



MEETING POINT

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Felipe Cifuentes
Profesor Guía: Arturo Toutín**

Santiago, Junio 2018

| | |
|---|----|
| Índice | |
| Índice | 2 |
| Resumen Ejecutivo: | 4 |
| I. Oportunidad de negocio | 5 |
| II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes | 6 |
| III. Descripción de la empresa y propuesta de valor | 8 |
| IV. Plan de marketing | 9 |
| V. Plan de Operaciones | 10 |
| 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones | 10 |
| 5.2 Flujo de Operaciones..... | 10 |
| 5.3 Plan de desarrollo e implementación | 11 |
| 5.4 Dotación | 11 |
| VI. Equipo del Proyecto..... | 12 |
| 6.1 Equipo gestor | 12 |
| 6.2 Estructura organizacional | 12 |
| 6.3 Incentivos y compensaciones | 13 |
| VII. Plan Financiero..... | 15 |
| 7.1 Tabla de supuestos | 16 |
| 7.2 Estimación de ingresos..... | 16 |
| 7.3 Plan de inversiones | 17 |
| 7.4 Proyecciones de Estados de Resultados..... | 17 |
| 7.5 Proyecciones de Flujo de caja | 18 |
| 7.6 Cálculo de tasa de descuento..... | 18 |
| 7.7 Evaluación financiera del proyecto | 19 |
| 7.8 valor residual | 19 |
| 7.9 Balance proyectado..... | 19 |
| 7.10 Capital de trabajo..... | 21 |
| 7.11 Fuentes de financiamiento:..... | 21 |
| 7.12 Ratios | 21 |
| 7.13 Análisis de sensibilidad..... | 22 |
| VIII. Riesgos críticos | 23 |
| IX. Propuesta inversionista..... | 25 |
| X. Conclusiones | 26 |
| Bibliografía | 27 |
| Anexos..... | 29 |
| Anexo 1: Procesos Internos y Procesos de cara al cliente..... | 29 |
| Anexo 2: Flujos de Operaciones..... | 32 |
| Anexo 3: Matriz de Recursos..... | 41 |
| Anexo 4. Carta Gantt..... | 42 |

| | |
|--|----|
| Anexo 5: Dotación de personal..... | 43 |
| Anexo 6: Estructura de Precios para el primer año..... | 44 |
| Anexo 7: Distribución de los alumnos por mes y precio promedio resultante..... | 44 |
| Anexo 8: Estructura de precios para los siguientes años a evaluar | 44 |
| Anexo 9: Distribución de los alumnos por año y precio promedio resultante..... | 44 |
| Anexo 10: EERR proyectados para los próximos 5 años y perpetuidad a contar de 6° año | 45 |
| Anexo 11: Flujo de Caja | 45 |
| Anexo 12: Cálculo Ko | 46 |
| Anexo 13: TIR | 46 |
| Anexo 14: Valoración a 5 años | 46 |
| Anexo 15: Payback..... | 46 |
| Anexo 16: Punto de equilibrio | 47 |
| Anexo 17: Ratios financieros | 48 |
| Anexo 18: Posibles escenarios..... | 49 |
| Anexo 19: Análisis de sensibilidad..... | 50 |

Resumen Ejecutivo:

La economía y sociedad chilena está cada vez más abierta al mundo, por lo que su relación con individuos de otros países va creciendo año tras año. En particular, profesionales y emprendedores están más expuestos al relacionamiento en otro idioma, sobretodo el inglés. No obstante, existe una brecha importante entre quienes tienen nociones básicas y quienes pueden expresarse fluidamente en aquel idioma. En estos días los chilenos están dispuestos a pagar para reducir esta brecha, ya que esto les permite mejorar su interacción con extranjeros y a su vez permite desempeñarse mejor en sus trabajos.

Meeting Point se enfoca en personas que ya poseen nociones básicas de inglés y están más interesados en el crecimiento personal que en la obtención de alguna certificación y a su vez quieren avanzar en su aprendizaje del inglés a través de un modelo de enseñanza que equilibra entre metodología y experiencia.

Meeting Point considera ponerse en marcha dentro de las comunas urbanas de Santiago tanto para personas como para empresas y organizaciones. El potencial de escalamiento a zonas semiurbanas como también a grandes ciudades permite proyectar un fuerte crecimiento dentro de los primeros cinco años, lo que redundará en positivos rendimientos al capital para sus socios a contar del primer año. Asimismo, el payback se da luego de dos años y 10 meses.

Para poder poner en marcha a Meeting Point es necesario lograr financiamiento por 10.000.000, para así poder cubrir parte del capital de trabajo mínimo equivalente a al mayor déficit de flujo de caja del primer año de funcionamiento, los restantes CLP 12,7 MM serán efectuados a través de inyección de capital de los socios fundadores. Con respecto a la rentabilidad, el proyecto presenta un VAN positivo por CLP 58 MM pesos al quinto año y un valor residual de la evaluación a perpetuidad de CLP 238 MM, por lo tanto es concluyente que el proyecto es rentable y que se debería invertir en él. La tasa de descuento calculada para este proyecto es de 18,68% anual. Lo mismo es corroborado con la TIR del negocio donde su valor al quinto año alcanza un 58%.

I. Oportunidad de negocio

Al hacer una rápida investigación de la industria de la enseñanza del idioma inglés en Chile, se destaca que:

- Los chilenos presentan bajos niveles de inglés, situándose en el lugar 45 de 80 países evaluados por la organización Education First.
- El Censo 2012 reveló que sólo el 9,5% de la población aseguró poder sostener una conversación en inglés y que el 16,41% de los jóvenes de 15 a 29 años, habla y comprende el idioma.¹
- De acuerdo a un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (2012), en Chile sólo el 2% de la población adulta habla inglés fluido.
- Hay cada vez más extranjeros que están siendo parte de las operaciones de las empresas, además es cada vez más frecuente la comunicación entre filiales locales de empresas extranjeras y sus casas matrices.
- El turismo es uno de los sectores de mayor crecimiento, siendo Chile elegido como el mejor destino de turismo aventura de Sudamérica en los World Travel Awards.
- Según SERNATUR, en ocho años transcurridos entre 2008 a 2016, se recibió a más del doble de turistas extranjeros.²
- Por esto manejar varios idiomas, pero sobre todo inglés, resulta en un mayor nivel de competitividad en variadas industrias, también para emprendedores con proveedores y clientes extranjeros.

Por lo tanto existe una oportunidad basada en eliminar la rigidez de los cursos tradicionales, pero con un enfoque más metodológico y confiable basado en el feedback personalizado y capacidades de los guías. Una instancia de aprendizaje enfocada en la práctica y contrarrestando el miedo a equivocarse mediante un ambiente informal y una dinámica colaborativa es una propuesta que será de gran ayuda para quienes ya cuenten con un nivel básico de inglés, pero no tengan instancias para practicar.

Para más detalles de la oportunidad de negocios, se puede consultar la parte I del presente plan de negocios.

¹ Fuente: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2013/04/02/591438/censo-2012-puente-alto-maipu-y-la-florida-se-mantienen-como-las-comunas-mas-pobladas.html>

² Fuente: <https://www.sernatur.cl/chile-se-corona-por-tercera-vez-como-el-mejor-destino-de-turismo-aventura-de-sudamerica/>

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Al realizar el análisis PESTEL se concluye que existe una importante oportunidad en Chile para entrar en la industria de la enseñanza del inglés, principalmente por la estabilidad política de Chile, proyecciones crecientes del PIB, aumento demográfico de la población, aumento de la cobertura educacional que implica demanda por diferenciación como el inglés, amplia cobertura de tecnología móvil y turismo de extranjeros creciente.

Respecto al análisis de Porter, cabe mencionar que la industria presenta un atractivo bajo debido a la alta amenaza de potenciales entrantes y el nivel medio de rivalidad de los competidores, lo que redundaría en un poder de negociación alto de los clientes. No obstante, el interés por entrar a la industria viene dado por su potencial de crecimiento, ser una industria fragmentada y con bajas barreras de salida. Se concluye que existe en efecto una oportunidad de negocios basada en otorgar un servicio distinto a la competencia mediante un equilibrio entre metodología e informalidad.

El tamaño del segmento del mercado objetivo es de 12.557.880.000 pesos chilenos, descompuesto en 139.532 santiaguinos entre 25 y 49 años, con conocimientos básicos para establecer comunicación en inglés y que están dispuestos a pagar 5.625 pesos por sesión, asistiendo a 16 sesiones al año.

Los competidores de la industria son los institutos de idiomas, profesores particulares, cursos especializados a grupos o empresas, grupos de conversación, sistemas online, cursos intensivos en el extranjero, open groups. El principal competidor es Poliglota.

Al mapear la oferta actual dentro de las variables de certificación vs desarrollo personal y metodología vs experiencia, es posible identificar 2 lagunas donde la oferta actual no logra cubrir la necesidad de los clientes: Aquellos que buscan experiencia y certificaciones, y aquellos que buscan desarrollo personal, pero con una propuesta equilibrada entre metodología y experiencia.

Respecto a los clientes, Meeting Point busca complementar los conocimientos previos de los usuarios, reforzando habilidades verbales que requieren más práctica e interacción, combinando a chilenos con extranjeros para enriquecer las situaciones cotidianas. Esto pretende romper ciertos prejuicios logrando que todos aprendan, llegando a un nivel de naturalidad que enriquezca el aprendizaje de todos. Asimismo apunta a los clientes empresa u organizaciones enfocando las sesiones a temas específicos.

La clasificación de los clientes y sus principales características son las siguientes:

- Primera clase: Ejecutivos de empresa, interesados en la metodología de aprendizaje.
- Piloto: Personas con alto ego y habilidades sociales, interesados en medios desestructurados de aprendizaje.
- Polizón: Personas autodidactas y con bajo nivel de relacionamiento social, propensos a medios estructurados de aprendizaje.
- Viajero frecuente: Personas que les interesa la experiencia por sobre todas las cosas, proclives a medios desestructurados de enseñanza.

Meeting Point busca llegar a través de su modelo de negocios a los clientes clasificados como polizón y viajero frecuente principalmente y que componen el 77% del mercado objetivo.

Para más detalles del análisis de la industria, competidores y clientes, se puede consultar la parte I del presente plan de negocios.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Meeting Point busca entregar una experiencia única ofreciendo un servicio de aprendizaje de idiomas con la flexibilidad y ambiente de los sistemas informales de aprendizaje existentes, pero garantizando un cierto nivel de calidad en el aprendizaje mediante la entrega de feedback a los usuarios.

Los principales elementos asociados a las sesiones grupales que robustecen la propuesta de valor a los clientes de Meeting Point son: Mix de nativos de inglés y español, lugares públicos de interés, evaluación grupal y feedback personalizado, retroalimentación de alumnos y material complementario online.

La combinación de actividades y recursos claves apalancan elementos distintivos que permite la ventaja competitiva de Meeting point, estos son: Metodo “Aprender compartiendo”, Feedback reversible, Mejora continua. La demostración de que generan ventaja competitiva son el crecimiento sostenido de las ventas y las rentabilidades sobre el promedio de la industria.

Existen dos propuestas de valor, una para los clientes polizones y otra para los clientes viajeros frecuente.

Los factores críticos de éxito son: Continuidad de la operación, Metodología de feedback, medios de comunicación entre la empresa y los clientes, selección y retención de monitores calificados y alianzas estratégicas con los complementarios.

Para más detalles de la descripción de la empresa y su propuesta de valor, se puede consultar la parte I del presente plan de negocios.

IV. Plan de marketing

Los objetivos de Marketing a corto plazo son: Darse a conocer entre potenciales clientes, crear base de clientes inicial, crear reconocimiento de marca y lograr diferenciarse de la competencia. A largo plazo son: Expandirse a nuevos segmentos, dar a conocer nuevos servicios, generar lealtad de clientes iniciales y expansión geográfica.

La estrategia de segmentación, se basa en personas que tienen algún tipo de base de inglés y que deseen perfeccionar su nivel de conversación, personas entre 25 y 49 años, activos laboralmente. En un comienzo se pretende abarcar las comunas urbanas de la región metropolitana. Se identifican dos segmentos de clientes de interés, "Polizón" y "Viajero frecuente"

La estrategia de producto o servicio se basa en una experiencia novedosa, ofreciendo un servicio de aprendizaje de idiomas con la flexibilidad y ambiente de los sistemas informales de aprendizaje existentes pero fomentando el aprendizaje colaborativo y entregando feedback personalizado a cada participante. Las sesiones serán en lugares de esparcimiento y serán lideradas por un guía, además cada participante tendrá derecho a un cover durante la sesión. Por último, cada participante tendrá acceso a material online.

La estrategia de precio consiste en 6 tipos de planes que varían según duración trimestral o semestral y también en el tipo de prestación disponible. También en los primeros meses los alumnos podrán optar por la promoción 2x1 de los planes semestrales y tendrán la posibilidad de comprar por sesiones luego de haber comprado algún plan previamente.

La estrategia de distribución se basa en la elección de los distintos lugares de recreación las actividades se realizarán. El material adicional se encontrará disponible de forma online mediante el sitio web y la app móvil según el plan contratado.

La estrategia de comunicación y ventas, se basa en promociones, incluyendo sesiones gratis. Descuentos por traer a un amigo, descuento para grupos, entre otros. La propaganda se realizará en la web y en lugares de esparcimiento usando el humor y recalcando la necesidad de perfeccionar los conocimientos básicos mediante la recreación de situaciones cotidianas.

Meeting Point se ha propuesto poder capturar un 0.3% en el primer año, es decir 500 personas, aumentando casi en un 60% en 5 años correspondientes a 790 personas

Para más detalles del plan de Marketing, se puede consultar la parte I del presente plan de negocios.

