existen las oportunidades para la formación de este instituto, conclusión de esta primera etapa.

## 2.3.- ANÁLISIS ENTORNO - PEST

### 2.3.1.- POLÍTICO-LEGAL

En general, el gobierno chileno ha hecho un esfuerzo para promover el desarrollo del idioma inglés desde 1998 con la reforma educativa que se llevó a cabo. El estado entiende que el inglés es esencial para facilitar la comunicación internacional, el acceso a la información y la participación en actividades comerciales. En los últimos 20 años, el MINEDUC ha creado iniciativas como "English Opens Doors" para reforzar el inglés en los niveles básico y medio. Corfo también ha implementado programas de becas en inglés para adultos en industrias específicas para aumentar la prosperidad económica nacional.<sup>1</sup>

Aparte, el Sence es la organización gubernamental que gestiona y supervisa las capacitaciones que se completan a través de la franquicia tributaria. Cuando se creó Sence en 1976 hubo un total de 22.640 personas capacitadas. En el año 2016 había 1.228.903 trabajadores que fueron capacitados. El gasto público en franquicia tributaria incrementó a \$106.432.749.451 de pesos en 2016. Durante este mismo período se gastó en políticas activas de empleo, principalmente en capacitación, alcanzando el 1% del PIB.<sup>2</sup> En el año 2016 se capacitó a 24.574 participantes en el área de Idioma y comunicación en la región Metropolitana.

En 2018 el presupuesto del estado ha dedicado \$90.577 millones para programas de capacitación, certificaciones de competencias laborales e intermediación laboral y espera capacitar a más de 47.000 trabajadores. Este nuevo presupuesto es una disminución del 20% en la financiación a partir de 2017. Esto se traduce en más de \$23.000 millones que se ha cortado del presupuesto.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> English in Chile, an examination of policy, perception and influencing factors. British Council, Mayo 2015

<sup>2</sup> Información estadística Sence

<sup>3</sup> Diario Financiero - Presupuesto 2018 reduce Recursos para capacitaciones y empleo, Octubre 2017

### **2.3.2.- ECONÓMICO**

En el año 2016 Chile fue definido como un país de ingresos medio-alto con un PIB per cápita de US \$ 23.950. En los últimos 15 años el país se ha desarrollado mucho y el PIB per cápita promedio se incrementó en un 4,1% anual y el ingreso per cápita se duplicó en términos reales. Como resultado, Chile se ha convertido en una fuerza económica en América Latina. En 2014, Chile ocupaba el lugar 33 en el mundo y el primero en América Latina en el Índice de Competitividad Global. Sin embargo, Chile se caracteriza por una gran división entre distintos grupos socioeconómicos (ricos y pobres), es el país más desigual de todos los miembros del OECD. En 2011, el ingreso promedio del diez por ciento más rico de la población era 26,5 veces mayor que el del 10% más pobre (OECD). Actualmente se están desarrollando diferentes programas para mejorar la situación de la pobreza existente, proporcionando un mayor acceso a la educación y servicios, para los grupos socioeconómicos más bajos de la población.

Actualmente, el acceso a la formación en inglés está restringido a los segmentos socioeconómicos de ingresos medios y altos. Teniendo en cuenta que el conocimiento general en inglés es bajo, la demanda es alta y creciente.

### **2.3.3.- SOCIO CULTURAL**

¿Por qué los empleados y las personas en general, exigen una formación en inglés?

En un estudio reciente del British Council, se preguntó a los encuestados cuáles eran los motivos para aprender inglés y el 82% dijo que empezaría a aprender inglés para mejorar sus oportunidades de empleo. También hubo personas que tuvieron razones más personales para aprender inglés, que incluyeron viajar (53%), mejorar su calidad de vida (35%) o mejorar su condición social (16%). En otra pregunta, se les consultó cuáles eran sus opiniones sobre el inglés y reflejaban las respuestas de la pregunta anterior.

Alrededor de la mitad de los encuestados veía el inglés como una habilidad necesaria para un mayor empleo. En general, los chilenos exigen el inglés porque lo ven como una manera de mejorar sus oportunidades de empleo y por lo tanto aumentar sus sueldos.

El valor que los chilenos encuentran en el aprendizaje es extremadamente valioso. No sólo permite que una persona se comuniquen con más gente, sino que proporciona acceso a más oportunidades educativas y laborales.

### 2.3.4.- TECNOLÓGICO

A partir de agosto de 2014, Chile ocupa el sexto lugar en Latinoamérica en términos de usuarios de Internet con 6,4 millones y una audiencia total de 13,8 millones. Durante este mismo período Chile tenía más de 23 millones de conexiones de telefonía móvil. Estos factores son importantes porque las personas recurren cada vez más a herramientas en línea para ayudarse a desarrollar sus habilidades lingüísticas. Estas herramientas podrían incluir videos de YouTube, aplicaciones móviles y escuelas que están completamente en línea. Muchos de los Institutos de Inglés que operan en Chile han incorporado aspectos de e-learning en sus cursos para proveer apoyo adicional a sus estudiantes.<sup>4</sup>

Actualmente la tecnología está creciendo en el aprendizaje del idioma inglés. Existe un debate para determinar si el aprendizaje en línea es realmente eficaz. El uso de la tecnología y el deseo de obtener más información en línea, continúa impulsando la demanda de inglés. El público en general conoce las empresas que ofrecen cursos en línea, como Open English y Global English, así como materiales digitales proporcionados por el British Council, la Embajada de los Estados Unidos y otras organizaciones internacionales. Las tasas de abandono de los cursos en línea en todo el mundo son altas y ocurre lo mismo en Chile, lo que refleja la falta de tiempo y compromiso de parte de los alumnos. Además, los chilenos tienden a preferir la interacción en persona y tienden a

---

<sup>4</sup> Chile boasts highest internet usage in Latin America, 2015

preferir los institutos de marca reconocida. Del mismo modo, la pronunciación y la fluidez son habilidades necesarias, pero no son un enfoque principal para las clases en línea.

## **2.4.- INFORMACIÓN DETALLADA DE LA INDUSTRIA**

El análisis que a continuación se desarrolla, arrojará información respecto a la intensidad competitiva de la industria.

### **2.4.1.- INGRESO DE COMPETIDORES POTENCIALES**

La llegada de nuevos competidores estará siempre presente en la Industria de la Capacitación en todo Chile, aquello como consecuencia de varios factores, entre estos el incremento del número de empresas que utilizan la franquicia tributaria, en especial, las grandes empresas, como lo señala el Informe Final CSP Proyecto Mercado de la Capacitación. Mayo 2015 (Univ. de Chile). Además de las bajas barreras de entrada, entre otros factores que se analizan más adelante y que se traduce en el ingreso de un gran número de OTECs, con los requisitos (mínimos) que impone Sence, que se resumen en la certificación de estas, en la Nch 2728. Exigencia de este organismo, para que estas empresas puedan acceder a recursos del estado, especialmente la franquicia tributaria, hoy llamada impulsa personas.

“Al respecto, se señala que el sistema de Franquicia está diseñado para empresas de gran tamaño, y se plantea que el mecanismo para las empresas pequeñas debería ser otro”<sup>5</sup>, hecho que constatamos en el presente análisis y que se convierte en un factor relevante, a la hora de definir la estrategia de negocios de los nuevos y pequeños participantes, de la industria de la capacitación.

---

<sup>5</sup> Informe Final CSP Proyecto Mercado de la Capacitación. Mayo 2015. UCH

La llegada de nuevos oferentes dependerá de la existencia de Barrera de Ingreso en la Industria, esta barrera de entrada depende de la existencia de los siguientes factores:

- a) **Lealtad de Marca:** Las características de la industria de la Capacitación suponen una baja lealtad de marca, por cuanto, las necesidades de capacitación son cubiertas con un mínimo de características diferenciadoras por parte de los oferentes. Los cursos son estructurados en base a estudios y sondeos previos del mercado, y luego son “armados” en un enfoque centrado más bien en el producto básico, no existiendo actividades de post venta ni estrategias de satisfacción al cliente (cuanto más, una encuesta final pretende medir el grado de satisfacción) que se orienten a la fidelización de clientes en el largo plazo.

“Se observa que la relación OTEC-Empresas es breve en todos los sectores económicos, con un promedio de *1,61 años* para los OTEC con menos permanencia y para las de *mayor permanencia no superan en promedio los 3 años*. No obstante, hay OTEC que atienden una misma empresa un período considerablemente más largo, como ocurre cuando las empresas crean su propia OTEC. Mientras más antigua el OTEC más larga su relación promedio con las empresas.”<sup>6</sup> *Este mismo estudio indica que el 70% de los OTEC, no tienen más de 25 empresas clientes*, dato relevante para la estrategia de marketing B2B, como veremos más adelante.

En la Región Metropolitana se identifican como OTEC 1.693 empresas de un total de 3.308 que existen a nivel nacional<sup>7</sup>, según listado del SENCE al año 2017 (SENCE), es decir, el 51,17% del total, es decir, la mitad de todas los OTEC del país se encuentran en una sola región, lo que permite a las empresas escoger, factor que incide que en la industria de la capacitación no se aprecian la existencia de lealtades de marca, lo cual supondría un importante grado de competencia a las OTEC establecidas, representando una Amenaza a los oferentes ya establecidos, pero una Oportunidad a quienes pretenden ingresar a la Industria.

---

<sup>6</sup> Informe Final CSP Proyecto Mercado de la Capacitación. Mayo 2015.

