



“SOFTWARE ACADEMY”

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

Parte II

Alumno: Mario Riquelme C.

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, 28 de mayo de 2018

Resumen Ejecutivo	4
1. Oportunidad de negocio	5
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
2.1 Atractivo de la Industria	6
2.1.1 Análisis PESTEL:	6
2.1.2 Conclusiones Análisis PESTEL	6
2.1.3 Análisis de las Fuerzas Competitivas	6
2.1.4 Conclusiones Análisis Porter	7
2.2 Análisis y rol de los competidores y clientes	7
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	12
3.1 Modelo de negocios	12
3.2 Descripción de la empresa	13
3.2.1 Análisis FODA	13
3.2.2 Análisis VRIO	14
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global	15
4. Plan de Marketing	16
4.1 Objetivos de Marketing	16
4.2 Estrategia de segmentación	17
4.3 Estrategia de producto/servicio	18
4.4 Estrategia de Precio	19
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	19
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	20
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	20
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	23
5.2 Flujo de operaciones	24
5.3 Plan de desarrollo e implementación	29
5.4 Dotación	29
6. Equipo del proyecto	30
6.1 Equipo gestor	30
6.2 Estructura organizacional	30
6.3 Incentivos y compensaciones	33
7. Plan financiero	34
7.1 Tabla de supuestos	34

7.2 Estimación de ingresos	34
7.3 Plan de inversiones	36
7.4 Proyecciones de Estados de resultados	37
7.5 Proyecciones de Flujo de caja	38
7.6 Cálculo de la tasa de descuento	39
7.7 Evaluación financiera del proyecto	39
7.8 Valor residual	39
7.9 Balance proyectado	40
7.10 Capital de trabajo	40
7.11 Fuentes de financiamiento	40
7.13 Análisis de Sensibilidad	41
8. Riesgos críticos	42
9. Propuesta inversionista	43
10. Conclusiones	44
11. Bibliografía	45
12. Anexos	45

Resumen Ejecutivo

Actualmente en Chile la brecha entre la oferta y la demanda de profesionales en el sector de las tecnologías de información continúa creciendo¹. Las empresas tienen problemas para encontrar profesionales especialistas en desarrollo de software que sean capaces de responder a los cada vez más exigentes requerimientos de la industria.

Software Academy brinda cursos de especialización en desarrollo de software, específicamente en creación de aplicaciones Android, iOS, Java, .NET y Ruby. Software Academy cuenta con redes de headhunters que permiten la posibilidad de conectar a los estudiantes con nuevas oportunidades laborales. Software Academy permite a los estudiantes experimentar y aplicar los conocimientos adquiridos en un plan de pasantías con empresas del rubro informático.

La evaluación financiera del proyecto considera un período de cinco años, obteniendo como resultado un VAN positivo de \$44.545.726. La tasa interna de retorno es 43,1% y el período de recuperación de la inversión es de 2,72 años. La inversión inicial es de \$14.825.000.

¹ Marcelo Román, Gerente General de ACTI (Asociación de Empresas de Tecnología de Chile) señala que, el crecimiento anual de la industria TI, se proyecta entre un 10% y un 15%, lo que implica un aumento en el déficit de profesionales que se estima en 4.500. (Ver noticia completa en Anexo 8).

1. Oportunidad de negocio

Software Academy se inserta en la industria de desarrollo de software a través de la capacitación de especialistas. La industria tecnológica se encuentra en expansión. Sin embargo se evidencia un déficit de talentos para cubrir la demanda de especialistas a nivel local e, incluso, mundial.

Software Academy presenta una metodología basada en la resolución de casos prácticos y brinda un seguimiento de alumnos de forma personalizada. Los cursos son impartidos por instructores con experiencia en desarrollo de software.

Software Academy ofrece cursos especializados en desarrollo de aplicaciones Android, iOS, Java, .NET y Ruby.. El objetivo es que los profesionales del rubro TI y otros profesionales, puedan especializarse, actualizarse y abrirse a nuevos desafíos laborales que les permita realizar un “upgrade” o mejora en sus condiciones laborales.

Software Academy espera atraer clientes a través de la recomendación de los propios estudiantes, y buscará posicionarse en el mercado con la participación en ferias laborales, empresariales y eventos tecnológicos.

El detalle de la Oportunidad de negocio se encuentra disponible en la Parte I.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Atractivo de la Industria

2.1.1 Análisis PESTEL:

Ver anexo 1.