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de operación de Meeting Point se divide en dos grandes bloques:

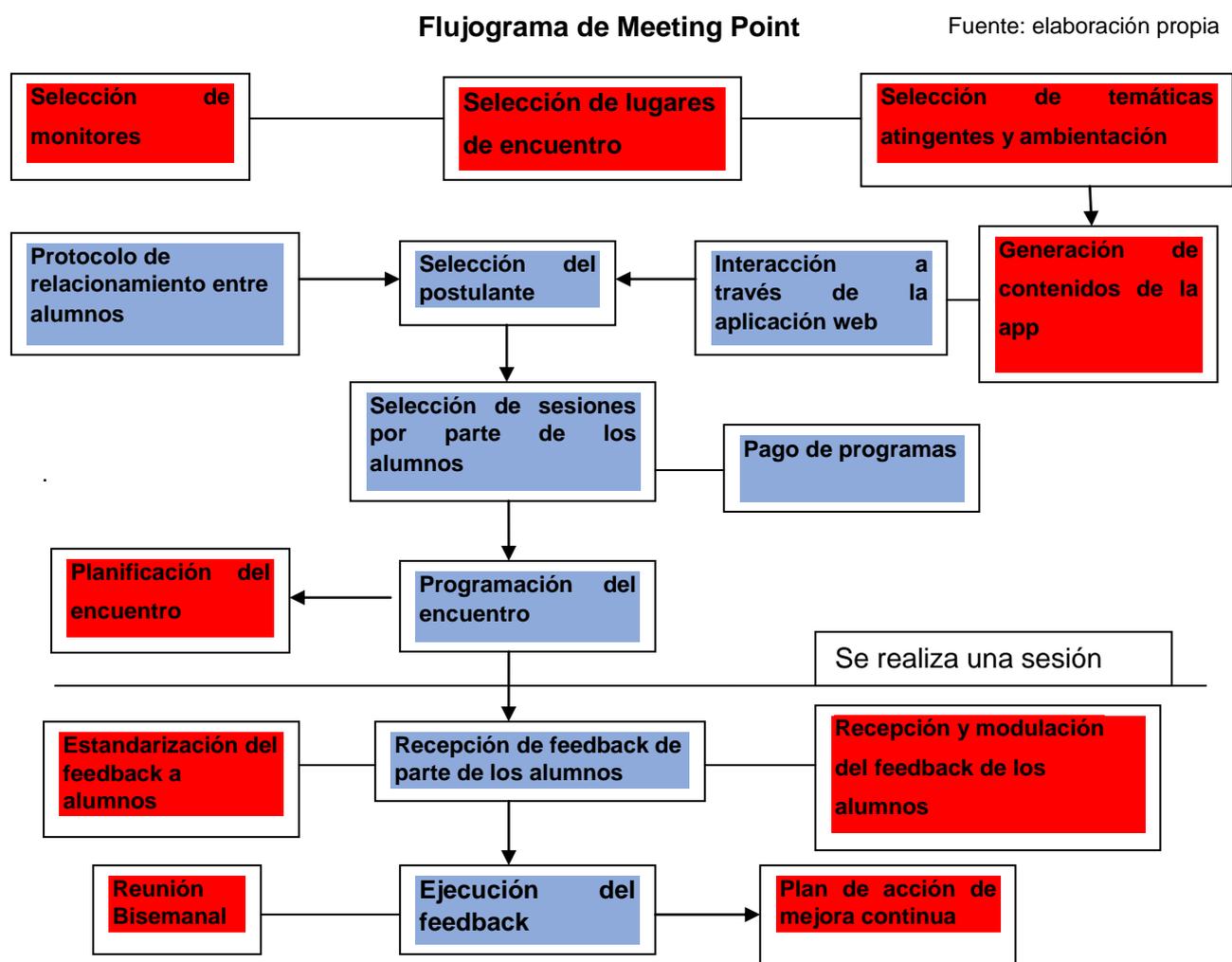
Procesos internos: apuntan al conjunto de actividades que dan soporte a crear la atmosfera necesaria y tener los recursos claves para la correcta ejecución de las sesiones, dentro de los estándares que permitan mantener y explotar las ventajas competitivas de Meeting Point durante el tiempo.

Procesos de cara al cliente: permiten encauzar las sesiones bajo el formato de Meeting Point, pero también rescatar el feedback de los usuarios que promueven la mejora continua, actividad clave en la estrategia.

El detalle se encuentra en el **Anexo 1: Procesos Internos y De Cara al Cliente**

5.2 Flujo de Operaciones

Se desarrollaron flujogramas explicativos de cada actividad, en rojo los procesos internos y en azul los de cara al cliente, los que se pueden encontrar en mayor detalle en el **Anexo 2: Flujos de Operaciones de Meeting Point**



5.3 Plan de desarrollo e implementación

Se desarrolló una Matriz de Recursos con cada proceso existente y los recursos asociados a cada uno, distinguiendo entre recursos físicos, recursos humanos, financieros e internalización, además de hacer la distinción de si son necesarios para iniciar operaciones. Ver **Anexo 3. Matriz de Recursos**. Asimismo, en el **Anexo 4. Carta Gantt**. Se representa la programación de ejecución de las actividades considerando que éstas parten una vez se inician operaciones formalmente en el SII.

Por otro lado, la puesta marcha está definida como la primera sesión grupal de conversación con alumnos y se contempla que se ejecutará al tercer mes de iniciada la actividad. Se considera que tres meses es tiempo suficiente para poder configurar las actividades contempladas como necesarias para el funcionamiento de Meeting Point, entre estas actividades destaca la contratación de 4 monitores que deben tener una inducción apropiada para conocer los procesos básicos a implementar previo a la puesta en marcha, con ellos se definirán los primeros contenidos y se discutirán los patrones de implementación de estandarización de algunos procesos, también es muy importante contar con la plataforma web que es el principal elemento de contacto de Meeting Point además de las sesiones grupales, entre otras actividades a implementar.

5.4 Dotación

Se elaboró una tabla considerando la dotación necesaria en diferentes períodos de tiempo, desde antes de la puesta en marcha hasta el final del quinto año de funcionamiento de Meeting Point. La dotación necesaria consiste en monitores, secretaria, personal administrativo, community manager, administrador de sistemas además de servicios externalizados como Web Pay, psicóloga de selección de personal, desarrollo web/app y agencia de publicidad.

La dotación de monitores está calculada a partir de 8 participantes por sesión con un promedio de 2 sesiones diarias por 3 días a la semana. A partir del tercer año, se considera un aumento en el resto del personal, consistente con la expansión de Meeting Point hacia otras ciudades del país.

El detalle se encuentra en **Anexo 5: Dotación de personal**

VI. Equipo del Proyecto

6.1 Equipo gestor

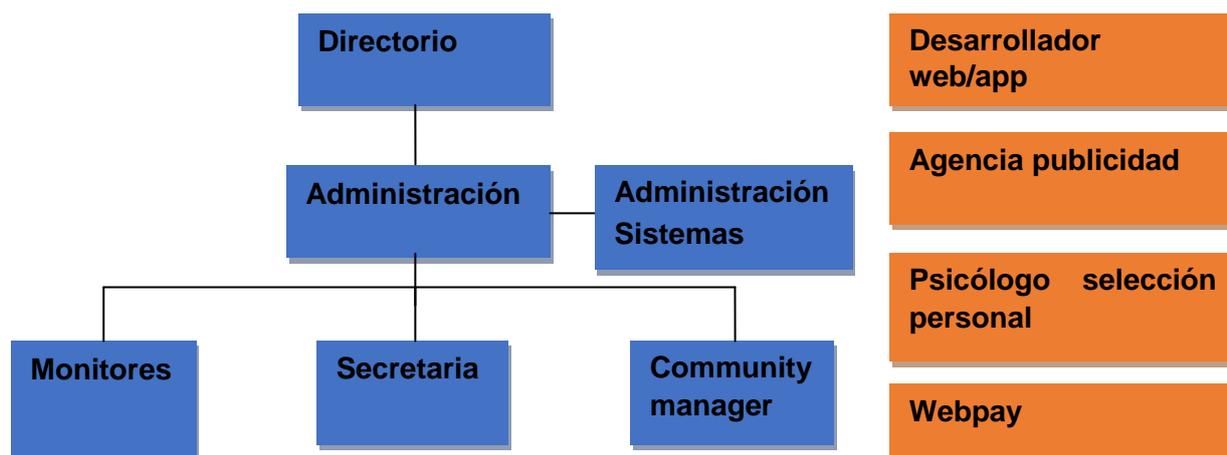
Los miembros del equipo gestor están en permanente contacto con extranjeros residentes o de paso por Chile gracias a compromisos laborales y sociales, como lo es trabajar en una organización que suele traer expatriados para trabajar en Chile durante períodos prolongados. Tal es el caso de Synthon Chile, empresa del rubro farmacéutico que trabaja estrechamente con personal proveniente de la casa matriz ubicada en Holanda, además de contar con empleados de variadas nacionalidades. Por otro lado, en Chile existen varias fundaciones acostumbradas a trabajar periódicamente con voluntarios extranjeros, quienes suelen optar por programas de voluntariado que incluyan clases de español mediante organizaciones como Chile Inside o Santiago Exchange. En este caso particular, se trata de Fundación Adopta, organización dedicada a bienestar animal que durante los últimos tres años ha recibido de forma esporádica a voluntarios extranjeros no hispano parlantes mediante un convenio con ChileInside.⁶

Tales experiencias permiten detectar no solamente la necesidad de manejar más de un idioma en el ámbito personal y profesional, sino también las serias dificultades para desarrollar nuevas habilidades que enfrentan los profesionales hoy en Chile. Ambos integrantes han utilizado uno o más de los métodos de aprendizaje actualmente disponibles en el mercado, lo que ha permitido observar de primera mano las ventajas y falencias de las diversas alternativas. Adicionalmente, el haber vivido y trabajado en un país de habla no hispana ni inglesa, permite tener una perspectiva más amplia sobre las diferencias culturales que influyen en el desempeño de quien desarrolla actividades profesionales o recreativas en el extranjero. De igual forma, el viajar constantemente en representación de la filial de una empresa multinacional permite apreciar el valor de la multiculturalidad, además de la utilidad y límites que presentan las tecnologías de la información para derribar las barreras idiomáticas.

6.2 Estructura organizacional

A continuación, se encuentra un diagrama representando la estructura organizacional de Meeting Point. A la derecha, en azul, se encuentran los cargos que dependerán directamente de la organización. A la izquierda, en naranja, se encuentran los cargos o servicios externalizados.

⁶ Fuente: Xaviera Rivas Espinosa (Administradora Albergue Fundación Adopta)



Fuente: elaboración propia

6.3 Incentivos y compensaciones

- **Personal administrativo:** compensación mensual de 450.000 pesos, incentivo de 3000 por selección de temáticas atingentes, incentivo 150.000 por desarrollo de sistema de referencia, 1.000 pesos de incentivos para generar contenidos, participación en utilidades (fondo común1%).
- **Secretaria:** compensación mensual de 450.000 pesos, 1.000 pesos de incentivos para generar contenidos, incentivo de 3000 por selección de temáticas atingentes, incentivo 150.000 por desarrollo de sistema de referencia,1.000 pesos de incentivos por captación de alumnos.
- **Community manager:** compensación mensual de 500.000 pesos (a partir del segundo año), 1.000 pesos de incentivos para generar contenidos, 1.000 pesos de incentivos por captación de alumnos, participación en utilidades (fondo común1%).
- **Administrador de sistemas:** compensación mensual de 750.000 pesos, incentivo de 3000 por selección de temáticas atingentes, 1.000 pesos de incentivos para generar contenidos, participación en utilidades (fondo común1%).
- **Monitores:** primer año a honorarios, 10.000 pesos por sesión. Opción de contratación a honorarios como compensación a monitores mejor evaluados (retención de los mejores), 10.000 pesos de incentivo por plan de acción ejecutado, incentivo de 3000 por selección de temáticas atingentes, 1.000 pesos de incentivos para generar contenidos, 1.000 pesos de incentivos por captación de alumnos, participación en utilidades (fondo común1%). Monto fijo de 200.000 pesos mensuales para los monitores contratados antes de la puesta en marcha durante los primeros 2 meses.
- **Plan de reparto de utilidades para directorio:** (5%), más compensación de 650.000 pesos a partir del segundo año.

- Comisiones a desarrolladores de app y web:**, pago inicial de 1.000.000 pesos para puesta en marcha más 5.000 por hora para las siguientes actividades.
- Agencias de publicidad e influencers:** 3.375.000 pesos el primer año (presupuesto mkt)
- Psicólogo selección de personal:** 100.000 pesos por cada proceso
- Sistema de pago online:** comisión de 0,48 UF por mantención más 2,95%+ IVA por pago con crédito más 1,79% +IVA por pago con Tarjeta débito.

VII. Plan Financiero

El plan financiero de Meeting Point es coherente con la estrategia de entrada a los segmentos del mercado en los que se pretende posicionar. Durante los primeros tres meses existirá una etapa de formación y preparación del personal administrativo y cuatro monitores, quienes a su vez le darán forma al modelo de negocio innovador de Meeting Point. En este sentido, los primeros tres meses son fundamentales para tener todo listo una vez arranquen las sesiones con los alumnos. Luego, durante los próximos 9 meses se contará con una política de precios agresiva, que incluye tener al mismo precio por sesión los programas trimestrales con los semestrales, con el fin de asegurar flujos durante la mayor cantidad de meses posibles.

Asimismo, los primeros 4 meses luego de la puesta en marcha del negocio, incluye una campaña 2x1 para poder alcanzar una rápida penetración en los segmentos objetivos. Esto impacta el margen por sesión, sin tener retornos positivos en ningún mes del primero año. Sin perjuicio de lo anterior, la apuesta es dar a conocer Meeting Point en los segmentos objetivos durante el primer año. El punto de inflexión a los retornos positivos se da al primer mes del segundo año donde ya se contará con 500 alumnos según la estimación base al cierre del primer año de ejercicio, indicada anteriormente en el punto 4.7 del Plan de Marketing. Es importante indicar que con la estructura de precio y costos del segundo año, el punto de equilibrio se da con 270 alumnos, una vez que los programas 2x1 se eliminan pero como ya se mencionó, cuando cambie la estructura de precio ya se contará con una base un 85% superior al punto de equilibrio.