<sup>7</sup> [http://www.sence.cl/601/w3-propertyvalue-995.html?\\_noredirect=1](http://www.sence.cl/601/w3-propertyvalue-995.html?_noredirect=1)

Todo esto se soporta teóricamente en un mercado competitivo, que en apariencia lo es, pero cuando se analizan por ejemplo la gran opacidad que se da en la relación entre los OTICs y OTECs, lo cual, a pesar de las restricciones legales para evitar la integración vertical, igual hay sospechas en la industria que dicha colusión existe, lo que se ve acentuado porque algunos OTICs realizan prácticamente la totalidad de sus acciones de capacitación con franquicia tributaria, con un solo OTEC<sup>8</sup>. Por lo tanto, no se puede identificar lealtades de marca del cliente hacia el OTEC, pero si un comportamiento análogo, tanto en esta relación de algunos OTICs con un OTEC, en especial en el segmento de grandes empresas, las cuales además tienen vinculación con un OTEC en particular, empresa que tiene en la práctica un único cliente (ejemplo: Traineemac S.A. de Sodimac).

- b) **Ventajas de Costo Absoluto:** La nula existencia de patentes o licencias de métodos de enseñanza o capacitación, hace que este factor no esté presente, no existen procesos “secretos” que signifiquen una posición de ventaja competitiva en términos de costo absoluto para algún oferente de esta industria. Esta realidad supone un grado de competitividad mayor en los OTECs establecidos y representa una oportunidad para quienes desean ingresar a la Industria, y una Amenaza a las ya establecidas.
  
- c) **Economías de Escala:** Estas son posibles de obtener, toda vez que se orienten las actividades a un gran número de consumidores. La estructura de las acciones de capacitación supone grupos de consumidores más bien pequeños, no se distingue una clara aplicación de economías de escala que impriman una ventaja competitiva en especial para algún participante. Aquello nuevamente imprime una mayor competitividad a los actuales participantes, significando Oportunidades para el ingreso y Amenazas para los oferentes en ejercicio.

En definitiva, las barreras de entrada para el mercado de capacitaciones vía franquicia tributaria, operan principalmente para los OTEC de menor tamaño, quienes pueden encontrar algunas dificultades tanto de origen normativo (requisitos) como económico

---

<sup>8</sup> Informe Final CSP Proyecto de Capacitación Mercado de la Capacitación mayo 2015 - SENCE / Centro de Sistemas Públicos Departamento de Ingeniería Industrial Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Universidad de Chile.

para ingresar y competir en este mercado. Aunque las cifras de OTEC que ingresan al mercado son elevadas, estas en definitiva no constituyen una presión competitiva permanente en la industria. Como se señaló el tamaño del OTEC es determinante para su viabilidad, y esto está relacionado con el número de acciones, a mayor cantidad menor riesgo de desaparecer y crecer en el mediano plazo. Por otro lado, en un segmento del mercado, donde hay competencia oligopólica, conformado por un grupo de OTECs que tienen relación con grandes empresas y con un OTIC, este segmento no sólo está concentrado, sino que adolece de una fuerte competitividad.

Se presume una fuerte competitividad al interior de la Industria por cuanto en términos prácticos no existen Barreras de Entrada, significando Oportunidades para los interesados en ingresar y Amenazas para los presentes, pero no es definitiva esta conclusión, por lo explicado en el párrafo anterior, debe leerse a la luz de las características propias del nuevo competidor, en cuanto a su tamaño, en términos de respaldo económico, experiencia y capacidad para demostrar su calidad.

#### 2.4.2.- GRADO DE RIVALIDAD DE LOS OTEC ESTABLECIDOS

El grado de rivalidad entre las organizaciones dentro de una industria depende ampliamente de tres factores (según los autores Gareth Jones y Charles Hill):

- a) **Estructura Competitiva:** las diferentes estructuras competitivas tienen diversas implicaciones para la rivalidad, las estructuras varían desde industrias fragmentadas a industrias consolidadas. Una industria fragmentada contiene una gran cantidad de oferentes medianos y pequeños, pero ninguno en posición de dominar el mercado. Las industrias consolidadas son dominadas por una pequeña cantidad de grandes firmas. Específicamente, la industria de la capacitación es más bien del tipo consolidada. A pesar de que no existen Barreras de Entrada y los productos no se caracterizan por su diferenciación, debieran representar más bien una Amenaza para los actuales participantes, por cuanto siempre estará la

factibilidad de ingresos por parte de nuevos actores con una oferta de productos similares a los actuales (no diferenciados), pero los datos hablan de otra realidad. Al revisar el listado de Sence de los OTECs, podemos observar que los 24 primeros en el ranking (según número de capacitados y ventas) equivalentes al 1,35% de un total de 1781 OTEC que utilizaron Franquicia tributaria en sus acciones, poseen el 28,9% del mercado total, el año 2016.<sup>9</sup> Entonces, se puede deducir que el grado de rivalidad es alto, pero en el segmento de los OTEC que conforman prácticamente el 70% de la oferta, es decir, las de menor tamaño (ventas menores a 200UF).

- b) **Condiciones de Demanda:** las condiciones crecientes de la demanda deberían tender a moderar la competencia al suministrar mayor espacio para la expansión, pero la realidad es la alta tasa de entrada y salida de OTEC de menor tamaño (ventas), nos habla de un mercado donde a pesar de que ha crecido el número de participantes desde 8700 en 2004 a 1 millón 620 mil en 2013, solo un 30% de los OTEC sobrevive al cabo de un año y el 50% de estas empresas tienen pérdidas todos los años, existiendo pocos actores consolidados en el mercado, vale decir, en ese sentido, se concluye que esta expansión de la demanda no alivia la intensidad de la rivalidad al interior de la Industria, sumado al papel de las OTIC, que no tienen incentivos en buscar la mejor oferta de capacitación en el mercado, ya que las que capturan la mayor proporción de este generan la mayor parte de sus acciones de capacitaciones con 1 empresa de mayor tamaño.<sup>10</sup>
- c) **Barreras de Salida:** En general, sólo se aprecian barreras de salida de carácter estratégico en los subsectores de la minería, inmobiliario, retail y construcción, por cuanto, responden a intereses estratégicos superiores emanados de posicionamientos corporativos derivados de la gran minería del cobre, retail y de la Cámara Chilena de la Construcción a nivel institucional. Las demás OTEC de menor tamaño no presentan Barreras de Salida, lo que no significa, que sea la causa de una baja intensidad en el grado de rivalidad existente, es el segmento

---

<sup>9</sup> Sistema de capacitación en la empresa vía Impulsa Personas (ex Franquicia tributaria) Año 2016. Ranking de OTEC según participantes.

<sup>10</sup> 26 Ediciones Especiales El mercurio (Así opera el mercado de la capacitación en Chile), 27 de abril de 2016

donde se atomiza la oferta y no se puede acceder a empresas con un gran número de trabajadores.

d) **Interacción entre factores:** el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria depende de la estructura competitiva, las condiciones de demanda y las barreras de salida. Es una **industria que tiene Barreras de Salida Bajas y Crecimiento de la Demanda**, generando:

- Amenaza de excesiva capacidad en la industria.
- Aumenta la probabilidad de disminución de los oferentes, de menor tamaño.
- A cierto nivel de acciones de capacitación y volumen de ventas, tiende a concentrarse el mercado en pocos oferentes, baja competitividad.

### 2.4.3 - PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar los precios o cuando demanda una demanda mayor calidad y mejor servicio, aumentando con ello los costos operacionales.

En la industria de la Capacitación se observa un bajo poder de Negociación de los Compradores, toda vez que éstos no se encuentran organizados de forma tal que los compradores puedan operar en forma coordinada y eficaz. Específicamente las micro y pequeñas empresas.

Las acciones de capacitación se dictan solo si se reúne la cantidad de personas que hacen posible obtener rentabilidades al oferente (se excluye de esta conclusión a los subsectores minería e inmobiliaria, Retail y construcción).

Al no existir un poder de negociación por parte de los compradores en la industria de la capacitación, se generan Amenazas para las compañías existentes derivadas de las Oportunidades que genera el incorporarse a una industria de estas características.

#### **2.4.4.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

En esta industria, los proveedores están determinados principalmente por *los relatores de los cursos*, los cuales, no están organizados y no representan en caso alguno la posibilidad de ejercer algún tipo de presión relacionada a la prestación de sus servicios. Los relatores se encuentran disponibles en las más variadas fuentes: en las Universidades locales, en las empresas presentes en la ciudad, en otras ciudades, etc.

Aparentemente no existiría poder alguno de negociación por parte de los proveedores de esta industria, significando aquello una baja intensidad de la competitividad dentro de la industria, pero por lo mismo, nuevamente esta industria se vuelve interesante para nuevos y posibles participantes, por tanto, se configuran Amenazas de ingresos.

Debemos considerar que, si bien el análisis anterior es consistente, existe una variable que podría influir en la decisión de entrar de parte de un nuevo competidor y es la calidad de los servicios, la cual está relacionada con la calidad del relator, siendo este el “insumo” principal de una acción de capacitación. Se estima que los relatores de calidad, ya estarían ubicados en los OTEC que poseen prestigio y que son antiguos en el mercado.