2.1.2 Conclusiones Análisis PESTEL

Las condiciones actuales permiten visualizar una oportunidad de negocio en la especialización de profesionales en desarrollo de software. Estos profesionales lograrán satisfacer las necesidades del mercado actual a través de la aplicación de las tecnologías de información.

2.1.3 Análisis de las Fuerzas Competitivas

Tabla 1: Análisis de las Fuerzas Competitivas

Amenaza de nuevos competidores	Media probabilidad de ingreso de nuevos competidores dada la tendencia del crecimiento de la industria TI.
Poder de negociación de los compradores	Bajo poder de negociación de los clientes por escasa oferta de servicios de educación especializada en desarrollo de software.
Poder de negociación de proveedores	Bajo poder de negociación de proveedores. Existe amplia oferta de arriendo de oficinas y otros suministros.
Amenaza de sustitutos	Baja amenaza de sustitutos porque hay baja oferta de servicios sustitutos.
Rivalidad entre empresas existentes	Bajo número de competidores en el sector de educación en desarrollo de software.

2.1.4 Conclusiones Análisis Porter

Las condiciones de la industria TI son favorables producto de que las empresas están pasando por un proceso de transformación digital y es necesario incrementar la oferta de desarrolladores de software. Sin embargo, existe una amenaza media de que nuevos competidores tomen esta oportunidad y decidan ingresar al mercado educativo de desarrollo de software.

2.2 Análisis y rol de los competidores y clientes

Existen en el mercado instituciones orientadas a la especialización en desarrollo de software que ofrecen cursos a través de plataformas 100% online (Platzi, DevAcademy, Udacity). De las instituciones que ofrecen cursos presenciales se puede encontrar a Chileforma, Netec, y Launchpad.

Tabla 2: Competidores directos

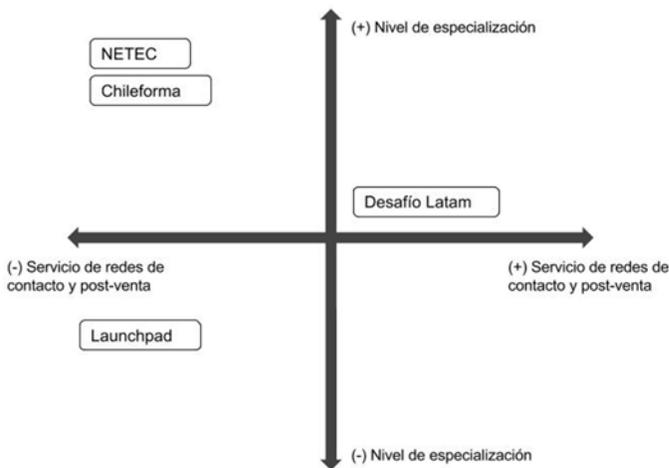
Competidor	Fortalezas	Debilidades	¿Cómo compite?
Chileforma	OTEC brinda capacitaciones a la medida para empresas. Sólo entrega el servicio en demanda, por lo que tiene bajos costos fijos.	Bajo posicionamiento a nivel de cursos abiertos a todo público, dado el enfoque empresarial.	Compite con la oferta de algunos cursos de especialización.
Netec	Especializado en cursos de certificación oficiales que cuentan con el respaldo y representación de Oracle, Microsoft, CISCO.	No tiene flexibilidad de abarcar cursos sin certificaciones de tecnologías nuevas.	Compite con la oferta de algunos cursos de especialización.
Launchpad	Especialista en la oferta de cursos de programación web.	Cursos cortos con poca profundidad.	Compite con la oferta de algunos cursos de especialización en programación web.

Desafío Latam	Enfocado en la oferta de programas de corta duración para capacitar personas en programación de software, manteniendo una Comunidad de alumnos y exalumnos activa, con charlas abiertas y eventos de interés común.	No brinda cursos avanzados, sólo se concentra en cursos de iniciación. El objetivo de corto plazo es capacitar personas en niveles iniciales en programación.	Compite en los cursos orientados a personas sin experiencia en desarrollo de software.
---------------	---	---	--

Tabla 3: Competidores sustitutos

Sustitutos	Fortalezas	Debilidades	¿Cómo compite?
Platzi	Cursos variados online de bajo costo.	No tiene atención personalizada.	Brinda algunos cursos similares pero en modo 100% online.
Udacity	Cursos variados online de bajo costo.	Poca variedad de cursos en español.	Brinda algunos cursos similares pero en modo 100% online.