7.1 Tabla de supuestos

| Supuesto | Valor | Comentario/Fuente |
|---|---------------------|---|
| Tabla de precio | Según anexo 11 y 13 | Incluye 2x1 solo para los primeros 4 meses y misma tarifa para programas trimestrales y semestrales en los tres primeros meses de funcionamiento |
| Sesiones por mes por alumno | 6 | |
| Cantidad de alumnos por sesión promedio | 8 | |
| Distribución de alumnos por planes | Según anexo 12 y 14 | |
| Tasa de impuesto a la renta | 27% | |
| Año base para cálculo de perpetuidad | 6to año | |
| Tipo de financiamiento | Patrimonial 100% | |
| Beta del mercado | 1.15 | http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html |
| Tasa libre de riesgo 5 años | 4.02% | https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951 |
| Tasa libre de riesgo 30 años | 2.79% | Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 30 años, BCU |
| Tasa libre de riesgo 30 años ajustada | 5.79% | Se agrega 3% por IPC |
| Premio por riesgo del mercado | 5.79% | http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html |
| Premio por liquidez | 3.00% | Por defecto |
| Premio por start up | 5.00% | Por defecto, rango de mas riesgo |
| Cantidad de acciones por emitir | 1000 | Sociedad por acciones (SPA) |
| Cuentas por cobrar | No existen | Todo es pago anticipado a través de WebPay |
| Cuentas por cobrar | No existen | Se paga todo al contado |
| Inventario | No existen | El valor del material promocional es inmaterial |

| Ingresos estimados x mes | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|---|-------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ingresos de actividades ordinarias | - | - | 1,709,400 | 2,930,400 | 4,151,400 | 5,405,400 | 10,912,500 | 12,658,500 | 15,714,000 | 18,333,000 | 20,515,500 | 21,825,000 |
| Cantidad de alumnos al final del periodo | 0 | 0 | 70 | 120 | 170 | 210 | 250 | 290 | 360 | 420 | 470 | 500 |
| Cantidad de sesiones contratadas por alumno | - | - | 420 | 720 | 1,020 | 1,260 | 1,500 | 1,740 | 2,160 | 2,520 | 2,820 | 3,000 |

7.2 Estimación de ingresos

| Ingresos proyectado en CLP | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6-∞ |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ingresos de actividades ordinarias | 114,155,100 | 274,204,552 | 338,029,594 | 396,508,000 | 471,461,184 | 471,461,184 |
| Cantidad de alumnos al final del periodo | 500 | 580 | 640 | 720 | 790 | 790 |
| Cantidad de sesiones contratadas por alumnos | 17,160 | 38,880 | 43,920 | 48,960 | 54,360 | 54,360 |

La estimación de ingresos se basa en la estructura de precio para el primer año, detallada en el **Anexo 6: Estructura de Precios para el primer año**. se determinaron precios de listas basados en la disposición a pagar de los clientes y una estrategia agresiva de penetración en el primer año. Asimismo, se determinó la preferencia de los alumnos por los distintos programas basándose en las encuestas. De esta manera se obtuvo un precio promedio ponderado que es la base de cálculo de los ingresos. El detalle se puede ver en el **Anexo 7: Distribución de los alumnos por mes y precio promedio resultante**.

La tabla de precios y la tabla de distribución de preferencia de programas de los alumnos desde el año dos en adelante se encuentra en detalle en los **Anexos 8 y 9**. Cabe destacar la inexistencia de programas 2x1, que si existía para el primer año.

7.3 Plan de inversiones

Se consideran los siguientes ítems de inversión inicial para la puesta en marcha de Meeting Point:

| Inversion Inicial | Monto |
|--|------------------|
| Constitucion de sociedad | 300,000 |
| Desarrollo plataforma Web | 1,000,000 |
| Investigacion de mercado inicial | 1,500,000 |
| Regalos promocionales de lanzamiento | 600,000 |
| Actividades promocionales - Diseño y producción | 600,000 |
| Otros gastos generales de Marketing en lanzamiento | 375,000 |
| Publicidad WEB lanzamiento | 750,000 |
| Agencias e influencers en el lanzamiento | 1,000,000 |
| Total inversiones | 6,125,000 |

La inversión inicial será financiada por los socios fundadores, a través de un préstamo a la sociedad.

7.4 Proyecciones de Estados de Resultados

Para elaborar el Estado de Resultado proyectado se tomaron varios supuestos ya comentados en la tabla de supuesto indicada previamente. A continuación, se puede ver el Estado de resultado proyectado, donde destaca el alza de los gastos de operación en el mes 4 en adelante debido a que el precio incluye un cover de 2000 pesos por cada alumno por sesión. También es relevante mencionar que el reconocimiento de los ingresos se efectúa cuando los alumnos asisten a clases, es por esto que los ingresos están a contar del mes tres. Por último destacar que el primer año termina con utilidades, logrando el superávit en el mes 12.

| EERR proyectado en CLP | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos de actividades ordinarias | - | - | 1,709,400 | 2,930,400 | 4,151,400 | 5,405,400 |
| Costo de ventas | - | - 880,000 | - 880,000 | - 900,000 | - 900,000 | - 1,600,000 |
| Ganancia bruta | - | - 880,000 | 829,400 | 2,030,400 | 3,251,400 | 3,805,400 |
| Otros ingresos | | | | | | |
| Gastos de operaciones | - | - 75,000 | - 957,000 | - 1,622,000 | - 2,402,000 | - 2,756,000 |
| Gastos de marketing | - 625,000 | - 625,000 | - 1,475,000 | - 1,775,000 | - 2,250,000 | - 2,975,000 |
| Gastos de administración | - 1,597,000 | - 1,997,000 | - 2,531,802 | - 2,560,617 | - 2,589,433 | - 2,919,027 |
| Ganancia (pérdida), antes de impuestos | - 2,222,000 | - 3,577,000 | - 4,134,402 | - 3,927,217 | - 3,990,033 | - 4,844,627 |
| Gasto por impuestos a las ganancias | 599,940 | 965,790 | 1,116,288 | 1,060,349 | 1,077,309 | 1,308,049 |
| Ganancia (pérdida) | - 1,622,060 | - 2,611,210 | - 3,018,113 | - 2,866,869 | - 2,912,724 | - 3,536,578 |

| EERR proyectado en CLP | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | Año 1 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos de actividades ordinarias | 10,912,500 | 12,658,500 | 15,714,000 | 18,333,000 | 20,515,500 | 21,825,000 | 114,155,100 |
| Costo de ventas | - 1,910,000 | - 2,210,000 | - 2,730,000 | - 3,190,000 | - 3,590,000 | - 3,810,000 | -22,600,000 |
| Ganancia bruta | 9,002,500 | 10,448,500 | 12,984,000 | 15,143,000 | 16,925,500 | 18,015,000 | 91,555,100 |
| Otros ingresos | | | | | | | 0 |
| Gastos de operaciones | - 3,285,000 | - 3,939,000 | - 4,671,000 | - 5,452,000 | - 6,232,000 | - 6,460,000 | -37,851,000 |
| Gastos de marketing | - 1,025,000 | - 1,400,000 | - 1,625,000 | - 2,225,000 | - 1,400,000 | - 1,625,000 | -19,025,000 |
| Gastos de administración | - 2,848,995 | - 2,990,201 | - 3,062,310 | - 3,124,119 | - 3,075,626 | - 3,106,530 | -32,402,660 |
| Ganancia (pérdida), antes de impuestos | 1,843,505 | 2,119,299 | 3,625,690 | 4,341,881 | 6,217,874 | 6,823,470 | 2,276,440 |
| Gasto por impuestos a las ganancias | - 497,746 | - 572,211 | - 978,936 | - 1,172,308 | - 1,678,826 | - 1,842,337 | -614,639 |
| Ganancia (pérdida) | 1,345,759 | 1,547,089 | 2,646,753 | 3,169,573 | 4,539,048 | 4,981,133 | 1,661,801 |

En el **Anexo 10** se detalla el EERR proyectado hasta el sexto año y los indicadores derivados del EERR. Se puede apreciar un alto crecimiento al segundo año debido a tres factores, primero a que el primer año se considera con solo diez meses de operación. Segundo a que Meeting Point ya va a ser más conocido y los programas de marketing no van a cesar, por lo que es natural que crezca la demanda. Por último, el precio ponderado es mayor, producto de la ausencia de programas 2x1 del año 2 en adelante.

Finalmente, cabe destacar que los gastos de operaciones, de marketing y administración son más eficientes a medida que se avanzan en los años proyectados, ya que los gastos fijos son absorbidos por un volumen mayor de programas contratados, generando economías de escala.

7.5 Proyecciones de Flujo de caja

En el **Anexo 11** se detalla el flujo de caja para los próximos 5 años, como también el flujo de caja a perpetuidad.

El modelo de negocios de Meeting Point no requiere de flujos para inversiones en activo, ni financiamiento distinto al patrimonial, es el flujo operacional con la inversión inicial en intangibles los que marcan la pauta. Es concluyente que Meeting point es un buen generador de flujo de efectivo, ya que desde el primer año tiene flujos positivos y crecientes.

Por otro lado, es posible visualizar la anualidad del sexto año en el flujo de caja perpetuo, el cual se muestra como valor terminal al año 5.

7.6 Cálculo de tasa de descuento

A continuación, se detalla los supuestos de cálculo de la tasa de descuento a utilizar para efectos de evaluación de proyectos. La tasa fue calculada mediante el método CAPM, utilizando la siguiente fórmula: $K_0 = R_f + \beta * E(R_m - R_f) + PpL + PpS$, obteniendo una tasa de descuento de 18,68%. En **Anexo 12**: cálculo K_0 , se detallan las variables ingresadas. Con todo lo anterior se concluye que la tasa de descuento para este proyecto que está dentro de la industria de la educación, es de 18,68% anual.

7.7 Evaluación financiera del proyecto

En el **Anexo 13** se detalla la evolución de la TIR. Como es evidente, en el año 1 y 2 existen valores negativos porque no es posible recuperar aún la inversión inicial. No obstante, a contar del tercer año ya se evidencia una TIR acorde a la envergadura del negocio. Se concluye que el negocio es rentable en términos de TIR al evaluar una inversión de largo plazo –3 años o más-, lo que va de la mano a una buena respuesta al modelo innovador, a la demanda no satisfecha y a la rentabilidad de un start up con su riesgo asociado.

El VAN del proyecto a 5 años es 57.931.642, por ende se concluye que es un proyecto rentable y que se debe seguir adelante con su implementación. También es concluyente que el valor económico de la acción es de 57.932 CLP, detallado en el **Anexo 14: Valoración**, lo que dista bastante del valor nominal de la acción al momento de la constitución de sociedad (22.000 CLP aprox).

Se desarrolló la tabla de payback, donde se concluye que la inversión se comienza a recuperar a contar de 2.88 años (2 años y 10 meses). El detalle de ésta se encuentra en **Anexo 15: Payback**. El punto de equilibrio se produce en el mes 7 del primer año, donde se supera con creces dado que existe un cambio en la estrategia de venta importante, dejándose de vender la promoción 2x1 de lanzamiento. Los detalles están disponibles en el **Anexo 16: Punto de equilibrio**.

Cabe destacar la variación de gastos se explica por las partidas dependientes a las sesiones contratadas por alumno, en el caso de los gastos de operaciones están los Cover de 2000 pesos por sesión y en el caso de los gastos de administración está el gasto asociado a WebPay.

7.8 valor residual

El valor residual regido por la perpetuidad de flujos del sexto año es de 238.263.372 Pesos chilenos.

7.9 Balance proyectado

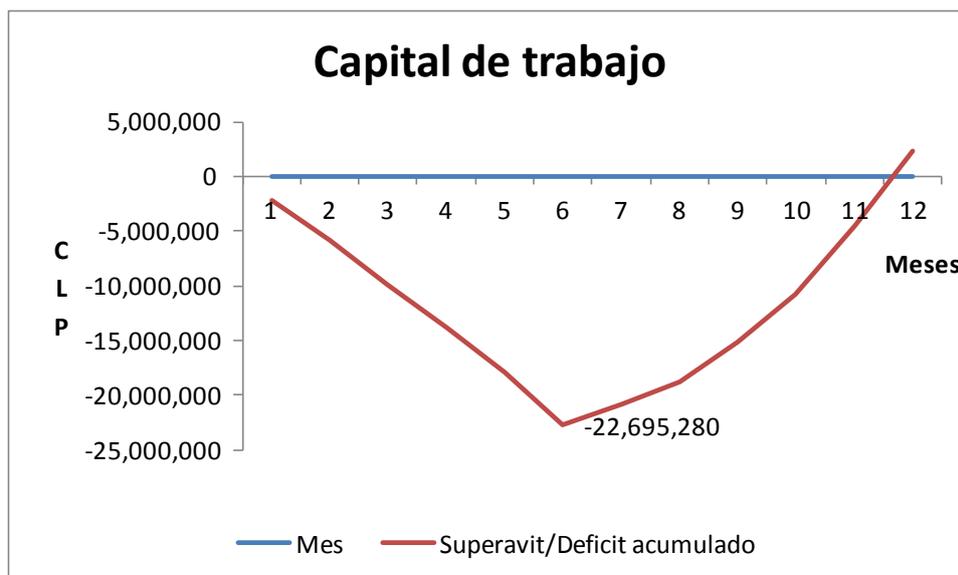
A continuación, se encuentra una proyección a 5 años del estado de situación financiera para Meeting Point.

| | Final año 1 | Final año 2 | Final año 3 | Final año 4 | Final año 5 |
|--|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA | | | | | |
| ACTIVOS | | | | | |
| Activos corrientes | | | | | |
| Efectivo y equivalentes al efectivo | 31,211,358 | 73,208,221 | 123,475,894 | 181,883,986 | 263,128,308 |
| Otros activos financieros corrientes | | | | | |
| Otros activos no financieros corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inventarios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Activos por impuestos corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Activos corrientes totales | 31,211,358 | 73,208,221 | 123,475,894 | 181,883,986 | 263,128,308 |
| Activos no corrientes | | | | | |
| Derechos por cobrar no corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Activos intangibles distintos de la plusvalía | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Propiedades, planta y equipo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Activos por impuestos diferidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total de activos no corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total de activos | 31,211,358 | 73,208,221 | 123,475,894 | 181,883,986 | 263,128,308 |
| PATRIMONIO Y PASIVOS | | | | | |
| Pasivos | | | | | |
| Pasivos corrientes | | | | | |
| Otros pasivos financieros corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cuentas comerciales y otras cuentas corrientes por pagar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pasivos por Impuestos corrientes | 614,639 | 9,165,437 | 20,336,233 | 16,740,920 | 20,965,777 |
| Otros pasivos no financieros corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pasivos corrientes totales | 614,639 | 9,165,437 | 20,336,233 | 16,740,920 | 20,965,777 |
| Pasivos no corrientes | 6,125,000 | 6,125,000 | 6,125,000 | 6,125,000 | 6,125,000 |
| Otros pasivos financieros no corrientes | 0 | 0 | | | |
| Pasivo por impuestos diferidos | 614,639 | 9,780,076 | 30,116,309 | 46,857,229 | 67,823,006 |
| Provisiones no corrientes por beneficios a los empleados | 0 | 0 | | | |
| Total de pasivos no corrientes | 6,739,639 | 15,905,076 | 36,241,309 | 52,982,229 | 73,948,006 |
| Total pasivos | 7,354,278 | 25,070,513 | 56,577,542 | 69,723,149 | 94,913,783 |
| Patrimonio | | | | | |
| Capital emitido | 22,195,280 | 23,357,080 | 48,137,708 | 66,898,352 | 111,529,275 |
| Ganancias (pérdidas) acumuladas | 1,661,801 | 24,780,627 | 18,760,644 | 45,262,486 | 56,685,250 |
| Patrimonio total | 23,857,080 | 48,137,708 | 66,898,352 | 112,160,837 | 168,214,525 |
| Total de patrimonio y pasivos | 31,211,358 | 73,208,221 | 123,475,894 | 181,883,986 | 263,128,308 |

7.10 Capital de trabajo

Para determinar el capital de trabajo se utilizó el método de máximo déficit acumulado durante el primer año a través de los flujos operacionales

En el grafico siguiente se aprecia que el mayor déficit acumulado se obtiene en el mes 6 de puesta en marcha la empresa y en el tercer mes de operación y equivale a un monto de 22.695.280 pesos chilenos.