#### **2.4.5- AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

No existen productos sustitutos a las acciones de capacitación, puede variar el formato en el cual se distribuyen esos productos, pero sustitutos no existen. Las acciones de

capacitación se estructuran luego de detectar las necesidades y el interés del mercado, luego se ofertan y sólo se produce la transacción económica si se ha reunido la cantidad necesaria de personas que posibilita la obtención de rentabilidades. Por lo tanto, la inexistencia de sustitutos, no imprime una gran rivalidad por cuanto la diversidad de productos que son potenciales de poner en el mercado es casi ilimitada. Aquello nuevamente constituye una Amenaza de nuevos ingresos de oferentes a la industria.

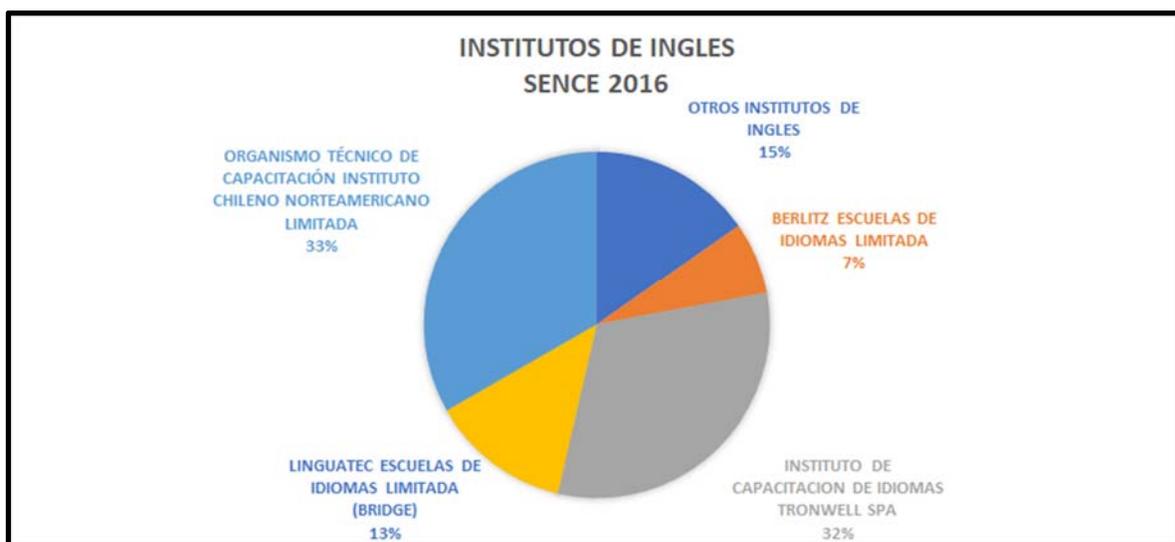
## 2.5 - DESCRIPCIÓN DE COMPETIDORES DE INDUSTRIA

En el cuadro siguiente, extraído del ranking del Sistema de capacitación en la empresa vía Impulsa Personas (ex Franquicia Tributaria) año 2016, podemos extraer un listado de empresas que realizan capacitación y son especialistas en inglés, según participantes en la región Metropolitana.

Tabla Nro. 1 Listado de OTEC de idioma inglés con participación significativa en el mercado (Franquicia Tributaria). Año 2016.

Sistema de capacitación en la empresa vía Impulsa Personas (ex Franquicia Tributaria) año 2016			
Ranking de OTEC según participantes			
	COMPETIDORES	Participantes aprobados (1)	Gasto total % Mercado
1	CENTRO DE CAPACITACIÓN EN IDIOMAS STEELE, GODOY LIMITADA	5	150.000 0,02%
2	CENTRO DE CAPACITACIÓN EN IDIOMAS POLYGLOT-MITFORD LIMITADA	2	540.000 0,08%
3	SOCIEDAD DE ENSEÑANZA DE IDIOMAS FAIR TRADE ENGLISH LIMITADA	7	1.179.500 0,17%
4	IDIOMAS Y CAPACITACIÓN LTDA.	13	3.080.000 0,43%
5	CENTRO CHILENO - CANADIENSE DE IDIOMAS LIMITADA	18	4.266.000 0,60%
6	CAPACITACIÓN CHILENO BRITANICO LIMITADA	25	6.890.000 0,97%
7	CAPACITACIONES WEX-LEARN SERVICIOS DE IDIOMAS LIMITADA	80	11.870.000 1,68%
8	IDIOMAS Y CAPACITACIÓN LIMITADA	37	7.208.000 1,02%
9	BERLITZ ESCUELAS DE IDIOMAS LIMITADA	70	30.748.951 4,34%
10	INSTITUTO ESCOCÉS DE IDIOMAS LIMITADA	52	38.868.100 5,48%
11	INGLES SIEMPRE CAPACITACIONES LIMITADA	76	20.549.729 2,90%
12	INSTITUTO DE CAPACITACION DE IDIOMAS TRONWELL SPA	99	17.423.024 2,46%
13	ESCUELA DE ENSEÑANZA DE IDIOMAS SAISI LTDA.	50	21.936.117 3,10%
14	CENTRO DE CAPACITACIÓN DE IDIOMAS LIMITADA	92	30.713.833 4,33%
15	LINGUATEC ESCUELAS DE IDIOMAS LIMITADA	312	86.231.259 12,17%
16	ESCUELA DE IDIOMAS BE WELL LIMITADA	276	89.223.089 12,59%
17	ESCUELA DE ENSEÑANZA DE IDIOMAS SAVICE LTDA.	379	115.863.464 16,35%
18	ORGANISMO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN INSTITUTO CHILENO NORTEAMERICANO LIMITADA	795	221.900.510 31,31%
			<b>708.641.576 100,00%</b>

Gráfico Nro. 1 Participación porcentual de Mercado de los Institutos de Inglés



De estas 18 empresas de capacitación, los más importantes por monto de ingresos, en esta categoría (Impulsa personas), son las siguientes:

### 2.5.1.- ORGANISMO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN INSTITUTO CHILENO NORTEAMERICANO <sup>11</sup>

- El ICHN es un centro binacional y fue fundado el 24 de noviembre de 1938. La misión del ICHN es fortalecer la comprensión del idioma inglesa como una herramienta para un mundo global en donde el inglés es la lengua común.
- **Producto:** El ICHN se enfoca principalmente en desarrollar e implementar clases de inglés para adultos, adolescentes y niños. Cada curso tiene un total de 120 horas e incluye clases de actividades presenciales, actividades en línea, actividades culturales y un club de conversación. ICHN también ofrece clases de inglés para empresas que incluyen cursos de inglés para la conversación, cursos de inglés para los negocios y cursos de inglés para necesidades especiales. El curso de inglés para conversación es un curso de 39 horas cronológicas de cada nivel de inglés. El enfoque principal es el Listening y speaking con un profesor nativo de inglés. En este curso se utiliza técnicas y estrategias comunicativas que

<sup>11</sup> <http://www.norteamericano.cl/>

ayudan a la comprensión de Speaking, Listening, Reading and Writing. El curso de inglés para negocio es de 42 horas cronológicas de clases presenciales de cada nivel. Este curso está pensado para ejecutivos que necesitan exponer, discutir sobre temas en negocio y finanzas completamente en inglés. El curso se enfocará principalmente en el desarrollo del vocabulario de negocio.

- **Plaza/Distribución:** Actualmente hay 8 sucursales en Santiago donde los estudiantes pueden tener clase. Esto significa que es conveniente para los estudiantes porque pueden elegir la ubicación que desean visitar. Las sedes están en Maipú, San Carlos de Apoquindo, Las Condes, Los Héroes, Ñuñoa, Providencia, Huérfanos, La Florida.
- **Precio:** El Valor por hora es de \$10.484.-
- **Promoción:** Los aspectos más importantes de la promoción utilizados por los institutos más grandes, es su equipo de ventas. Tienen un equipo que contacta a los prospectos a través de llamadas telefónicas y a través de reuniones en persona. ICHN también tiene una fuerte presencia digital con un sitio web y medios pagados a través de anuncios de Google, Facebook y campañas de marketing por correo electrónico.
- **Personas:** Los profesores que contratan son nativos en inglés de diferentes países de habla inglesa, pero también contratan a no nativos del idioma. Los profesores que contratan están certificados para enseñar inglés como segundo idioma. Las certificaciones comunes que se aceptan son TESOL, CELTA y TEFL. Normalmente, los profesores chilenos están titulados en Pedagogía en Inglés.
- **Proceso:** El proceso de tomar un curso es el siguiente. Primero, el estudiante debe inscribirse para el curso y luego tomar una prueba para determinar su nivel de inglés. Una vez realizados el examen se entrega la orden de compra y luego facturan con pago a 30 días. Después el instituto le dará los tiempos para las clases para su nivel. El estudiante entonces debe elegir qué tiempos funcionan mejor para su horario. En este momento el alumno debe pagar por el curso. El estudiante toma las clases con la cantidad de horas definidas. Estas clases

pueden ser presenciales, en línea e incluyen horas de laboratorio. Se le da evaluaciones al inicio del proceso y al término para monitorear el avance del alumno. Finalmente, se ofrece a los estudiantes otro curso para continuar aprendiendo.

- **Evidencia Física:** En términos de evidencia física, el mayor beneficio que ofrece el instituto son sus oficinas. Todos ellos están equipados con computadoras, escritorios, proyectores que ayudan en el proceso de aprendizaje. El sitio web también proporciona garantías adicionales de que el producto es de calidad a través de los diferentes convenios que establece con el Smithsonian, American Spaces, el Texas International Education Consortium, entre otros. Aunque, gran parte del servicio es intangible, la oficina ya la información disponible en el sitio web genera beneficios para el cliente.
- **Segmentación:** El instituto no entrega servicios personalizados a ningún segmento específico. Ofrecen cursos de distintos niveles para niños, adolescentes, adultos y profesionales.

## 2.5.2 - ESCUELA DE ENSEÑANZA DE IDIOMAS SAVICE-TRONWELL

- Tronwell tiene distintas razones sociales tales como: Plaza Oeste/Escuela de Idiomas Be Well-Tronwell Downtown Ltda/Instituto De Capacitación de Idiomas Tronwell Spa<sup>12</sup>. Con más de 30 años de experiencia en la industria ha capacitado a más de 225.000 alumnos.
- **Producto:** Tronwell actualmente ofrece clases de inglés en las sedes, a oficina, Inglés para niños y un programa de e-learning. Las clases consisten de 70% de horas de clases presenciales e dinámicas con profesores de distintos acentos. Las clases son de máximo 10 alumnos a la vez. El otro 30% se enfoca en trabajos individuales de ejercicios gramaticales. Hay evaluaciones durante todo el curso para poder reforzar las debilidades en el idioma. Hay cursos entre 30-240 horas

---

<sup>12</sup> <http://www.tronwell.com/>

dependiendo del nivel y objetivo del alumno. El alumno elige sus clases dependiendo de su propia disponibilidad.

- **Plaza/Distribución:** Actualmente tiene 8 sedes en Santiago: Cerrillos, Puente Alto, Santiago Centro-Downtown, Santiago Centro-Santa Lucia, San Bernardo, La Florida, Huechuraba. Esto significa que los clientes potenciales tienen una alta accesibilidad física para informarse sobre el servicio. La información sobre el curso también se puede solicitar por teléfono ya través de su sitio web.
- **Precio:** El valor por hora de un curso grupal es de \$ 6.200.-
- **Promoción:** Al igual que el resto de los institutos grandes en el mercado Tronwell cuenta con una fuerza de ventas dedicada a buscar nuevos alumnos individuos o empresa para capacitar. También generan nuevos negocios a través de canales digitales y tradicionales. Estos incluirían anuncios en el periódico, Facebook y Google, etc.
- **Personas:** Tronwell contrata a profesores Nativos y no nativos de distintos países. Los profesores necesitan tener una certificación de TESOL, TEFL, CELTA o ser titulados en Pedagogía en inglés.
- **Proceso:** El proceso de tomar un curso es el siguiente. Al principio, el estudiante debe inscribirse para el curso y luego tomar una prueba en sitio para determinar su nivel de inglés. Una vez realizados el examen se entrega la orden de compra y luego facturan con pago a 30 días. Entonces el instituto le proporcionará el horario para las clases para su nivel. Después el alumno tiene que elegir qué tiempos funcionan mejor para su horario. El estudiante toma las clases durante la cantidad de horas definidas. Estas clases pueden ser presenciales, en línea e incluyen horas de laboratorio. Se le da evaluaciones al inicio, en proceso y de término para monitorear el avance del alumno. Finalmente, se les ofrece otro curso para continuar aprendiendo.
- **Espacio Físico:** Tronwell es una empresa bien establecida y tiene 8 sedes que cuentan con salas de conferencias para la clase, con escritorios y computadoras disponibles para el alumno. También proporcionan a los alumnos todos los

materiales que serán necesarios para la duración del curso. Tronwell, en asociación estratégica con editorial Thomson, utiliza la línea World Link y World pass.

- **Segmentación:** El instituto no entrega servicios personalizados a ningún segmento específico. Ofrecen cursos de distintos niveles para niños, adolescentes, adultos y profesionales. En términos del servicio que se entrega el mercado es homogéneo. No hay una empresa que sea especializada.

### 2.5.3 - LINGUATEC ESCUELAS DE IDIOMA LIMITADA - BRIDGEENGLISH<sup>13</sup>

- BridgeEnglish es una empresa multinacional con más de 20 años en la industria de capacitaciones de Inglés. La empresa tiene sedes en 5 continentes con más de 400 profesores que son especialmente capacitados para ofrecer servicios únicos para alumnos particulares y ejecutivos. También ofrecen servicios de certificaciones de profesores, interpretación y traducción.
- **Producto:** Las clases individuales de inglés que ofrece BridgeEnglish deja que cada uno de los alumnos aprenda a su propio ritmo y flexibilidad de horario. El enfoque de cada curso depende de los objetivos y necesidades de cada alumno. Las actividades podrán incluir como redactar un correo electrónico o una conversación profesional. El curso de inmersión en inglés propone tener un ambiente que es 100% en inglés durante 8 horas el día. Para implementar este curso uno de los profesores estará a tu lado durante tu día para poder ver resultados efectivos en un corto tiempo. BridgeEnglish también ofrece clases de inglés grupales para empresa de 2 a 6 alumnos en base a su nivel de inglés y objetivos. Los grupos pequeños garantizan más tiempo para hablar e interactuar con el profesor. Los profesores juntos con el equipo administrativo se enfocarán en proveer un buen servicio de nivel alto. Después de cada clase el alumno tiene que hacer una encuesta para medir la calidad del servicio. El último servicio de clases de inglés que ofrece son clases grupales de máximo 7 personas. Los grupos

---

<sup>13</sup> <http://www.bridgeenglish.cl/>

pequeños permiten que los alumnos tengan más oportunidades de interactuar con el profesor y entre sí mismos para maximizar el aprendizaje. Las clases grupales son iguales a las anteriores la única diferencia es que hay alumnos de varias empresas e industrias.

- **Plaza/Distribución:** Actualmente BridgeEnglish tiene sedes en Brasil, EEUU, Argentina, Chile. En Santiago la sede se encuentra a cuadras del metro Los Leones.
- **Precio:** El valor hora es de \$6.000 en un curso grupal.
- **Promoción:** Bridge tiene un equipo dedicado de ventas que se extiende a nuevos clientes a través de llamadas telefónicas y reuniones en persona. También han invertido en una base de datos de Salesforce para gestionar las interacciones con sus clientes. También tienen un presupuesto lo suficientemente grande como para invertir en medios digitales en todas las plataformas y medios tradicionales también.
- **Personas:** Todos los profesores de Bridge son profesionales universitarios graduados y certificados en TEFL y muchos de ellos tienen un postgrado en ESL (inglés como Segunda Lengua). Muchos de sus profesores son capacitados por Bridge Denver o en el extranjero. La mayoría de los profesores han estudiado otros idiomas o han enseñado inglés en otros países.
- **Procesos:** El alumno se inscribe en una clase de inglés. El primer paso es hacer una evaluación en línea o presencial. Una vez realizados el examen se entrega la orden de compra y luego facturan con pago a 30 días. Después el alumno tiene que seleccionar el programa dependiendo de sus propias necesidades. Entonces el alumno empieza a tomar las clases. Mientras está cursando el programa Bridge los evalúa en asistencia, observaciones y con encuestas. Al final, se entrega un informe de progreso y se hace una encuesta de satisfacción. En este punto el estudiante debe decidir si quiere tomar otro curso.

- **Espacios Físicos:** El capital tangible que ofrece el instituto es la oficina con salas de reuniones, escritorios, computadoras, etc. El instituto también le da al estudiante todo el material que se usará en el curso en forma digital o física.
- **Segmentación:** El instituto no entrega servicios personalizados a ningún segmento específico. Ofrecen cursos de distintos niveles para empresa y adultos.

#### 2.5.4 - CENTRO DE CAPACITACIÓN DE IDIOMAS LIMITADA/ BERLITZ <sup>14</sup>

- Berlitz es una empresa con más de 135 años de experiencia en la industria de capacitaciones de Inglés. Tienen una presencia en más de 70 país por todo el mundo. Las clases son individuales y grupales con un enfoque en una metodología 100% conversacional.
- **Producto:** Los servicios para empresas e instituciones incluyen clases particulares, clases de inmersión para ejecutivos (clase intensivo de inglés), chárter empresarial (Clases grupales para empresa) clases virtuales y programas al exterior para ejecutivos. Los servicios que Berlitz en las clases de inglés para adultos es igual a lo que se ofrece a empresas e instituciones. La empresa también ofrece clases para adolescentes y niños. Las clases individuales se enfocan principalmente en temáticas y vocabulario específicos a las necesidades del alumno. Además, la atención exclusiva del profesor permite que uno hable y escuche sin dificultad.
- **Plaza/Distribución:** Berlitz cuenta con sedes en Providencia, Santiago Centro, Las Condes y Ñuñoa en donde los clientes puede consultar y atender clase.
- 
- **Precio:** El valor por ahora para clases grupales es de \$10.230.-
- **Promoción:** Similar a los otros institutos Berlitz cuenta con un equipo de ventas muy potente. Se dedican a reuniones en terreno y por teléfono para conseguir

---

<sup>14</sup> <http://www.berlitz.cl/>

nuevos clientes. Aparte tienen presupuesto para promocionar en medios digitales como tradicionales.