Fuente: elaboración propia

7.11 Fuentes de financiamiento:

Las fuentes de financiamiento provienen exclusivamente de patrimonio de los socios. Esta se compone de un aporte inicial de 6.4 millones de pesos por parte de María Ignacia Klapp y otro por la misma cifra por parte de Felipe Cifuentes. Ambos quedan con un 40% de la propiedad accionaria de la sociedad. Por otro lado, se está en búsqueda de un tercer socio para ofrecer el 20% de la sociedad a cambio de un aporte inicial de 10 millones de pesos. Con estos 22.4 millones se pretende cubrir el capital de trabajo.

7.12 Ratios

Para comparar los ratios de Meeting Point, se consideraron los datos extraídos del sector educación del seminario para optar al título de Ingeniero Comercial” Análisis Financiero por Industrias para la Economía Chilena”¹⁰ de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, tomando de referencia el año 5 de la proyección del Estado de Resultado de Meeting Point. Los resultados se encuentran en el **Anexo 17: Ratios financieros**.

¹⁰ http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/marchant_d/sources/marchant_d.pdf

Se concluye que Meeting Point es una empresa que cuenta con más liquidez que la industria, asimismo posee un bajísimo nivel de endeudamiento que eventualmente le servirá en el plan de escalamiento nacional y posteriormente global. En términos de crecimiento, proyecta una mayor tasa en ventas que el resto de la industria, por cierto, producto del segmento del mercado donde se sitúa con una alta demanda insatisfecha y creciente.

Adicionalmente, dada la baja estructura de gastos fijos posee mejores márgenes que la industria, lo que sin duda le da una ventaja competitiva difícil de imitar por la actual competencia, la que a su vez se ve reflejado en sus indicadores de rentabilidad que están excepcionalmente sobre la media. Por último, indicar que Meeting Point no posee indicadores de eficiencia producto de que no cuenta con cuentas por cobrar, ni por pagar, ni menos inventario por el cual pueda ser medido o comparado.

7.13 Análisis de sensibilidad

Para estos efectos se consideró un escenario pesimista donde se alcance un 85% de las sesiones proyectadas y uno optimista a un 120% de la actual proyección. El detalle se encuentra en el **Anexo 18: Posibles escenarios**. Los resultados obtenidos se encuentran en el **Anexo 19: Análisis de sensibilidad**.

Como conclusión, un escenario pesimista perjudica los retornos sobre la inversión, medido principalmente por una baja en la TIR a un 21% al quinto año y un retraso del payback de casi dos años. Sin embargo, el negocio sigue siendo rentable en el largo plazo medido por el VAN del proyecto y solo afecta la temporalidad de los flujos para el inversionista ante un eventual escenario de éstas característica. Por otro lado, un escenario optimista tiene un efecto contrario al pesimista como es evidente, anticipando los flujos al inversionista y claramente mejora el VAN del proyecto.

VIII. Riesgos críticos

Se identificaron los distintos riesgos asociados al proyecto, clasificándolos en riesgos internos y externos para luego definir potenciales planes de mitigación.

| Riesgos internos | Riesgos externos |
|--|---|
| <p>Estratégico: La propuesta de valor desarrollada no es interesante para los segmentos seleccionados, las actividades y recursos no corresponden con sus necesidades. No se logran las ventas proyectadas</p> | <p>Legales: Cambios en regulación legal que vuelvan inviable el funcionamiento de la organización. Nuevas legislaciones del ámbito laboral, migratorio o educacional que impidan el desarrollo de las operaciones.</p> |
| <p>Plan de mitigación: Desarrollo de nuevas propuestas de valor en base a información actualizada de nuevas investigaciones de mercado, feedback de clientes, observación de monitores y otros empleados. Generar una respuesta oportuna evitando mayores bajas en captación y retención de clientes, medidas preventivas a baja inicial en las ventas.</p> | <p>Plan de mitigación: Constante revisión de leyes y modificaciones a la actual legislación para evaluar los potenciales efectos y realizar en forma oportuna las modificaciones necesarias para mantener el funcionamiento de la organización.</p> |
| <p>Organizacional: Poca colaboración de locales de reunión, malas relaciones con organizaciones clave para captar potenciales clientes, descontento de la comunidad local de expatriados, desfavorable percepción de la organización por parte de la comunidad.</p> | <p>Cambios en el mercado: Cambios de hábito del segmento seleccionado, aparición de nuevos competidores, actores actuales de la industria desarrollan una propuesta similar a Meeting Point, perdiendo su diferenciación de las opciones actuales. Nuevos competidores ingresan al mercado con propuestas similares</p> |
| <p>Plan de mitigación: Creación y mantención de lazos con diversos locales de reunión mediante variadas actividades y regalos promocionales, constante actualización de base de datos de lugares interesados en colaborar con Meeting Point, constante búsqueda de potenciales colaboradores.</p> | <p>Plan de mitigación: desarrollo constante de innovadores servicios, probando para seleccionar y perfeccionarlas según iteraciones de usuarios iniciales. Detección y evaluación de nuevas oportunidades y amenazas mediante feedback de usuarios y empleados, investigación de mercado y tendencias locales e internacionales. Constante revisión y reestructuración de plan de operaciones, adaptándose a potenciales cambios en el mercado y desarrollando nuevas ventajas competitivas.</p> |
| <p>Operativo: Funcionamiento insatisfactorio web/ app, incapacidad de desarrollar un feedback adecuado y oportuno a cada cliente, procesos ineficientes y tediosos para agendar actividades, canales de comunicación poco fluidos.</p> | <p>Tecnológico: Desarrollo de nuevas tecnologías que efectivamente reemplacen la experiencia de aprendizaje presencial, volviendo obsoleta la propuesta de valor.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Plan de mitigación: Constante evaluación del servicio entregado por desarrolladores web externos para verificar cumplimiento de metas establecidas por el administrador de sistemas. Periódica renegociación de contrato con desarrollador web, pudiendo utilizar un nuevo proveedor en caso de no llegar a acuerdo o incumplimiento de servicio acordado. Evaluación periódica del feedback entregado por clientes respecto al servicio brindado, dando respuesta oportuna y satisfactoria a sus inquietudes. Constante revisión y mejora de procesos internos y de cara al cliente.</p> | <p>Plan de mitigación: Temprana incorporación de nuevas tecnologías que pudiesen aparecer en el futuro y facilitaran la experiencia de aprendizaje. Implementación de nuevas tecnologías de forma amigable para los usuarios mediante feedback de los primeros usuarios dispuestos a utilizar nuevos servicios adicionales en fase de prueba. Adaptación de la propuesta de valor de acuerdo a las cambiantes necesidades de los clientes actuales y potenciales.</p> |
| <p>Capital humano: Incapacidad de retener a los monitores mejor evaluados, incapacidad de captar monitores competentes para la aplicación de dinámicas colaborativas, desempeño ineficiente de empleados.</p> | <p>Financieros: Aumento considerable del precio de servicios externalizados como el desarrollo web, sistemas de pago online y psicólogos laborales para selección de personal. Disminución considerable del precio de servicios alternativos de interés para el segmento elegido. Dificultad de acceder a financiamiento necesario para iniciar operaciones.</p> |
| <p>Plan de mitigación: Constante revisión de las condiciones laborales ofrecidas por Meeting Point para mantenerse como una alternativa sobresaliente para los potenciales monitores. Monitoreo del nivel de satisfacción de empleados mediante feedback y reuniones periódicas. Detección oportuna de condiciones desfavorables para el desempeño de los monitores, repartición de un porcentaje de las utilidades con empleados para motivar un alto desempeño.</p> | <p>Plan de mitigación: Gran oferta disponible de proveedores de los servicios externalizados permite no depender de un proveedor puntual. Posibilidad de internalizar servicios en caso de cambios en la industria. Desarrollo de nuevas propuestas de valor para el segmento objetivo, elevando su disposición a pagar. Enfocarse a un nuevo segmento más atractivo. Permanente foco en diferenciación de las alternativas existentes gracias al feedback e investigación. Desarrollo de una propuesta atractiva para potenciales inversionistas, además de evaluación de diversas opciones de financiamiento mediante endeudamiento.</p> |

Fuente: elaboración propia

IX. Propuesta inversionista

Considerando un punto de equilibrio alcanzado en el mes 7, el monto necesario para la puesta en marcha y funcionamiento de Meeting Point es de 22.695.280 pesos, equivalente a la pérdida acumulada del primer año. Se pretende recaudar este monto, mediante patrimonio de los socios fundadores y aporte mediante compra de acciones de un socio inversionista. Cada socio fundador aportará 6.347.640, necesitando un aporte del inversionista equivalente a 10.000.000 de pesos.

Considerando un total de 1000 acciones emitidas a un precio por acción de 22.695 pesos, el aporte del inversionista equivale a 441 acciones, las cuales corresponden al 44% de las acciones totales de Meeting Point. Al ser un socio más de la SPA controladora del proyecto, tiene derecho al 2,5% de las utilidades a repartirse al final de cada año. De obtenerse un porcentaje de las utilidades menor a un 500.000 de pesos, se le garantiza al inversionista un retiro de utilidades por dicho monto. El porcentaje ofrecido de utilidades proyectadas corresponden a 500.000 pesos el primer, segundo año y tercer año, 1.131.562 para el cuarto y 1.417.131 para el quinto año. El valor económico proyectado de la acción al final del período a evaluar es de 57.932 pesos.

X. Conclusiones

Tras analizar en forma detenida las características del proyecto propuesto, se concluye que Meeting Point es una oportunidad de negocios atractiva y factible. Las investigaciones de mercado demuestran que existe interés por parte de los potenciales clientes, además de una disposición a pagar cercana a los 5.000 pesos por sesión que permite el desarrollo del negocio, generando utilidades a partir del comienzo del segundo año de funcionamiento.

Lo anterior se ve reflejado en el VAN obtenido para un período de evaluación de 5 años, correspondiente a 57.931.642 pesos y una TIR de 58% al final del quinto año. Se obtuvieron indicadores financieros por sobre el promedio del sector, destacando un ROA de 22% y un ROE de 34%. En análisis de sensibilidad demuestra que incluso frente a un escenario pesimista, el proyecto es viable, con una TIR de 21% y un VAN de 11.645.574 CLP aunque alargando el Payback desde 2,88 años a un período de 4,8 años. Esto permite concluir que se trata de una oportunidad de negocios atractiva para los potenciales inversionistas, dado el nivel de retorno esperado. Se considera un proyecto factible, al no haber legislaciones que impidan la puesta en práctica del proyecto y existiendo dos grandes segmentos de mercado potenciales, de los que se pretende abarcar un pequeño porcentaje. Los bajos requerimientos de infraestructura y la gran cantidad de potenciales lugares de reunión también inciden en la facilidad de poner en marcha el proyecto, dependiendo más en la capacidad de la organización de reclutar y capacitar al suficiente personal adecuado que en la adquisición de activos fijos.

Adicionalmente, los bajos requerimientos en activos fijos combinados con la flexibilidad de la propuesta de valor permiten la adaptabilidad de Meeting Point frente a los constantes cambios tanto en la industria como en el ambiente donde se desarrolla, lo que compensa las bajas barreras de entrada de potenciales competidores en el largo plazo. Los resultados obtenidos al evaluar el desempeño del proyecto respaldan la decisión de obtener financiamiento mediante un socio inversionista, sin necesidad de contraer deuda con proveedores o instituciones financieras. El pago al contado de los gastos de funcionamiento permite determinar un monto de caja asignado para cada período, permitiendo utilizar parte de las utilidades en instrumentos financieros como depósitos a plazo, evitando la inmovilización innecesaria de capital.

Bibliografía

- Preguntas frecuentes Mic Learning.