- **Personas:** Berlitz contrata profesores que son hablantes nativos de Inglés. Los profesores tienen títulos de su país natal junto con certificaciones en TEFL, TESOL o CELTA para la enseñanza de inglés.
- **Procesos:** El proceso siempre comienza con una llamada telefónica o una reunión con un representante de ventas. El representante proporciona detalles sobre todas las clases disponibles. Entonces el estudiante elige qué clase es mejor para ellos y luego toman una prueba para determinar su nivel de inglés. Después de que hayan recibido sus resultados se les cobrará por el primer mes de clase con un plazo de 30 días. El curso comienza y suele durar entre 3-4 meses. Al final se les da una revisión final y ofrece otro curso para continuar aprendiendo.
- **Espacio Físicos:** Aunque el servicio que se ofrece es altamente intangible Berlitz tiene sucursales que ofrecen beneficios adicionales a los estudiantes. Tienen oficinas a través de la ciudad que están equipadas para manejar grupos grandes y pequeños. Estos incluyen salas de reuniones, con todo lo necesario en un ambiente de enseñanza. Los materiales necesarios para cada clase también se proporcionan.
- **Segmentación/Posicionamiento:** El instituto entrega cursos de Inglés que son dirigidos principalmente a empresas y ejecutivos. Como son especializado tienen un precio mayor en comparación del resto de los competidores. Aunque son diferenciados en algunos aspectos, igual ofrecen cursos de distintos niveles para adultos, jóvenes, niños y profesionales.

En la tabla Nro. 2 se encuentra un resumen de todas las características principales de los competidores.

Tabla Nro.2 Resumen y análisis de competencia

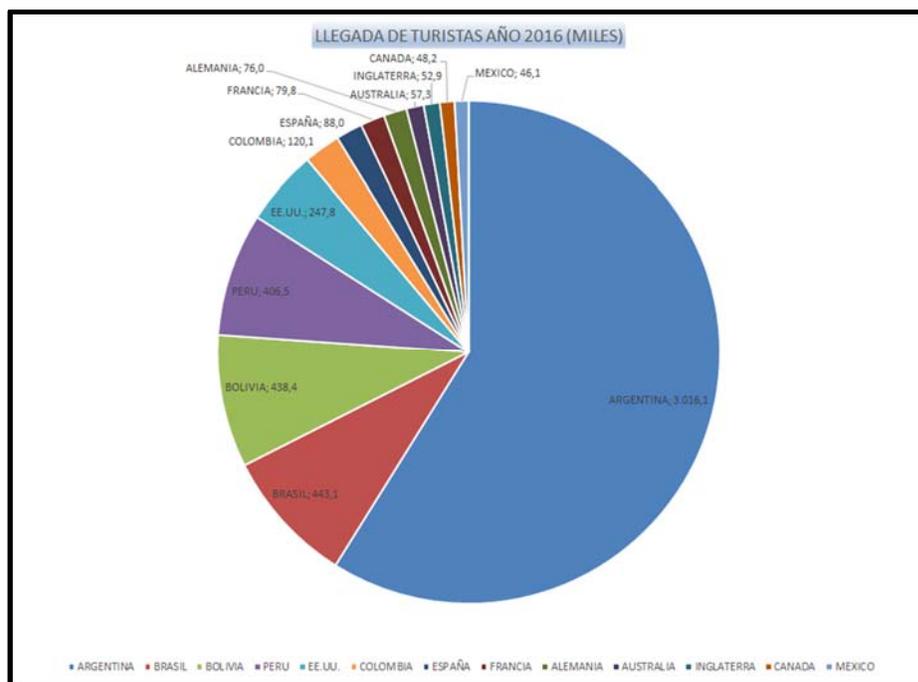
Nombre de Instituto	Tronwell	NorteAmericano	Bridge	Berlitz
Cursos	Cursos de inglés para adultos, adolescentes y niños.	Cursos de inglés para adultos, adolescentes, niños y empresas	Cursos de inglés para adultos y empresas	Cursos de inglés para ejecutivos, empresa, adultos y niños.
Sucursales	Cerrillos, Puente Alto, Santiago, Santiago Centro-Downtown, Santiago Centro-Santa Lucia, San Bernardo, La Florida, Huechuraba.	Maipú, San Carlos de Apoquindo, Las Condes, Los Héroes, Ñuñoa, Providencia, Huérfanos y La Florida	Providencia	Providencia, Santiago Centro, Las Condes, Ñuñoa
Precio promedio curso grupal (5)	\$6.200	\$10.484	\$6,000	\$10,230
Profesores Nativos Certificados	Si	Si	Si	Si
Segmentación	No existe segmentación	No existe segmentación	No existe segmentación	Dirigido a empresa y ejecutivos
Marketshare	32%	33%	13%	7%
Web	<a href="http://www.tronwell.cl">www.tronwell.cl</a>	<a href="http://www.britanico.cl">www.britanico.cl</a>	<a href="http://www.bridgeenglish.cl">www.bridgeenglish.cl</a>	<a href="http://www.berlitz.cl">www.berlitz.cl</a>

## 2.6- INFORMACIÓN DE LA DEMANDA DERIVADA

¿Qué fuerzas influyen en la demanda de formación en inglés en Chile, pero más específicamente en la industria hotelera?

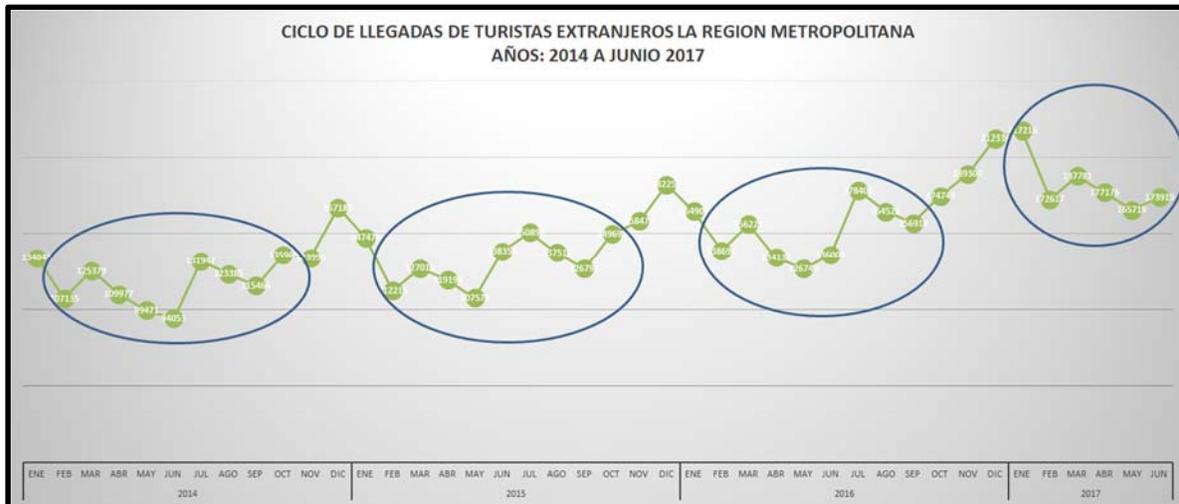
En general, la demanda de inglés ha aumentado con la diversificación y la globalización de la economía chilena que ha venido con el aumento de la inversión extranjera directa en el país. La demanda también *ha sido fuertemente influenciada por la cantidad de turistas predominantemente de habla inglesa que han llegado a Chile, lo que afecta directamente a la industria hotelera (Gráfico N°2)*. Internamente, los empleados chilenos y los empleadores en particular en la industria del turismo también entienden la creciente importancia para la capacitación de inglés en el sector Hotelero. Los datos del Sence, también muestran que hay un aumento de la demanda de formación en idiomas, usando la franquicia tributaria. Estos factores confirman que existe una gran demanda de formación en el idioma inglés en la industria Hotelera.

Gráfico N°2 Llegada de Turistas Año 2016



Elaboración propias. Fuente: <http://www.subturismo.gob.cl/turismo-receptivo/>

Gráfico N° 3 Ciclo de llegada de turistas extranjeros a la región metropolitana 2014 al 2107



Elaboración propia. Fuente: Sernatur

Los círculos azules nos indican los meses en que las acciones de capacitación pueden ser ejecutadas en forma más eficiente, por el efecto de que estos no concentran el máximo de ocupabilidad hotelera. Se puede observar claramente, la tendencia ascendente, de la llegada de turistas extranjeros a la región metropolitana, en estos últimos 3 años.

La Tasa de crecimiento es de un 26% en relación año 2016/2015, podemos ver en el gráfico Nro. 3 que esta tendencia en el primer semestre del año 2017, se mantiene. Esta es la principal **Demanda Derivada** de la capacitación en idioma inglés.

### 2.6.1 - DEMANDA NACIONAL DE CAPACITACIÓN DE EN INGLÉS

La demanda de enseñanza de inglés en Chile es fuerte y en gran medida impulsada por la necesidad de tener profesionales, académicos y técnicos de habla inglesa para trabajar en todas las industrias. Chile tiene una economía fuerte que se centra en la producción minera, específicamente el cobre. Con el fin de mantener la economía fuerte y creciendo;

las industrias deben diversificarse para ser sostenible en el largo plazo. Para el gobierno chileno, la educación es importante para alcanzar este objetivo. Las nuevas políticas pretenden integrarse plenamente con la economía global y la idea de aprender un segundo idioma, el inglés siendo el segundo lenguaje principal.

Hay muchos proveedores de idioma inglés actualmente en Chile. Los más populares son el Instituto Chileno Norteamericano, el Instituto Chileno-Británico, Tronwell, Berlitz entre otros. Estos proveedores tienen centros tanto en Santiago como en las regiones. Ofrecen clases en persona, clases en línea y una combinación de ambos. No existe una normalización de los cursos entre las escuelas privadas, pero muchos utilizan libros y materiales que siguen un estándar global.

En el momento el acceso a clases de inglés particulares se limita en gran parte del estrato socioeconómico de ABC1, C2. La demanda es alta y se espera que aumente teniendo en cuenta lo bajo que está la comprensión de inglés en general. Un estudio reciente de la consultora británica Adecco encontró que los empleados que hablan inglés pueden ganar hasta un 30 por ciento más que sus compañeros que no hablan inglés. Este tipo de investigación que fue altamente difundida incentivó la demanda por el aprendizaje para el idioma inglés.<sup>15</sup>

## **2.6.2 - DEMANDA DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA POR EL CONOCIMIENTO DE INGLÉS**

¿El inglés porque es importante para la industria del turismo? Actualmente se espera que la industria turística contribuya al 6% del PIB chileno para el año 2020. A lo largo de la última década, la industria ha crecido a una tasa promedio anual del 10% en ingresos y llegadas totales. La industria creció en un increíble 26,0% sólo en el año anterior. El año pasado hubo 5.640.700 turistas que llegaron a Chile y de esos 460.000 vinieron de países no hispanohablantes. Las nuevas llegadas de los EEUU crecieron 15% solamente en el

---

<sup>15</sup> Chile continues to push for Increased English proficiency. 2016

último año. Aunque el turismo de Francia, Alemania y Australia ha permanecido en gran parte igual en los últimos años.<sup>16</sup> Todos los hoteles grandes están invirtiendo en Santiago. Actualmente Santiago tiene una tasa de ocupación del 70,5% y se están construyendo otras 2.000 habitaciones en la región.<sup>17</sup> El inglés es importante para esta industria porque muchos de los viajeros no hablan español. Esto significa que la industria turística que incluye hoteles, agencias de turismo y restaurante debe ser capaz de asistir el cliente en inglés para darle un servicio oportuno y de alta calidad. La demanda de empleados capacitados en inglés está directamente relacionada con el crecimiento del sector turístico.

#### **a) Inversión en Hoteles**

Como lo indica un estudio reciente del British Council, el 54% de las empresas de la industria del turismo, capacitan a su personal en el idioma inglés. Dentro de este, elegimos el segmento o subsector industrial de mayor valor, la hotelería, determinado principalmente por sus ingresos e inversiones.

La inversión, la región Metropolitana se posiciona, según el estudio de Medición de la Inversión Privada en turismo en Chile 2016-2020, de la Subsecretaría de Turismo (ejecutado por la CBC), como uno de los sectores con una inversión total en turismo de US\$894,5 mm equivalente al 45% de la inversión proyectada en turismo a nivel nacional, para el período 2016-2020 (US\$1.985,81 mm). El sector hotelero y similares, participan de esta inversión con US\$240mm, con 18 proyectos a nivel nacional, **ocho** de los cuales se ubican en la región metropolitana, y solo el proyecto Valle Nevado - RM, asciende a US\$190mm, para el período 2014 al 2020.

Adicionalmente, podemos extraer desde este mismo estudio, que el sector de restaurantes, para el mismo periodo, consigna 13 proyectos, los cuales no sobrepasan los US\$50 mil en total, evidenciando que su valor económico está muy por debajo respecto a la hotelería, perteneciendo ambos a la industria de la hospitalidad.

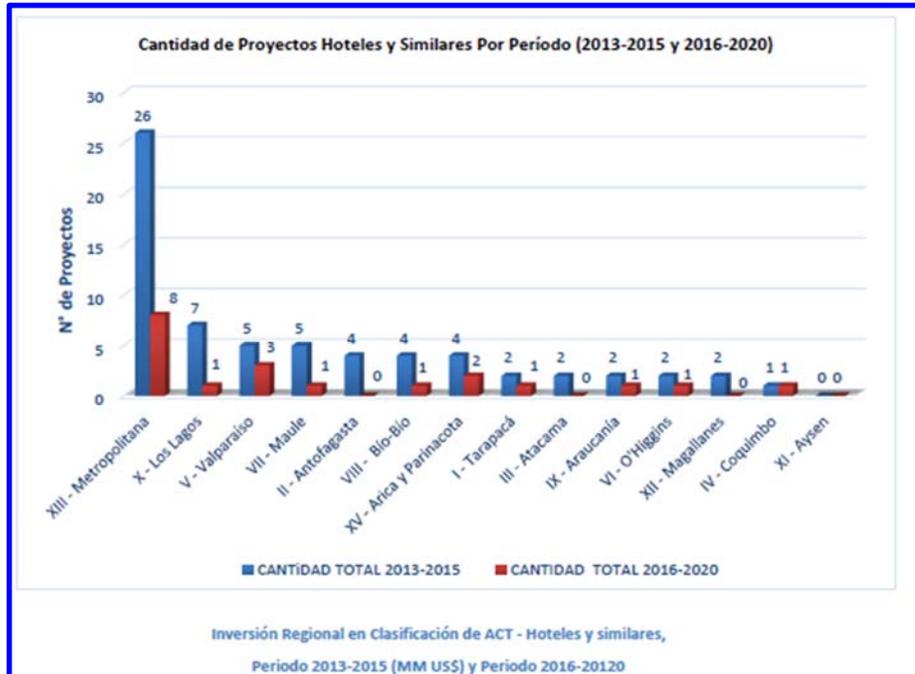
---

<sup>16</sup> Turismo Receptivo Anual 2016-Sernatur

<sup>17</sup> Map Investment Opportunities - Tourism in Chile - 2016

Se puede observar en el gráfico Nro. 4, la participación relativa de las regiones en la inversión privada turística.

Gráfico Nro. 4 Cantidad de Proyectos Hoteles y Similares por periodo (2013 al 2020)



Se puede observar, claramente en el gráfico número 4, que la mayor participación en hoteles y similares, se concentra en la región Metropolitana, con 8 proyectos para el periodo 2016-2020.

**b) Ingresos:** A nivel de ingresos de la hotelería está en el puesto número 1 del ranking de gastos acumulados, con tarjeta de crédito extranjera (Transbank), en cifras del primer semestre de 2016, ascienden a UF 6.977.552<sup>18</sup> (US\$287 MM aprox.).

<sup>18</sup> [www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/sites/18/.../Turismo-en-cifras-2016.pdf](http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/sites/18/.../Turismo-en-cifras-2016.pdf)

Tabla Nro. 3<sup>19</sup> Ranking del gasto de tarjeta de crédito extranjera (Acumulado En. a Jun. 2016)

RANKING GTCE POR RUBRO (GASTO ACUMULADO ENERO A JUNIO 2016)		
	GASTO TOTAL ENERO-JUNIO 2016	VARIACIÓN IGUAL PERÍODO 2015-2016
1.  Hoteles y similares	6.977.552	7%
2.  Grandes tiendas	5.292.444	86%
3.  Otros	4.107.190	1%
4.  Vestuario, calzado, accesorios	3.624.656	80%
5.  Líneas aéreas	3.403.842	-7%
6.  Restaurantes y similares	2.849.400	13%
7.  Alimentos y bebidas	2.668.890	33%
8.  Artículos del hogar	2.088.538	47%

Fuente: [www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/sites/18/.../Turismo-en-cifras-2016.pdf](http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/sites/18/.../Turismo-en-cifras-2016.pdf)

Según SERNATUR la región Metropolitana tiene un mercado de 637 hoteles en total.

### 2.6.3 - DEMANDA DEL EMPLEADOR POR EL CONOCIMIENTO DE INGLÉS

Durante su investigación, el British Council también encuestó a más de 100 empleadores chilenos para comprender mejor la relación entre los empleadores, el empleo y la adquisición del idioma inglés. Aunque los empleadores que fueron encuestados variaban entre las industrias, la más común era la industria de la hospitalidad, que representaba el 54% de los encuestados. *Esta industria incluye entretenimiento, restaurantes y turismo.*

Los resultados de esta encuesta reforzaron los hallazgos encontrados con los empleados encuestados. 62% de los empleadores encontraron que la razón más importante para

<sup>19</sup> [www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/sites/18/.../Turismo-en-cifras-2016.pdf](http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/sites/18/.../Turismo-en-cifras-2016.pdf)

aprender inglés era mejorar las perspectivas de empleo. La otra razón popular era para viajes personales (39%). También es importante notar que cuando se preguntó a la gerencia qué idiomas se usaban con los clientes y stakeholders externos, el 38% utiliza el inglés. Las empresas que utilizaban el inglés de forma externa variaban según la industria, pero el inglés era el más importante en la industria de la hospitalidad.<sup>20</sup>

Igual es importante declarar que el apoyo más fuerte para el inglés como una habilidad esencial era para el personal gerencial (94%), pero también había muchos que creían que el inglés era esencial para el personal no-gerencial. Los resultados de esta encuesta nos dicen que hay incentivos y el apoyo de RRHH y la alta dirección para capacitar a su personal en el idioma inglés.

#### **2.6.4 - DEMANDA POR CLASES DE IDIOMAS A TRAVÉS DE SENCE**

Dentro del mercado de la capacitación en idioma inglés, a nivel nacional, se puede estimar que la mayor cantidad de cursos y empresas, que ejecutan acciones de capacitación se encuentran en la Región Metropolitana, en la planilla del Sence rotulada como “Acciones de capacitación según región y áreas de capacitación, año 2016”, se muestra a la región metropolitana con 24.574 participantes aprobados el año 2016, en el área de Idioma y comunicación, esto de un total de 36.411 a nivel nacional, es decir, el 67,5% corresponden a esta región. Al revisar su distribución por áreas de capacitación y especialidades, nos encontramos que de los 36.411 capacitados, 20.195 son en el idioma inglés.

Al considerar los datos disponibles de Sence está claro que la capacitación en el idioma inglés está en alta demanda.