<https://miclearning.cl/faqs>

- Beneficios convenios educacionales Caja de compensación Los Héroes

<https://www.losheroes.cl/wps/wcm/connect/internet/trabajadores/beneficios/convenios/educacion/todos/institutos/tronwell>

- Aranceles Instituto Chileno Suizo

<http://www.chilenosuizo.cl/arancel-ingles>

-Disponibilidad de cursos Mis amigos ingleses

<https://mis.amigosingleses.com/courses>

- Smoothtalkers

<http://www.smoothtalkers.cl/>

- Rock my English Providencia

<https://www.facebook.com/rockmyenglishprovidencia/>

- Disponibilidad de cursos Kaplan

<http://ebook.kaplaninternational.com/brochures/2017-ww-brochure-latam/html5/index.html?page=1&noflash>

- Poliglota Chile

<https://www.poliglota.org/cl/>

- 5 ventajas del aprendizaje colaborativo, Elige Educar

<http://www.eligeeducar.cl/5-ventajas-del-aprendizaje-colaborativo-para-utilizarlo-en-cualquier-area>

-English First

<http://www.ef.com/cl/epi/regions/latin-america/chile/>

- Chile se corona por tercera vez como el mejor destino de turismo aventura de Sudamérica, SERNATUR
<https://www.sernatur.cl/chile-se-corona-por-tercera-vez-como-el-mejor-destino-de-turismo-aventura-de-sudamerica/>

- Los chilenos viajan cada vez más al exterior, LA TERCERA
<http://www2.latercera.com/noticia/los-chilenos-viajan-vez-mas-al-exterior/>

- Puente Alto y Maipú se mantienen como las comunas más pobladas, EL MERCURIO
<http://www.emol.com/noticias/nacional/2013/04/02/591438/censo-2012-puente-alto-maipu-y-la-florida-se-mantienen-como-las-comunas-mas-pobladas.html>

- Estancamiento del nivel de inglés de los chilenos, LA TERCERA
<http://www.latercera.com/noticia/estudios-pruebas-muestran-estancamiento-del-nivel-ingles-los-chilenos/>

- Gestión Tecnológica , UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/gestiontecnologica/mod/book/view.php?id=25679&chapterid=3979>

- Dutch courage: Alcohol improves foreign language skills, UNIVERSIDAD DE LIVERPOOL
<https://www.sciencedaily.com/releases/2017/10/171018113538.htm>

Anexos

Anexo 1: Procesos Internos y Procesos de cara al cliente

Procesos internos:

- **Selección de monitores:** Es un factor crítico de éxito ya que el perfil que se requiere es de un guía que permita el relacionamiento de los alumnos y que a su vez sea capaz de identificar los puntos de mejora de ellos. Asimismo, debe tener la capacidad de reorientar la sesión en caso de que se desvirtúe el tópico central.
- **Selección de temáticas atingentes y ambientación:** Es fundamental estar conectado con la cotidianeidad del segmento objetivo, así como también con los temas que son tendencia en el país, de manera tal de motivar a los clientes a participar de las sesiones.
- **Selección de lugares de encuentro:** Es importante mapear los principales lugares de encuentro considerando accesibilidad, seguridad y entorno para poder dar sustento y continuidad al desarrollo de las sesiones de Meeting Point. Asimismo, se debe contar con buenos aliados complementarios para conseguir buenos precios, ubicaciones, entre otras cosas. También es importante acercar las sesiones a los hogares o lugares de trabajo de los clientes con el fin de motivar la asistencia a las sesiones.
- **Planificación del encuentro:** Los principales elementos del encuentro son los alumnos, el monitor asignado, el tema central y el lugar de encuentro. Por ende, se debe planificar todas interrelaciones entre estos elementos, por ejemplo, el monitor debe saber de antemano los informes anteriores de cada alumno que asiste para poder reforzar los puntos de mejora. Se debe saber previamente el porqué el alumno escogió un tema central, se debe analizar las preferencias de consumo previos del alumno para poder obtener descuento en el lugar de esparcimiento sobre sus preferencias. El monitor asignado debe ir preparado sobre el tema central e incluso en algunos casos debe tener una personalidad o experiencia asociada al tema, debe conocer a los encargados de los lugares de esparcimiento para poder ser un buen anfitrión de los alumnos. Por último, el lugar de encuentro debe tener algún vínculo con el tema a tratar y si no, se debe recrear con material complementario.
- **Estandarización del feedback a los alumnos:** Para Meeting Point es muy importante estandarizar la manera en que se entrega el feedback debido a que es el sello distintivo que posee, en ese sentido se debe crear una plantilla para que el monitor complete durante la sesión identificando los puntos positivos y los que

pueden mejorar los alumnos. Los monitores deben ser entrenados en la manera de completarlas para facilitar su tarea en medio de la sesión.

- **Generación de contenidos de la aplicación web para móviles:** Por estos días las aplicaciones web móviles son la principal herramienta de comunicación de la mayoría de los negocios con sus clientes. Por ende, Meeting Point tendrá un community manager quien actualizará contenidos, mantendrá el sistema de agenda y cargará noticias internacionales de importancia que estén sucediendo en la actualidad con el fin de conectar a los alumnos con el mundo.
- **Recepción y modulación del feedback de los alumnos:** Dado lo vertiginoso de la industria, es importante recoger las sugerencias, comentarios y solicitudes de los alumnos de forma oportuna. Para estos efectos, Meeting Point dispondrá de tres vías oficiales de comunicación. La primera es a través del monitor quien debe consultar al terminar la sesión si alguien quiere entregar su opinión de cómo mejorar las sesiones y tendrá que realizar un cierre de la actividad del día a través de la aplicación móvil, reportando los distintos feedback de los alumnos. En segundo lugar, en la misma aplicación móvil los alumnos tendrán acceso a un repositorio de ideas y sugerencias para que puedan entregar su feedback de cómo Meeting Point puede mejorar. Por último, se dispondrá de una casilla de correo para quien desee entregar sus comentarios.
Toda esta información será analizada y clasificada por la administración de Meeting Point cada dos semanas y se sesionará con todos los monitores para generar planes de acción y así concretar las oportunidades de mejoras.
- **Plan de acción de mejora continua:** Además de los planes de acción mencionados en el punto anterior, los propios monitores podrán realizar sus comentarios en la sesión bisemanal con la idea de discutir cómo mejorar los procesos de cara al cliente.
- **Reunión Bisemanal:** Esta reunión es vital para poder llevar a cabo las mejoras a los procesos y contenidos de cara a los clientes. Dado lo extenso de temas a tratar se define que será los días lunes cada dos semanas y que debe tener una estructura fija de los distintos temas a tratar. Será de carácter obligatorio para todo el personal y los profesores guías.

Procesos al cliente:

- **Selección del postulante:** Los alumnos de Meeting Point deben tener un mínimo nivel de inglés para poder asistir a las sesiones de conversación, es por esto que se debe seleccionar a los alumnos. Para estos fines Meeting Point dispondrá de un cuestionario básico de preguntas para identificar si posee esa base y en segundo

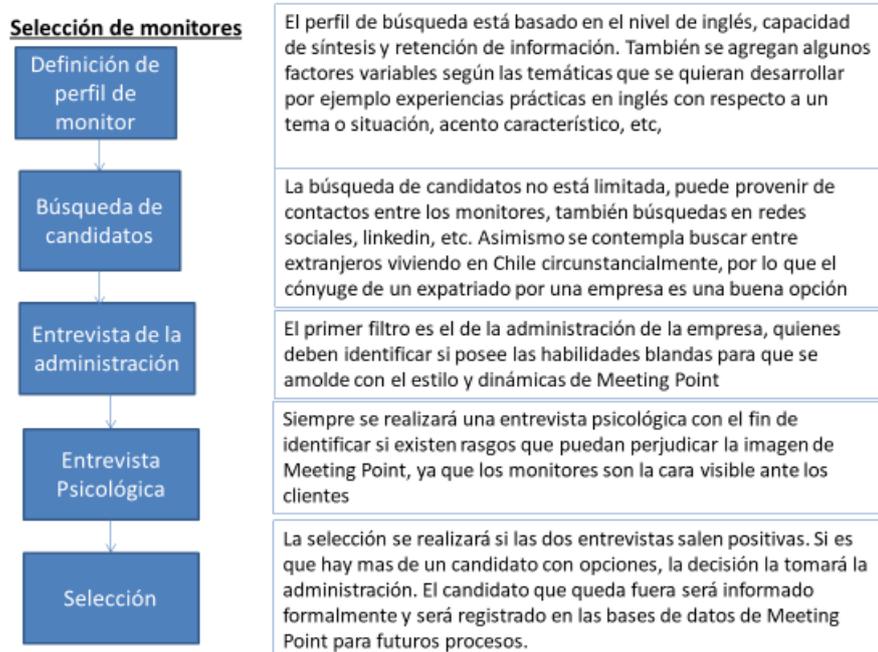
lugar se realizará una entrevista de 5 minutos para poder identificar si el alumno puede ser parte las sesiones.

- **Programación del encuentro:** La programación del encuentro parte con la definición del tema central y la factibilidad del lugar de encuentro. Luego se debe fijar el horario considerando variables de accesibilidad e identificando que no existan eventos masivos cercanos.
- **Selección de sesiones por parte de los alumnos:** Los alumnos podrán elegir entre las distintas sesiones programadas. La reserva se hace a través de la plataforma web que se conecta a través de los dispositivos móviles. No obstante, si el alumno quiere efectuarlo telefónicamente, también podrá hacerlo llamando a la secretaria de Meeting Point quien podrá hacer la reserva en la plataforma directamente.
- **Pago de programas:** Los alumnos podrán comprar sus programas a través de la plataforma web que dispondrá de un link para pago seguro. Asimismo, al momento de elegir alguna sesión de su interés podrán recargar sus programas si es que ya no le quedan créditos.
- **Ejecución del feedback:** Los monitores serán entrenados en la forma en que se entrega el feedback al alumno, ya que ésta es la manera en que Meeting Point puede hacer tangible el servicio que está entregando a los clientes. Se debe partir siempre con los aspectos positivos y luego terminar con los aspectos a mejorar entregando siempre tips de cómo poder practicar para lograrlo.
- **Recepción de feedback de parte de los alumnos:** Todo feedback proveniente de los alumnos debe ser recepcionado conforme dentro de 24 horas indicando que la decisión sobre su feedback y los planes de acción en caso de acogerlos serán respondidos dentro de dos semanas, de esta manera los alumnos sentirán que sus comentarios son valorados.
- **Interacción a través de la aplicación web:** La manera de comunicarse directa o indirectamente a través de chat, inbox o noticias desde Meeting Point debe ser en la lengua que el alumno quiere potenciar, siempre con un correcto y amable lenguaje.

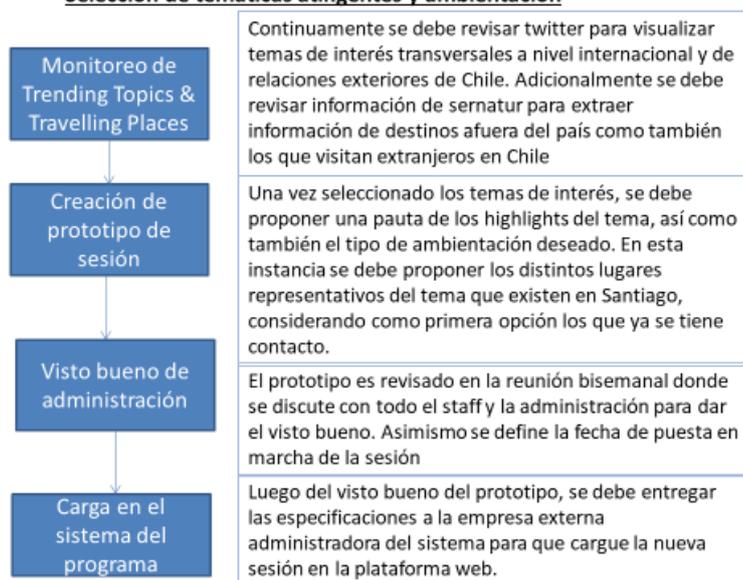
Protocolo de relacionamiento entre alumnos: Siempre puede existir situaciones embarazosas en las sesiones de conversación, sobre todo por el método colaborativo donde todos los alumnos tendrán libertad para conversar e intervenir durante la sesión. Por lo tanto desde el punto de vista de la prevención, el monitor deberá comenzar la sesión indicando que se debe respetar cuando el otro está hablando y se debe conversar sobre el tema en discusión y no sobre la persona que está exponiendo. Asimismo, al momento de finalizar la entrevista se entregará un manual de conducta donde se indicará que están prohibidas las ofensas y los actos discriminatorios, entre otras cosas, y que el guía tendrá todo el derecho de expulsar de la sesión a quien lo transgreda. En caso de tener

situaciones embarazosas durante la sesión, el guía tendrá que incluirlas dentro del reporte de finalización de clases para que se discuta la manera de evitar la misma situación en el futuro.

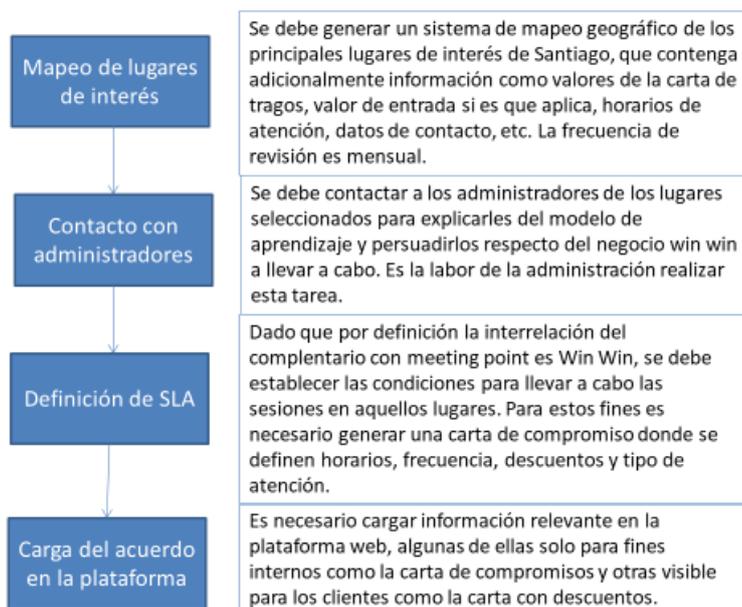
Anexo 2: Flujos de Operaciones



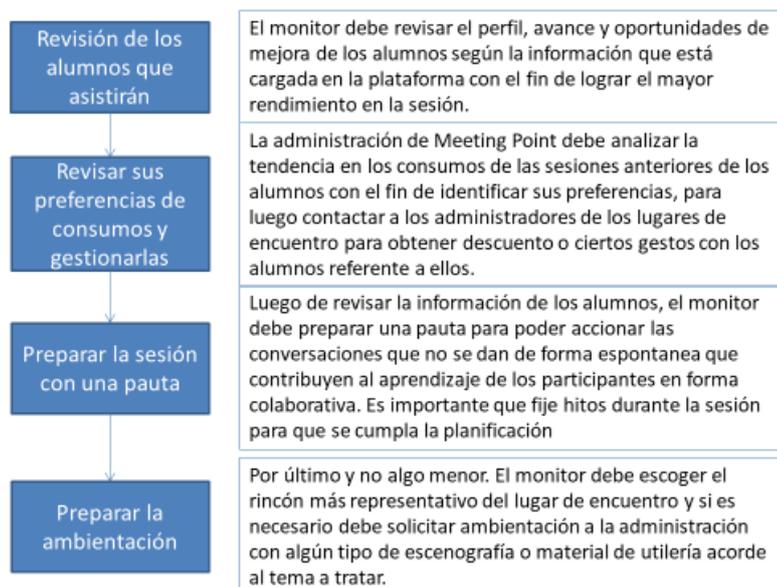
Selección de temáticas atinentes y ambientación