---

<sup>20</sup> English in Chile, an examination of policy, perceptions and Influencing factors. British Council. 2015

Según el estudio de Sence, de “Ocupados dependientes del sector privado y cuenta propia, con nivel educacional hasta enseñanza media completa, por sector de actividad económica, serie 2013-2015”<sup>21</sup> (región Metropolitana), para el rubro de Hoteles y restaurantes, contabiliza 55.984 ocupados y es el segundo sector con mayor crecimiento comparativo, alcanzando un 178,9% en dicho periodo (Servicios sociales, fue el primero con un incremento porcentual del 652,9%).

En este mismo estudio se levanta información de los empleadores de Hoteles y restaurantes, los cuales manifestaron lo siguiente:

“Los entrevistados manifestaron que los trabajadores del sector presentan algunas brechas que son clave reducir en el corto plazo. El bajo manejo de instrumentos computacionales, como Excel o algún sistema ERP son cosas que la industria complican. *Otro aspecto que parece relevante solventar tiene que ver con el manejo de idiomas, especialmente el inglés y en los últimos años el portugués*”.

Toda la información proporcionada anteriormente, indica un crecimiento en la demanda de formación en inglés en la industria hotelera. También, debe hacerse explícito que los usuarios finales (empleados) del servicio y los tomadores de decisiones (Gerentes de RRHH.) consideran la capacidad en inglés extremadamente valiosa para su carrera.

---

<sup>21</sup> Informe final proceso de levantamiento de demandas laborales regional, XII Región. DIRECCIÓN REGIONAL METROPOLITANA Y UNIDAD DE ESTUDIOS SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO. 2016. Página 12.

## 2.7 - GRUPOS DE INTERÉS

- **Sence:** El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Sence, es un organismo técnico del Estado cuya responsabilidad es el desarrollo de políticas y programas que potencien el desarrollo de las personas a lo largo de su trayectoria laboral, otorgando servicios altamente valorados por la ciudadanía. Sence es un Stakeholder importante dentro de la industria porque la mayoría de los hoteles utilizan la franquicia tributaria (impulsa personas) para capacitar a sus empleados. Si Sence fuese a limitar la cantidad de fondos disponibles o cambiar el tipo de capacitación que puede utilizar este beneficio, la industria se vería afectada.
- **Sernatur:** El Servicio Nacional de Turismo, es un servicio dependiente del Ministerio Economía, Fomento y Turismo, y su principal función es la promoción del turismo, afectando la llegada de turistas nacionales como extranjeros, a las distintas zonas del país. Por lo tanto, afecta a los institutos de inglés, en el mismo grado en que la promoción se dirige a los mercados extranjeros, especialmente de Norteamérica, Japón y Europa. Esta es la demanda derivada para los OTECs, por ende, se verá afectada de acuerdo a la política que lleve adelante Sernatur.
- **OTICs:** Los Organismos técnicos intermedios de capacitación, influyen la demanda o contratación de cursos a los OTECs. Dado que estos intermedian los fondos de las empresas que se financiarán con franquicia tributaria, ellos tienen el poder de determinar quiénes serán los ejecutores. Si el poder de los OTIC en un sector industrial es grande, el grado de influencia o afectación de la demanda sobre los OTEC también lo será.
- **Profesores de Inglés:** Profesores nativos de inglés son un componente principal de la industria de la capacitación en inglés que se encuentra en Chile. Existe un alto valor por los profesores nativos debido a su innata habilidad en la enseñanza del idioma.

En la industria de capacitación existe la percepción de una falta de lealtad de los relatores hacia los institutos. Los relatores son el punto de contacto entre el Instituto y el cliente. Este ambiente presenta un problema porque existe una relación más fuerte entre el relator / cliente en comparación con el cliente / instituto y podría causar complicaciones en términos de fidelización.

## 2.8.- ANÁLISIS FODA

Del análisis de las 5 fuerzas detectamos las Oportunidades y Amenazas presentes en la Industria de la Capacitación, para la entrada de un nuevo OTEC, de menor tamaño.

A través de los análisis del grado de competitividad dentro de la Industria de la Capacitación, se detectaron las siguientes Oportunidades y Amenazas:

### Oportunidades

- Proyectos de inversión en el sector hotelero<sup>22</sup> 2016 al 2020, en la Región Metropolitana, los cuales demandarán capacitación en idioma inglés <sup>23</sup> para su personal.
- El sector Hotelero aparece como el sector de mayor gasto por turista extranjero dentro de la industria de la hospitalidad.
- Estrategia Nacional de inglés 2014 – 2030, explicita las brechas en el aprendizaje a todo nivel, en especial la mala posición de los ejecutivos en el ranking mundial (lugar 35 de 40 países).
- Solo 18 empresas certificadas como OTEC figuran en el listado de SENCE 2016, las cuales dictan cursos de idioma inglés. Equivalen al 1,3% de los OTEC de la Región metropolitana.
- Hay un crecimiento de Turistas de EEUU, Europa que hablan inglés, con un 26% año 2016 respecto al 2015.
- Más de 50% de la demanda de capacitación en idioma inglés, viene de la industria de Hospitalidad.
- Dentro de todas las capacitadoras no hay ningún instituto que se enfoca en la Industria Hotelera.
- No existen grandes barreras de entrada de enseñanza de inglés.

---

<sup>22</sup> Estudio “Medición de la Inversión Privada en Turismo en Chile. Informe Final. CBC. Diciembre 2016

<sup>23</sup> Informe Final proceso de levantamiento de demandas laborales regional. XIII Región Metropolitana. SENCE. Dirección Regional Metropolitana y Unidad de Estudios. Año 2016.

## **Amenazas**

- Las Agrupaciones Gremiales, concentran parte del mercado objetivo de los OTEC.
- Industria abierta a la entrada permanente de nuevos oferentes como OTEC.
- Tendencia de los actores grandes a coludirse. Integración vertical OTEC – OTIC.
- Tendencia sostenida a la disminución del uso de Franquicia Tributaria, por parte de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas.
- Alta intensidad de rivalidad de la industria de capacitación en la región metropolitana, el segmento de las pequeñas empresas de capacitación (70%).
- Bajo uso de la Franquicia Tributaria en el sector hoteles y restaurantes.

## **Fortalezas**

- Bajos costos fijos.
- El fundador tiene el “Know How” de la capacitación de inglés.
- Actualmente tiene profesores dispuestos a trabajar que son certificados en CELTA, TESOL, TEFL.
- Nuestro equipo de ventas va estar enfocados en solo vender a la hotelería. Ofreceremos una venta consultiva específica para la industria.

## **Debilidades**

- No tenemos reconocimiento de marca.
- No tenemos convenios con instituciones extranjeras que nos pueden respaldar.

### III.- CONCLUSIONES

Concluido el análisis situacional, se puede deducir que existe una brecha importante, entre las necesidades de capacitación en idioma inglés especializado en hotelería y la oferta del mercado.

En esta subcategoría de *capacitaciones en inglés hotelero*, se percibe una *oportunidad de negocio*, sustentada en la ausencia de oferentes especializados y en el crecimiento y valor de la *demanda derivada*, compuesta principalmente por la oferta hotelera de alta categoría y el crecimiento, a tasas crecientes, en la llegada de turistas extranjeros, .

La diferencia más importante con la categoría principal, se refiere al contenido específico de los cursos, lo cuales son exclusivos para la hotelería, en el lugar de trabajo y con una metodología específica, la cual debe dar cuenta de las necesidades de los distintos clientes.

Las condiciones competitivas, son las propias de un mercado maduro, por ende, es necesario considerar que la penetración de esta nueva oferta de servicios especializados, se enfrentará a un mercado donde las empresas de capacitación son muy competitivas, específicamente las del tamaño de Nativenglish.

Los clientes en esta industria manifiestan un bajo grado de lealtad, son sensibles al precio y ante ofertas alternativas, estos reaccionan cambiándose de proveedor. Esto explica la estructura de precios homogénea, por ende, *ingresar al mercado como especialistas con precios elevados es riesgoso*, esto a pesar de que la propuesta de valor sea interesante para los clientes, lo que no necesariamente los incentiva a la compra, tendiendo a mantener a su proveedor habitual.

En resumen, el análisis situacional muestra un mercado donde hay espacio para una propuesta de valor basada en la especialización en idioma inglés para los hoteleros y esta necesariamente, para efectos de ingresar al mercado, durante el primer año debe tener el precio sin especialización (bajo) y transferir Valor a través de la especialización en el rubro hotelero, para crear lograr algún grado de lealtad, hasta que la posición como especialista en el mercado, este cimentada.

#### IV.- BIBLIOGRAFÍA

1. <http://www.norteamericano.cl/>
2. <http://www.tronwell.com/>
3. <http://www.bridgeenglish.cl/>
4. <http://www.berlitz.cl/>
5. English in Chile, an examination of policy, perception and influencing factors. British Council, Mayo 2015
6. Chile continues to push for Increased English proficiency. 2016
7. Map Investment Opportunities - Tourism in Chile - 2016
8. Administración Estratégica, un enfoque integrado, de los autores Charles Hill y Gareth Jones, Edit. McGraw Hill, 3ª edición
9. Informe Final CSP Proyecto de Capacitación Mercado de la Capacitación mayo 2015 - SENCE / Centro de Sistemas Públicos Departamento de Ingeniería Industrial Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Universidad de Chile.
10. Sistema de capacitación en la empresa vía Impulsa Personas (ex Franquicia tributaria) Año 2016. Ranking de OTEC según participantes.
11. Ediciones 26 - Especiales El mercurio (Así opera el mercado de la capacitación en Chile), 27 de abril de 2016.
12. Estudio "Medición de la Inversión Privada en Turismo en Chile. Informe Final. CBC. Diciembre 2016
13. Informe Final proceso de levantamiento de demandas laborales regional. XIII Región Metropolitana. SENCE. Dirección Regional Metropolitana y Unidad de Estudios. Año 2016.
14. [www.sence.cl](http://www.sence.cl)
15. [www.sernatur.cl](http://www.sernatur.cl)
16. Estrategia Nacional de inglés 2014 – 2030
17. [http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_tamano\\_ventas.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm)
18. Estadísticas de Empresas en las Actividades Características del Turismo/ Período 2005-2015. de Turismo; División de Estudios de la Subsecretaria de Turismo – Departamento de estadísticas – Sernatur. Marzo 2017
19. Turismo Receptivo Anual 2016 - Sernatur
20. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Chile Área de Reducción de la Pobreza y la Desigualdad Presente y futuro de la política de capacitación en Chile. Marzo 2014
21. Diario Financiero - Presupuesto 2018 reduce Recursos para capacitaciones y empleo, Octubre 2017
22. eMarketer - Chile Boasts Highest Internet User Penetration in Latin America

## V.- ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla Nro. 1 Listado de OTEC de idioma inglés con participación significativa en el mercado (Franquicia Tributaria). Año 2016. Página 17

Gráfico Nro. 1 Participación porcentual de Mercado de los Institutos de inglés, Página 18

Tabla Nro.2 Resumen y análisis de competencia. Página 26

Gráfico N°2 Llegada de Turistas Año 2016. Página 27

Gráfico N° 3 Ciclo de llegada de turistas extranjeros a la región metropolitana 2014 al 2107. Página 28

Gráfico Nro. 4 Cantidad de Proyectos Hoteles y Similares por periodo (2013 al 2020). Página 31

Tabla Nro. 3 Ranking del gasto de tarjeta de crédito extranjera (Acumulado Enero a junio. 2016). Página 32

## **VI.- ANEXOS**

## ANEXO NRO. 1

### **Descripción de las acciones que deben cumplir el o los gestores, para poder desarrollar el proyecto Instituto de Inglés Nativenglish.**

La empresa en sus diversas dimensiones, tanto tangibles como intangibles, debe realizar las siguientes acciones básicas, para poder contar con existencia legal y prestar servicios de capacitación en inglés, en su mercado meta definido, pero antes definiremos su Visión y Misión.

#### **Visión Estratégica OTEC**

Ser el líder en la ejecución de acciones de capacitación en el idioma inglés para la hotelería, logrando un impacto positivo en la prestación de sus servicios y a su vez un alto grado de desarrollo de su capital humano.

#### **Misión Estratégica OTEC**

Nativenglish proporcionará capacitación en el idioma inglés en forma exclusiva a hoteles, logrando hacer más eficiente sus procesos de comunicación, tanto entre huéspedes y empleados, facilitando así, el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por esta industria, a nivel nacional e internacional.

#### **Aspectos legales y tributarios para la conformación de un OTEC**

Una vez definido la filosofía y la misión de esta empresa, podemos comenzar a dar forma a la misma, primero adoptando una figura jurídica que le permitirá actuar en el mercado, tanto privado como público, para lo cual se puede adoptar la forma de una sociedad de personas o de capitales, para efectos prácticos, no tiene mayor relevancia la figura en específico, lo que sí es relevante es el objeto social, el cual debe ser definido en forma exclusiva como una empresa que presta servicios de capacitación y nada más, esto con la finalidad de contar, posteriormente con la acreditación e inscripción en el registro de

SENCE, de organismos técnicos de capacitación, más conocidos como OTEC<sup>24</sup>. Lo anterior con la única finalidad de estar calificado para operar con recursos públicos, en especial con la franquicia tributaria para empresas, llamada Impulsa persona.

Cabe señalar que todas las condiciones anteriores, referidas al SENCE, no afectan en absoluto la prestación de servicios de capacitación con financiamiento 100% de las empresas privadas.

### **Infraestructura**

El tercer paso, posterior a la creación de la empresa en su dimensión jurídica, se debe realizar el trámite de iniciación de actividades, con el giro único de capacitación, esto se realiza a través de la página del SII, y para ello el representante legal de la sociedad debe contar con clave para operar en la Web. Una vez realizado este trámite, donde además del inicio de actividades se obtiene el rut de la sociedad, ya se está en condiciones de comenzar a ejecutar algunas operaciones necesarias, como, por ejemplo, arrendar un inmueble que cumpla tiene como objetivo establecer el domicilio legal de empresa, cumpliendo con las características que indica la normativa de Sence y del departamento de obras del municipio correspondiente, donde se debe solicitar la patente respectiva.

Una vez terminado este proceso, y habiendo habilitado las oficinas, se debe contar con toda la implementación, física como comunicacional, que además cumpla con la normativa que exige la Norma Chilena 2728 que es la que permite certificar a la empresa como OTEC ante Sence, para acceder a ejecutar capacitaciones con recursos del instrumento “Impulsa Personas”<sup>25</sup>.

No entraremos en detalle respecto a esta norma y la tramitología de la certificación, porque es un proceso estructurado y además para la implementación, de esta norma (NCh2728) que es equivalente a la ISO 9001 de calidad, pero enfocada a las empresas

---

<sup>24</sup> Los OTEC (Organismos Técnicos de Capacitación) son instituciones autorizadas por el SENCE para impartir cursos de capacitación. Las empresas pueden contratar directamente a la OTEC o alguna universidad, instituto o centro de formación técnica que ofrezca servicios de capacitación. El SENCE posee un registro nacional con todas las OTEC que existen en el país.

<sup>25</sup> Impulsa Personas es un conjunto de oportunidades que constituyen un incentivo tributario que permite a las empresas, clasificadas por el SII como contribuyentes de la Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta, descontar del pago de impuestos, los montos invertidos en capacitación y/o evaluación y certificación de competencias laborales para trabajadores de la propia empresa, potenciales trabajadores o ex-trabajadores, con los alcances, límites y montos que dispone la Ley N°19.518. Este descuento considera un máximo de uso del 1% sobre el total de la planilla anual de trabajadores imponible de una empresa.

de capacitación, existen consultores<sup>26</sup> que asesoran en su implementación y apoyan la certificación ante la casa certificadora pertinente. Esto puede ser una barrera de entrada para algunos emprendedores, debido que requiere cierta comprensión de lo que significa las normas de calidad, que además en este caso su certificación, mantención y recertificaciones posteriores, se vinculan directamente con la obtención del registro de la empresa como OTEC, en el registro nacional de SENCE. Para el caso del presente proyecto, se asume que los socios tienen experiencia en estas materias.

Una vez terminado en el proceso anterior, se puede comenzar a funcionar, con todos los requisitos que exige la Ley. Se supone que antes se reclutó y contrató a las personas que serán parte del equipo de colaboradores: secretaria administrativa y Vendedor. Este nivel de personal es básico para el comienzo, porque supone que uno de los socios actuará como trabajador (sin sueldo, solo retiros) en esta empresa, por lo tanto, el total de funcionarios sería de 3 personas.

Hoy en día, la constitución legal de un OTEC se ha comodotizado, es decir, por una suma determinada, en la web se encuentran empresas que entregan la empresa constituida y certificada ante el Sence.

- Trámites adicionales que también se pueden tercerizar, son la inscripción del dominio en Nic Chile y la obtención de la marca registrada en INAPI.

Se estima un capital inicial para la formación y puesta en marcha de la empresa de **\$21.700.000.-**, donde se incluyen, capital de trabajo, compra de muebles y equipos, provisiones de gastos generales e imprevistos.

### **Puesta en Marcha y detalle de las inversiones.**

Se comenzará a operar a los 60 días de creado jurídicamente el OTECs.

En total, se consideran 6 meses como plazo para que pueda generar recursos y pueda ir solventando todas sus operaciones. Para ello y como una manera de disminuir el riesgo de default, dentro del costo de inversión se considerará capital de trabajo para 6 meses.

### **Gastos Generales:**

- Teléfonos
- Agua
- Energía
- Patente comercial

---

<sup>26</sup> <https://www.economicos.cl/servicios/armo-otec-nch2728-certificacion-y-acreditacion-codAAEEO3I.html>

- Contabilidad
- Arriendo

### **Capital de Trabajo (6 MESES)**

Sueldos (incluye leyes sociales)

Secretaria:	6 meses x \$ 450.000 = \$ 2.700.000.
Gastos generales:	6 meses x \$ 600.000 = <u>\$ 3.600.000.-</u>
	<b>\$ 6.300.000.-</b>

### **Inversiones**

Las inversiones se estimaron en las siguientes partidas:

Mobiliario (sillas, mesas, escritorios, etc.)	\$ 1.500.000.-
Constitución Soc., implementación y certificación OTECs	\$ 1.500.000.-
Equipos computacionales	\$ 1.600.000.-
Equipos Adicionales	\$ 200.000.-
Capital de Trabajo (6 MESES)	\$ 8.100.000.-
Provisión Costos de Asesorías	<u>\$ 2.500.000.-</u>
	<b>\$ 15.400.000.-</b>

**Por lo tanto, la inversión total (sin marketing), para la constitución y puesta de la empresa, es de \$21.700.000.-**

NOTA: Se excluye la inversión en Marketing, porque se analiza detalladamente, en el Plan de Marketing.