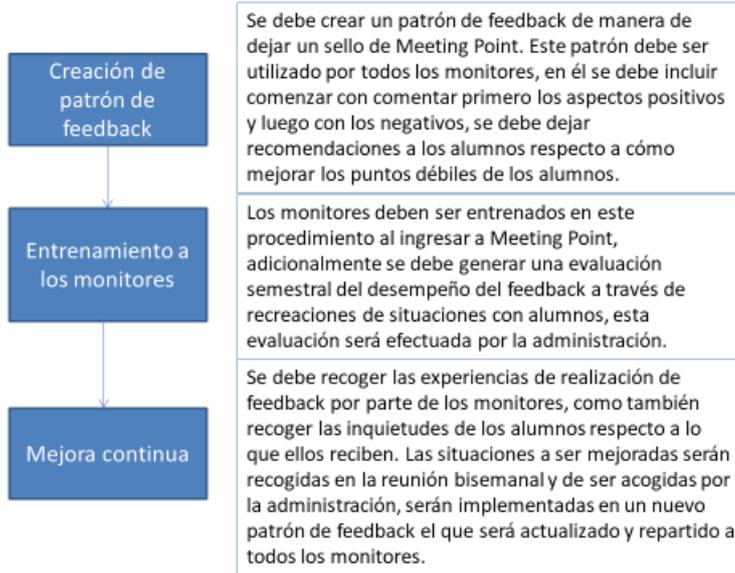
Selección de lugares de encuentro



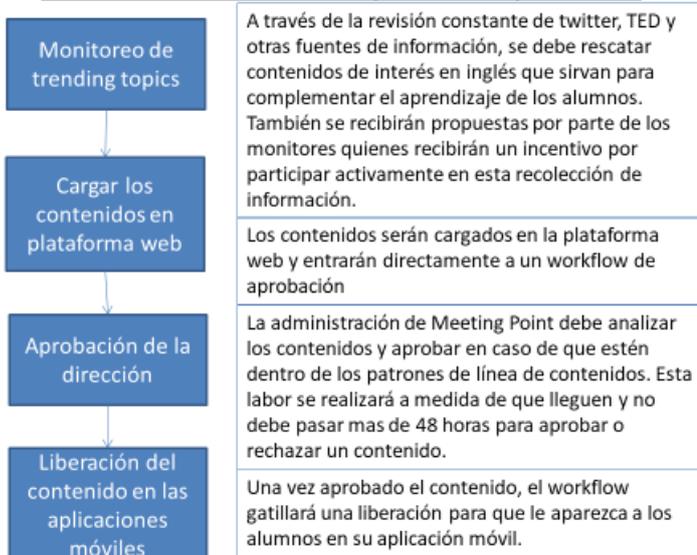
Planificación del encuentro



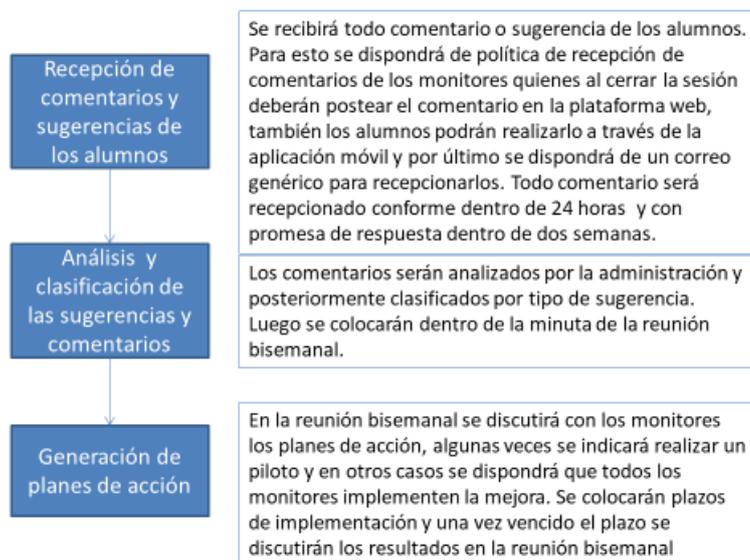
Estandarización del feedback a los alumnos



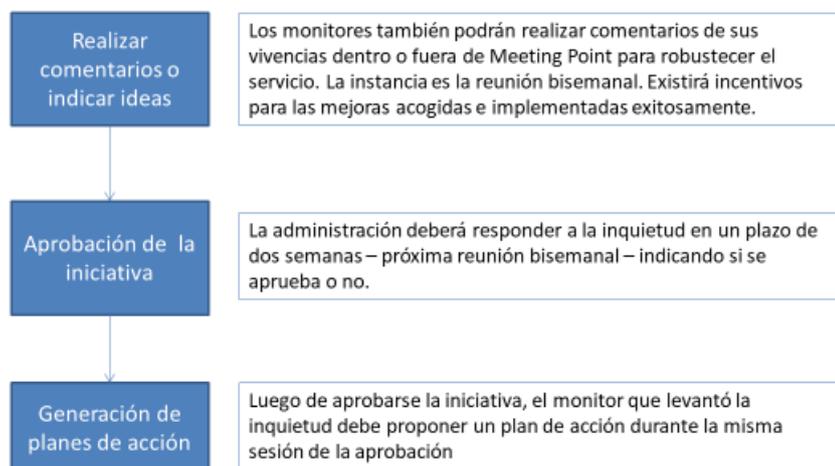
Generación de contenidos de la aplicación web para móviles



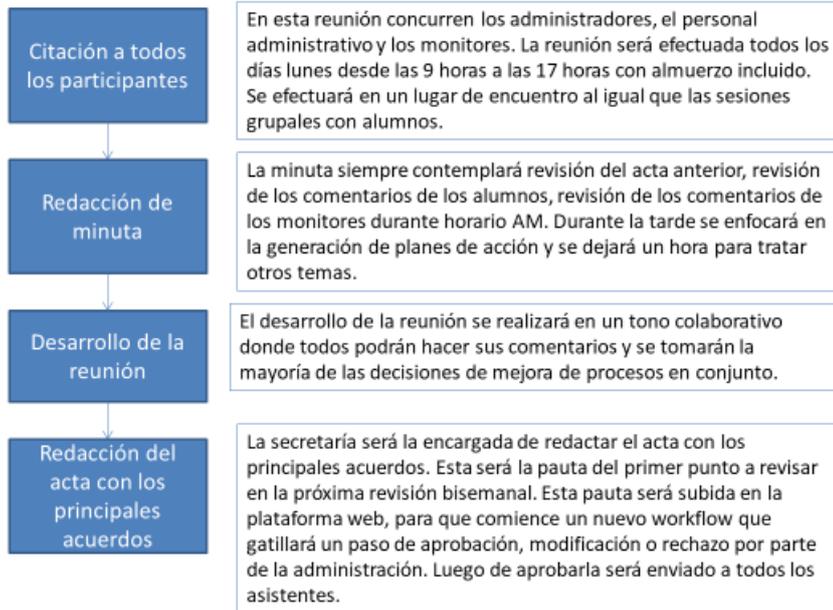
Recepción y modulación del feedback de los alumnos



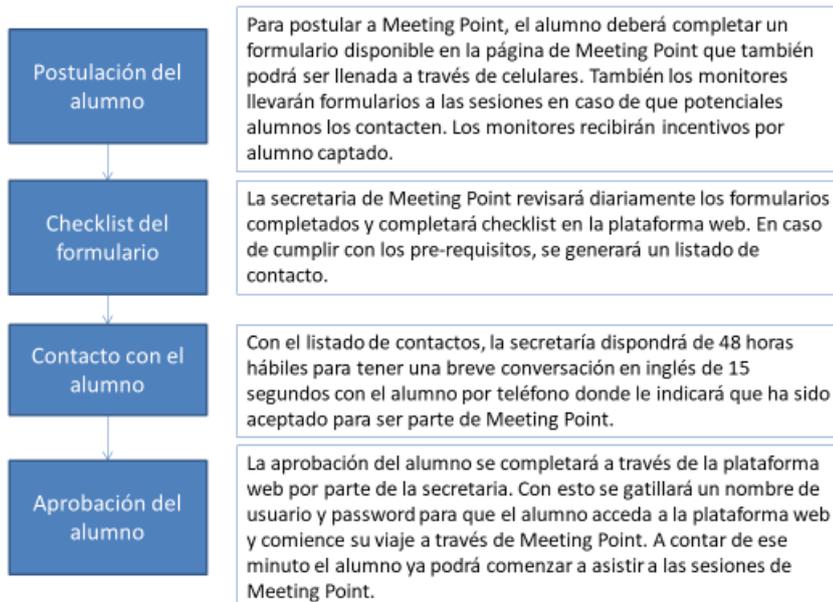
Plan de acción de mejora continua



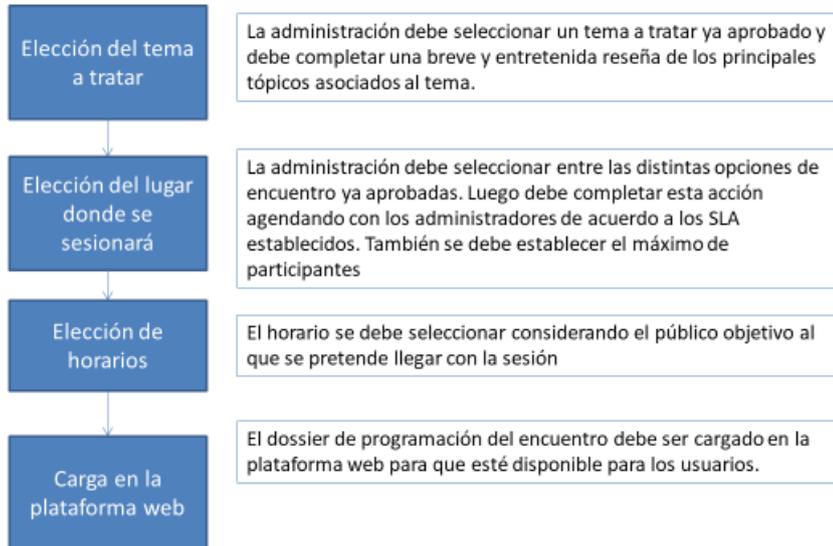
Reunión Bisemanal



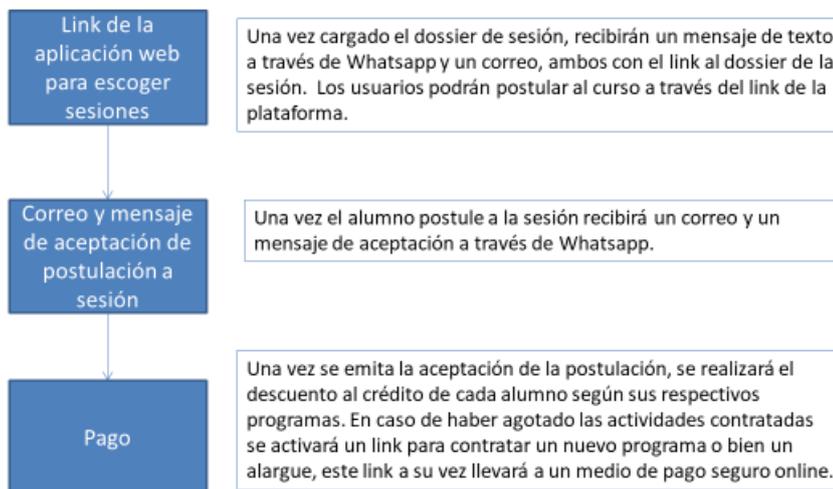
Selección del postulante



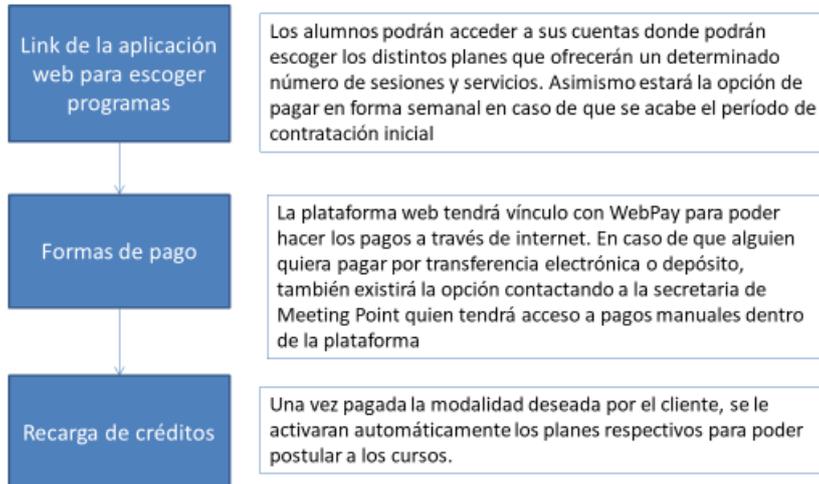
Programación del encuentro



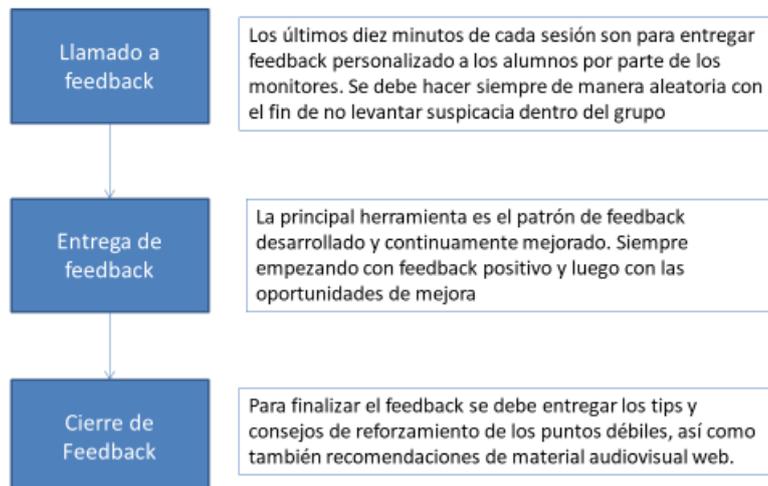
Selección de sesiones por parte de los alumnos



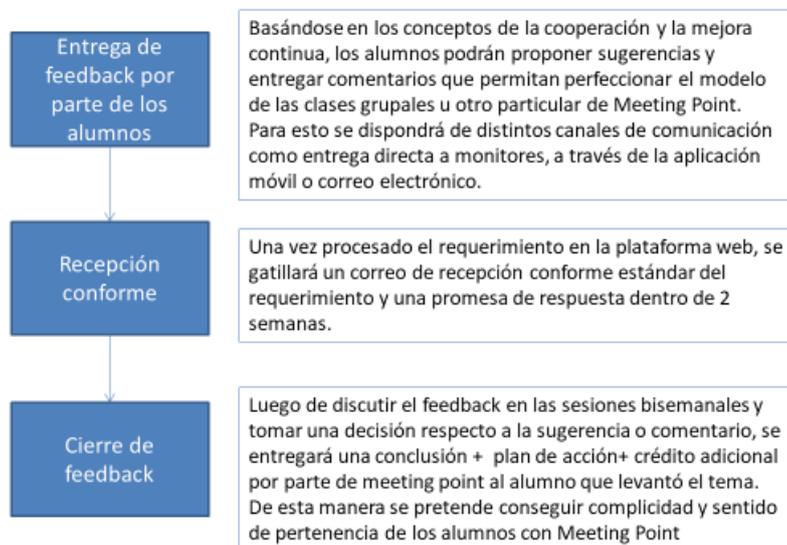
Pago de programas



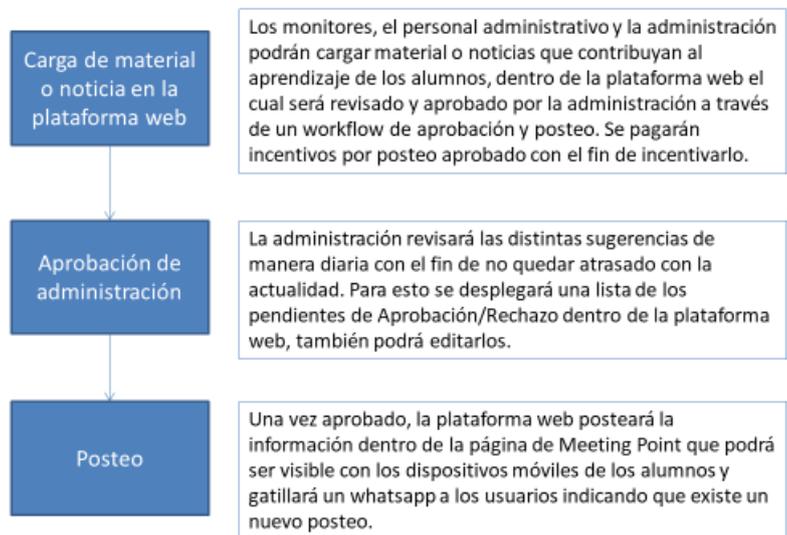
Ejecución del feedback



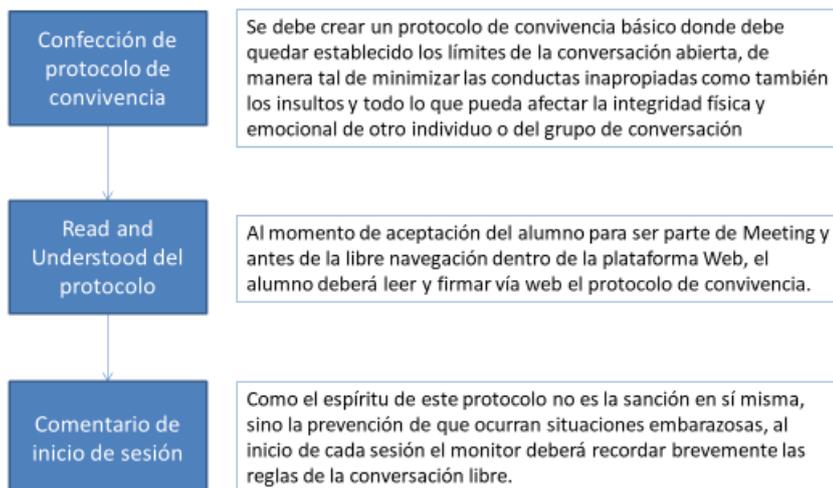
Recepción de feedback de parte de los alumnos



Interacción a través de la aplicación web



Protocolo de relacionamiento entre los alumnos



Anexo 3: Matriz de Recursos

| Actividades | Recursos Informaticos | Recursos Humanos | Recursos administrativos | Externalización | Recursos Financieros | Otros | Necesario para comenzar? |
|--|--|---|---|--|--|---|--------------------------|
| Selección de Monitores | Base de datos en plataforma Web | Administración | Entrevista en un café | Sicologa | 100.000 por proceso | | Si |
| Selección de temáticas atingentes y ambientación | Carga en plataforma Web | Monitores, Administración, Administrador de sistema | Revisión de redes sociales y sernatur | | 3.000 por carga en plataforma | Revisión en reunión bisemanal | Si |
| Selección de lugares de encuentro | Sistema de referencia geografica, Plataforma Web | Administración | Generación de acuerdos con administración de | Contacto con administradores de lugares de | 150.000 por desarrollo de sistema de | | Si |
| Planificación del encuentro | Sistema de referencia geografica, Plataforma Web | Monitores | | | | | No |
| Estandarización del feedback a los alumnos | | Monitores, Administración | Patrón de feedback, Pauta de evaluación semestral | | | Las mejoras se recogen en reunión bisemanal | Deseable |
| Generación de contenidos de la aplicación web para móviles | Plataforma Web | Monitores, Administración | | | 1.000 pesos de incentivos para generar contenidos | | Deseable |
| Recepción y modulación del feedback de los alumnos | Plataforma Web, correo institucional | Monitores, Administración | Clasificación de sugerencias | | | Revisión en reunión bisemanal | No |
| Plan de acción de mejora continua | | Monitores | | | 10.000 pesos de incentivo por plan de acción ejecutado | Revisión en reunión bisemanal | No |
| Reunión Bisemanal | Plataforma Web | Monitores, Administración, Administrativos | Formato de minuta | | 100.000 para almuerzo cada dos semanas | | Si, kick off |
| Selección del postulante | Plataforma Web | Monitores, Administración, Secretaria | Formulario de postulación, Listado de contactos | | | | Si |
| Programación del encuentro | Plataforma Web | Administración | Dossier de programación | Contacto con administradores de lugares de encuentro | | | Si |
| Selección de sesiones por parte de los alumnos | Whatsapp, Plataforma Web, Correo institucional | | Dossier de programación | | | | Si |
| Pago de programas | Plataforma Web | Secretaria | | Web Pay | | | Si |
| Ejecución del feedback | Plataforma Web | Monitores | Patrón de feedback | | | | Deseable |
| Recepción de feedback de parte de los alumnos | Plataforma Web, correo institucional | Monitores | | | | Revisión en reunión bisemanal | No |
| Interacción a través de la aplicación web | Plataforma Web | Monitores, Administración, Administrativos, Administrador de sistemas | Lista de aprobación de contenidos | | 1.000 pesos de incentivos para generar contenidos | | No |
| Protocolo de relacionamiento entre alumnos | Plataforma Web | | Protocolo de convivencia | | | | Deseable |

Anexo 5. Dotación de personal

| cargo/ servicio | capacidades y competencias necesarias | dotación antes de puesta en marcha | dotación puesta en marcha | Dotación necesari a fin primer año | dotación fin segundo año | dotación fin tercer año | dotación fin cuarto año | Dotación fin quinto año |
|---------------------------|---|--|------------------------------------|--|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Monitor | nivel de inglés alto. Habilidades pedagógicas y sociales, fomentando el cooperativismo e inclusión de los alumnos. Capacidad de adaptación y detección de expectativas y necesidades del cliente. Proponer soluciones innovadoras por iniciativa propia | 4 | 4 | 9 | 17 | 19 | 21 | 24 |
| secretaria | Atención oportuna y cordial a clientes y proveedores, capacidades comunicativas. Elaboración de registros y coordinación de actividades internas y externas | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Administrativo | planificación y organización de labores administrativas, capacidad de análisis e identificación de problemas, meticulosidad y capacidad crítica en sus tareas | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| community manager | capacidades comunicativas verbales y escritas, proponiendo soluciones creativas y originales que causen impacto, asumiendo riesgos. Detección de expectativas e identificación de las cambiantes necesidades de clientes. Iniciativa y adaptabilidad a nuevos retos | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| psicólogo | Capacidad de escucha, habilidades comunicativas escrita y verbal, sensibilidad interpersonal, decisión y capacidad crítica en la selección de personal | 1 externo | 1 externo | 1 externo | 1 externo | 1 externo | 1 externo | 1 externo |
| administrador de sistemas | Rigurosidad en planificación y mantenimiento, adaptabilidad a necesidades cambiantes, enfoque al cumplimiento de objetivos de forma eficiente y oportuna, delegación adecuada de labores | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| desarrollo web/app | Desarrollo de labores en forma eficiente y oportuna, capacidad de escucha para comprender solicitudes del administrador, cumplimiento de objetivos fijados | 1 externo | 1 externo | 1 externo | 1 externo | 1 externo | 1 externo | 1 externo |
| web pay | meticulosidad en el servicio brindado, rápida respuesta y eficiente resolución de problemas que permitan el funcionamiento adecuado de la organización | 1 externo | 1 externo | 1 externo | 1 externo | 1 externo | 1 externo | 1 externo |
| agencia publicidad | Creatividad, excelente habilidad comunicativa y persuasión. Capacidad de lograr impacto mediante influencia y conocimiento de necesidades del cliente. Capacidad de planificación y organización | 1 externo | 1 externo | 1 externo | 1 externo | 1 externo | 1 externo | 1 externo |

Anexo 6: Estructura de Precios para el primer año

| Plan | Precio | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|-------------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Alumnos basico trimestral | 7,000 | - | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 7,000 | 7,000 | 7,000 | 7,000 | 7,000 | 7,000 | 7,000 |
| Alumnos basico semestral | 5,000 | - | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 |
| Alumnos basico semestral 2x1 | 2,500 | - | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,500 |
| Alumnos premium trimestral | 9,000 | - | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 9,000 | 9,000 | 9,000 | 9,000 | 9,000 | 9,000 | 9,000 |
| Alumnos premium semestral | 7,000 | - | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 7,000 | 7,000 | 7,000 | 7,000 | 7,000 | 7,000 | 7,000 |
| Alumnos premium semestral 2x1 | 3,500 | - | 3,500 | 3,500 | 3,500 | 3,500 | 3,500 | 3,500 | 3,500 | 3,500 | 3,500 | 3,500 | 3,500 |

Anexo 7: Distribución de los alumnos por mes y precio promedio resultante.

| Plan | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Alumnos basico trimestral | 0% | 10% | 10% | 10% | 10% | 40% | 40% | 40% | 40% | 40% | 40% | 40% |
| Alumnos basico semestral | 0% | 15% | 15% | 15% | 15% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| Alumnos basico semestral 2x1 | 0% | 30% | 30% | 30% | 30% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Alumnos premium trimestral | 0% | 12% | 12% | 12% | 12% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| Alumnos premium semestral | 0% | 9% | 9% | 9% | 9% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% |
| Alumnos premium semestral 2x1 | 0% | 20% | 20% | 20% | 20% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Sesion de alarge | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Sesion individual | 0% | 4% | 4% | 4% | 4% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |
| <i>Precio ponderado</i> | - | 4,070 | 4,070 | 4,070 | 4,290 | 7,275 | 7,275 | 7,275 | 7,275 | 7,275 | 7,275 | 7,275 |

Anexo 8: Estructura de precios para los siguientes años a evaluar

| Plan | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
|-------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Alumnos basico trimestral | 7,500 | 8,000 | 8,500 | 9,000 | 9,000 |
| Alumnos basico semestral | 5,500 | 6,000 | 6,500 | 7,000 | 7,000 |
| Alumnos basico semestral 2x1 | 2,750 | 3,000 | 3,250 | 3,500 | 3,500 |
| Alumnos premium trimestral | 9,500 | 10,000 | 10,500 | 11,000 | 11,000 |
| Alumnos premium semestral | 7,500 | 8,000 | 8,500 | 9,000 | 9,000 |
| Alumnos premium semestral 2x1 | 3,750 | 4,000 | 4,250 | 4,500 | 4,500 |

Anexo 9: Distribución de los alumnos por año y precio promedio resultante

| Plan | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Alumnos basico trimestral | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| Alumnos basico semestral | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% |
| Alumnos premium trimestral | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| Alumnos premium semestral | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% |
| Alumnos premium semestral 2x1 | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Sesion de alarge | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Sesion individual | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |
| <i>Precio ponderado</i> | 7,575 | 8,075 | 8,575 | 9,075 | 9,075 |

Anexo 10: EERR proyectados para los próximos 5 años y perpetuidad a contar de 6° año

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6-∞ |
|---|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos proyectado en CLP | | | | | | |
| Ingresos de actividades ordinarias | 114,155,100 | 274,204,552 | 338,029,594 | 396,508,000 | 471,461,184 | 471,461,184 |
| Costo de ventas | -22,600,000 | -54,180,000 | -62,423,514 | -69,151,825 | -77,988,814 | -78,707,056 |
| Ganancia bruta | 91,555,100 | 220,024,552 | 275,606,080 | 327,356,175 | 393,472,370 | 392,754,128 |
| Otros ingresos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos de operaciones | -37,851,000 | -88,450,500 | -108,239,944 | -120,359,662 | -133,639,298 | -136,409,304 |
| Gastos de marketing | -19,025,000 | -45,000,000 | -58,500,000 | -70,200,000 | -91,260,000 | -104,949,000 |
| Gastos de administración | -32,402,660 | -52,627,987 | -69,769,258 | -74,793,107 | -90,922,045 | -84,654,336 |
| Ganancia (pérdida), antes de impuestos | 2,276,440 | 33,946,064 | 39,096,877 | 62,003,406 | 77,651,027 | 66,741,488 |
| Gasto por impuestos a las ganancias | -614,639 | -9,165,437 | -20,336,233 | -16,740,920 | -20,965,777 | -18,020,202 |
| Ganancia (pérdida) | 1,661,801 | 24,780,627 | 18,760,644 | 45,262,486 | 56,685,250 | 48,721,286 |
| | | | | | | |
| Indicadores de EERR | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6-∞ |
| Tasa de crecimiento de los ingresos (%) | | 140% | 23% | 17% | 19% | 0% |
| Costo de Venta (% ventas) | 19.80% | 19.76% | 18.47% | 17.44% | 16.54% | 16.69% |
| Costo de Operaciones (% ventas) | 33.16% | 32.26% | 32.02% | 30.35% | 28.35% | 28.93% |
| Gastos de Marketing (% ventas) | 16.67% | 16.41% | 17.31% | 17.70% | 19.36% | 22.26% |
| Gastos de Administración (% ventas) | 28.38% | 19.19% | 20.64% | 18.86% | 19.29% | 17.96% |

Anexo 11: Flujo de Caja

Evaluación a 5 años.

| Items | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos | | 114,155,100 | 274,204,552 | 338,029,594 | 396,508,000 | 471,461,184 |
| Costos | | -22,600,000 | -54,180,000 | -62,423,514 | -69,151,825 | -77,988,814 |
| Gastos | | -89,278,660 | -186,078,487 | -236,509,203 | -265,352,769 | -315,821,343 |
| Resultado operacional | | 2,276,440 | 33,946,064 | 39,096,877 | 62,003,406 | 77,651,027 |
| Depreciacion/Amortizacion | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Resultado antes de impuestos | | 2,276,440 | 33,946,064 | 39,096,877 | 62,003,406 | 77,651,027 |
| Impuestos | | -614,639 | -9,165,437 | -20,336,233 | -16,740,920 | -20,965,777 |
| Resultado despues de impuestos | | 1,661,801 | 24,780,627 | 18,760,644 | 45,262,486 | 56,685,250 |
| + Depreciacion/Amortizacion | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inversion inicial | - 6,125,000 | | | | | |
| Capital de trabajo | - 22,695,280 | | | | | |
| Recuperacion capital de trabajo | | | | | | 22,695,280 |
| Flujo de caja neto | - 28,820,280 | 1,661,801 | 24,780,627 | 18,760,644 | 45,262,486 | 79,380,530 |

Evaluación a perpetuidad.

| Items | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------------|---------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Ingresos | | 114,155,100 | 274,204,552 | 338,029,594 | 396,508,000 | 471,461,184 |
| Costos | | -22,600,000 | -54,180,000 | -62,423,514 | -69,151,825 | -77,988,814 |
| Gastos | | -89,278,660 | -186,078,487 | -236,509,203 | -265,352,769 | -315,821,343 |
| Resultado operacional | | 2,276,440 | 33,946,064 | 39,096,877 | 62,003,406 | 77,651,027 |
| Depreciacion/Amortizacion | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Resultado antes de impuestos | | 2,276,440 | 33,946,064 | 39,096,877 | 62,003,406 | 77,651,027 |
| Impuestos | | -614,639 | -9,165,437 | -20,336,233 | -16,740,920 | -20,965,777 |
| Resultado despues de impuestos | | 1,661,801 | 24,780,627 | 18,760,644 | 45,262,486 | 56,685,250 |
| + Depreciacion/Amortizacion | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inversion inicial | - 6,125,000 | | | | | |
| Capital de trabajo | - 22,695,280 | | | | | |
| Flujo de caja neto | - 28,820,280 | 1,661,801 | 24,780,627 | 18,760,644 | 45,262,486 | 56,685,250 |
| Valor terminal | | | | | | 238,263,372 |
| Flujo de caja neto | - 57,640,560 | 1,661,801 | 24,780,627 | 18,760,644 | 45,262,486 | 294,948,622 |

Anexo 12: Cálculo Ko

| Variable | Concepto | Valor |
|--------------|--|---------------|
| Rf | Tasa libre de riesgo | 4.02% |
| β | Riesgo sistemático o relación entre riesgo de proyecto y riesgo de mercado | 1.2 |
| $E(Rm) - Rf$ | Prima por riesgo de mercado | 5.79% |
| PpL | Premio por Liquidez | 3.00% |
| PpS | Premio por Start up | 5.00% |
| Ko | Tasa de Descuento | 18.68% |

Anexo 13: TIR

| TIR | |
|---------------------|-------------|
| Tir a 1 año | -94% |
| Tir a 2 años | -4% |
| Tir a 3 años | 21% |
| Tir a 4 años | 46% |
| Tir a 5 años | 58% |

Anexo 14: Valoración a 5 años

| Valoración | En CLP |
|------------------------------------|-------------------|
| Valor Total de los Activos | 57,931,642 |
| Deuda Financiera (de Balance 2016) | - |
| Patrimonio Económico | 57,931,642 |
| | |
| Número de Acciones | 1,000 |
| Precio de la acción | 57,932 |

Anexo 15: Payback

| Payback | | | |
|--------------|--------------|-----------------------|------------------|
| Periodo | FC | FC ajustado | FC ajustado acum |
| Año 0 | - 28,820,280 | - 28,820,280 | - 28,820,280 |
| Año 1 | 1,661,801 | 1,400,254 | - 27,420,026 |
| Año 2 | 24,780,627 | 17,594,146 | - 9,825,879 |
| Año 3 | 18,760,644 | 11,223,585 | 1,397,706 |
| Año 4 | 45,262,486 | 22,816,562 | 24,214,268 |
| Año 5 | 56,685,250 | 24,077,413 | 48,291,681 |
| | | Payback (años) | 2.88 |

Anexo 16: Punto de equilibrio

El punto de equilibrio ocurre en el mes 7, pero esto obedece al cambio en la estrategia de venta ocurrido aquel mes, donde se elimina la campaña de lanzamiento 2x1.

| EERR proyectado en CLP | Con 2x1 | Sin 2x1 |
|--|--------------------|------------------|
| Ingresos de actividades ordinarias | 5,405,400 | 10,912,500 |
| <i>Cantidad de alumnos al final del periodo</i> | 210 | 250 |
| <i>Cantidad de sesiones contratadas por alumno</i> | 1,260 | 1,500 |
| Costo de ventas | - 1,600,000 | - 1,910,000 |
| Ganancia bruta | 3,805,400 | 9,002,500 |
| Otros ingresos | | |
| Gastos de operaciones | - 2,756,000 | - 3,285,000 |
| Gastos de marketing | - 2,975,000 | - 1,025,000 |
| Gastos de administración | - 2,919,027 | - 2,848,995 |
| Ganancia (pérdida), antes de impuestos | - 4,844,627 | 1,843,505 |
| Gasto por impuestos a las ganancias | 1,308,049 | - 497,746 |
| Ganancia (pérdida) | - 3,536,578 | 1,345,759 |

A modo complementario, se detalla los puntos de equilibrio con y sin estrategia de venta 2x1.

| EERR proyectado en CLP | Con 2x1 | Sin 2x1 |
|--|----------------|----------------|
| Ingresos de actividades ordinarias | 70,604,820 | 7,158,600 |
| <i>Cantidad de alumnos al final del periodo</i> | 2743 | 164 |
| <i>Cantidad de sesiones contratadas por alumno</i> | 16,458 | 984 |
| Costo de ventas | - 20,600,000 | - 1,260,000 |
| Ganancia bruta | 50,004,820 | 5,898,600 |
| Otros ingresos | | |
| Gastos de operaciones | - 34,672,000 | - 2,201,000 |
| Gastos de marketing | - 2,975,000 | - 1,025,000 |
| Gastos de administración | - 12,357,734 | - 2,660,403 |
| Ganancia (pérdida), antes de impuestos | 86 | 12,197 |
| Gasto por impuestos a las ganancias | - 23 | - 3,293 |
| Ganancia (pérdida) | 63 | 8,904 |

Anexo 17: Ratios financieros

| Indicadores de Liquidez | Fórmula | Media simple 2007 | Mp año 5 |
|-------------------------|---------|-------------------|----------|
| razón corriente | Ac/PC | 1.27 | 12.55 |
| prueba ácida | AC-I/PC | 1.27 | 12.55 |

| Indicadores de endeudamiento | Fórmula | Media simple 2007 | Mp año 5 |
|--|---------|-------------------|----------|
| deuda largo plazo/pat | DLP/Pat | 0.86 | 0.44 |
| deuda total/Pat | DT/Pat | 1.03 | 0.56 |
| resultado operacional sobre gastos financieros | Rop/GF | 0.15 | - |

| Indicadores de Eficiencia | Fórmula | Media simple 2007 | Mp año 5 |
|---------------------------|--|-------------------|----------|
| días promedio de cobro | $360 \times (\text{cuentas x cobrar} / \text{ventas} \times (1 + vt))$ | 9.17 | - |
| días promedio inventario | $360 \times (\text{inventario} / \text{costo de venta})$ | 0.17 | - |
| Ciclo de operación | $\text{día s promedio inventario} + \text{días promedio cobro}$ | 8.9 | - |

| Indicadores de Crecimiento | Fórmula | Media simple 2007 | Mp año 5 |
|-----------------------------------|--|-------------------|----------|
| tasa crto ventas | $((\text{ventas t} - \text{ventas t-1}) / \text{ventas t-1}) \times 100$ | 14.33 | 18.90 |
| tasa de crto gasto capital físico | $((\text{AF t} - \text{AF t-1} + \text{Depreciacion}) / \text{AF t-1}) \times 100$ | 51.01 | - |
| margenes | | | |
| margen bruto | $1 - (\text{costo explotación} / \text{ingresos explotación})$ | 0.29 | 0.83 |
| margen operacional | $(\text{ingreso explot} - \text{costo explot} - \text{gasto adm y venta}) / \text{ingreso explot}$ | 0.13 | 0.14 |
| margen ut neta | u neta / ingreso explot | 0 | 0.12 |

| Indicadores de Rentabilidad | Fórmula | Media simple 2007 | Mp año 5 |
|-----------------------------|---|-------------------|----------|
| roe | UN/pat contable | 0.02 | 0.34 |
| roa | $(\text{UAI} - (\text{impuestos} + \text{ahorro fiscal})) / \text{activos totales promedios}$ | 0 | 0.22 |

| Estructura de activos | Fórmula | Media simple 2007 | Mp año 5 |
|-----------------------|---------|-------------------|----------|
| AC/AT | | 0.19 | 1.00 |
| AF/AT | | 0.75 | - |
| OtrosA/AT | | 0.06 | - |

| Estructura de pasivos | Fórmula | Media simple 2007 | Mp año 5 |
|-----------------------|---------|-------------------|----------|
| PC/PT | | 0.21 | 0.08 |
| Plp/PT | | 0.42 | 0.28 |
| Pat/PT | | 0.37 | 0.64 |
| PC/(PC+Plp) | | 0.46 | 0.22 |
| Plp/(Pc+Plp) | | 0.54 | 0.78 |

Anexo 18: Posibles escenarios

| Escenarios | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 perpetuo |
|---------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|----------------|
| Escenario Pesimista | - 4,400,963 | 10,030,978 | 7,409,433 | 22,199,111 | 28,651,825 | 21,152,368 |
| Escenario Realista | 1,661,801 | 24,780,627 | 18,760,644 | 45,262,486 | 56,685,250 | 48,721,286 |
| Escenario Optimista | 9,733,563 | 44,419,572 | 33,875,942 | 75,982,383 | 94,026,923 | 85,440,388 |

| | TIR Pesimista | TIR | TIR optimista |
|--------------|---------------|-----|---------------|
| Tir a 5 años | 21% | 58% | 98% |

Payback Pesimista

| Periodo | FC | FC ajustado | FC ajustado acum |
|---------|--------------|-----------------------|------------------|
| Año 0 | - 28,820,280 | - 28,820,280 | - 28,820,280 |
| Año 1 | 4,400,963 | 3,708,307 | 32,528,587 |
| Año 2 | 10,030,978 | 7,121,954 | 25,406,633 |
| Año 3 | 7,409,433 | 4,432,705 | 20,973,928 |
| Año 4 | 22,199,111 | 11,190,446 | 9,783,482 |
| Año 5 | 28,651,825 | 12,170,041 | 2,386,559 |
| | | Payback (años) | 4.80 |

Payback

| Periodo | FC | FC ajustado | FC ajustado acum |
|---------|--------------|-----------------------|------------------|
| Año 0 | - 28,820,280 | - 28,820,280 | - 28,820,280 |
| Año 1 | 1,661,801 | 1,400,254 | 27,420,026 |
| Año 2 | 24,780,627 | 17,594,146 | 9,825,879 |
| Año 3 | 18,760,644 | 11,223,585 | 1,397,706 |
| Año 4 | 45,262,486 | 22,816,562 | 24,214,268 |
| Año 5 | 56,685,250 | 24,077,413 | 48,291,681 |
| | | Payback (años) | 2.88 |

Payback Optimista

| Periodo | FC | FC ajustado | FC ajustado acum |
|---------|--------------|-----------------------|------------------|
| Año 0 | - 28,820,280 | - 28,820,280 | - 28,820,280 |
| Año 1 | 9,733,563 | 8,201,623 | 20,618,657 |
| Año 2 | 44,419,572 | 31,537,719 | 10,919,061 |
| Año 3 | 33,875,942 | 20,266,336 | 31,185,397 |
| Año 4 | 75,982,383 | 38,302,288 | 69,487,685 |
| Año 5 | 94,026,923 | 39,938,521 | 109,426,206 |
| | | Payback (años) | 1.65 |

Anexo 19: Análisis de sensibilidad

| Evaluacion al quinto año | Escenario pesimista | Escenario realista | Escenario Optimista |
|---|----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Participacion de segmento de mercado objetivo al quinto año | 0.48% | 0.57% | 0.68% |
| Cantidad de alumnos al quinto año | 672 | 790 | 948 |
| Ingresos por ventas en el quinto año | 400,742,006 | 471,461,184 | 565,753,420 |
| VAN | 11,645,574 | 57,931,642 | 119,599,598 |
| TIR al quinto año | 21% | 58% | 98% |
| Payback (Años) | 4.80 | 2.88 | 1.65 |
| Dotacion de profesores al quinto año | 20 | 24 | 28 |
| Resultado del ejercicio al quinto año | 28,651,825 | 56,685,250 | 94,026,923 |
| Patrimonio al cierre del quinto año | 86,247,897 | 263,128,308 | 441,185,044 |
| Margen utilidad neta | 0.07 | 0.12 | 0.17 |
| ROA al quinto año | 22% | 22% | 21% |
| ROE al quinto año | 33% | 34% | 34% |