Figura 1: Mapa de competidores



Se puede concluir que Desafío Latam se ubica dentro del mapa como el competidor más fuerte con un nivel de especialización inicial-medio en su oferta de cursos de desarrollo de software bajo modalidad “bootcamp”, es decir, son cursos intensivos que se dan en un corto período de tiempo para principiantes.

Macro segmentación de clientes: Personas interesadas en adquirir o ampliar sus conocimientos en desarrollo de software para conseguir una mejora en sus condiciones laborales actuales y que viven en la región metropolitana.

Micro segmentación de clientes: Se puede distinguir específicamente 2 arquetipos de clientes:

- Profesional del rubro informático: se identifican ingenieros en informática, técnicos y analistas en programación, soporte informático, redes, sistemas, desarrolladores, entre otros. Hombres y mujeres entre 30 y 40 años, que trabajan en Santiago centro, Providencia y Las Condes, cuyo ingreso salarial mensual se encuentra entre \$700.000 y \$1.200.000. Este perfil se encuentra principalmente en el segmento C2, cuyos gustos y preferencias cambian con cierta regularidad, por ejemplo, están constantemente buscando nuevas oportunidades y desafíos laborales, en busca de actividades o hobbies complementarios a la rutina laboral, por ejemplo, cursos, talleres, deportes en general, etc.

- Profesionales no informáticos: en base a los resultados de la encuesta aplicada se identifican ingenieros comerciales, contadores auditores, economistas, psicólogos, diseñadores gráficos y digitales, sociólogos, comunicadores y periodistas, abogados, entre otros. Hombres y mujeres entre 30 y 40 años, que trabajan en Santiago centro, Providencia y Las Condes, cuyo ingreso salarial mensual se encuentra entre \$700.000 y \$1.700.000. Este perfil se encuentra principalmente en el segmento C2, y constantemente aspiran a nuevos horizontes laborales que permita un incremento salarial y a la vez una mejora en las condiciones de vida y proyecciones.

Factores claves de éxito orientado a los clientes

1. Búsqueda y selección de un staff de instructores con amplia experiencia y con contenidos actualizados en los cursos que imparte la academia.
2. Equipo de ventas capacitado y con clara orientación al cierre de negocios.
3. Metodología de enseñanza orientada a resolver casos prácticos durante las clases.

Tamaño del mercado

Según la última Encuesta Nacional de Empleo (ENE) para el trimestre móvil febrero - abril 2017, la población de ocupados en la Región Metropolitana se estima en 3.351.300 personas (Fuente: INE, Encuesta Nacional de Empleo). Al segmentar esta población por grupos de ocupación se tiene que 450.631 personas son técnicos y profesionales de nivel medio. Según la encuesta de mercado aplicada a los profesionales que no son del rubro informático, se determina que el interés por inscribirse en un programa de cursos para especializarse en desarrollo de software alcanza una preferencia del 36,1%, y al multiplicar este porcentaje por un 5,9% de los encuestados que están muy dispuestos a ampliar sus competencias para ingresar al rubro de la informática, resulta un 2,1% como porcentaje real de preferencia por inscribirse en un curso de desarrollo de software. Según la misma encuesta, el precio de preferencia (69%) fluctúa en el tramo entre 10 UF y 15 UF. Esta estimación considera que el número de personas que pertenecen a la población objetivo se inscribe a lo menos en 1 curso al año.

Tabla 4: Estimación población objetivo

Ocupados (Técnicos y profesionales de nivel medio)	Preferencia (%)	Pob. Objetivo (n° personas)
450,631	2.1%	9,598

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Estimación tamaño de mercado

Estimación del tamaño de Mercado	Precio (\$)	Pob. Objetivo (n° personas)	Ingreso Potencial (MM\$)	Ingreso Potencial (MM USD)
Tamaño de mercado superior (UF15)	399,976	9,598	3,839.0	5.8
Tamaño de mercado inferior (UF 10)	266,651	9,598	2,559.3	3.8
Tamaño de mercado promedio	333,314	9,598	3,199.1	4.8

Fuente: Elaboración propia.
UF = \$26.665,09
Dólar= \$665,23

El tamaño de mercado promedio se estima en 4.8 millones de dólares anuales.

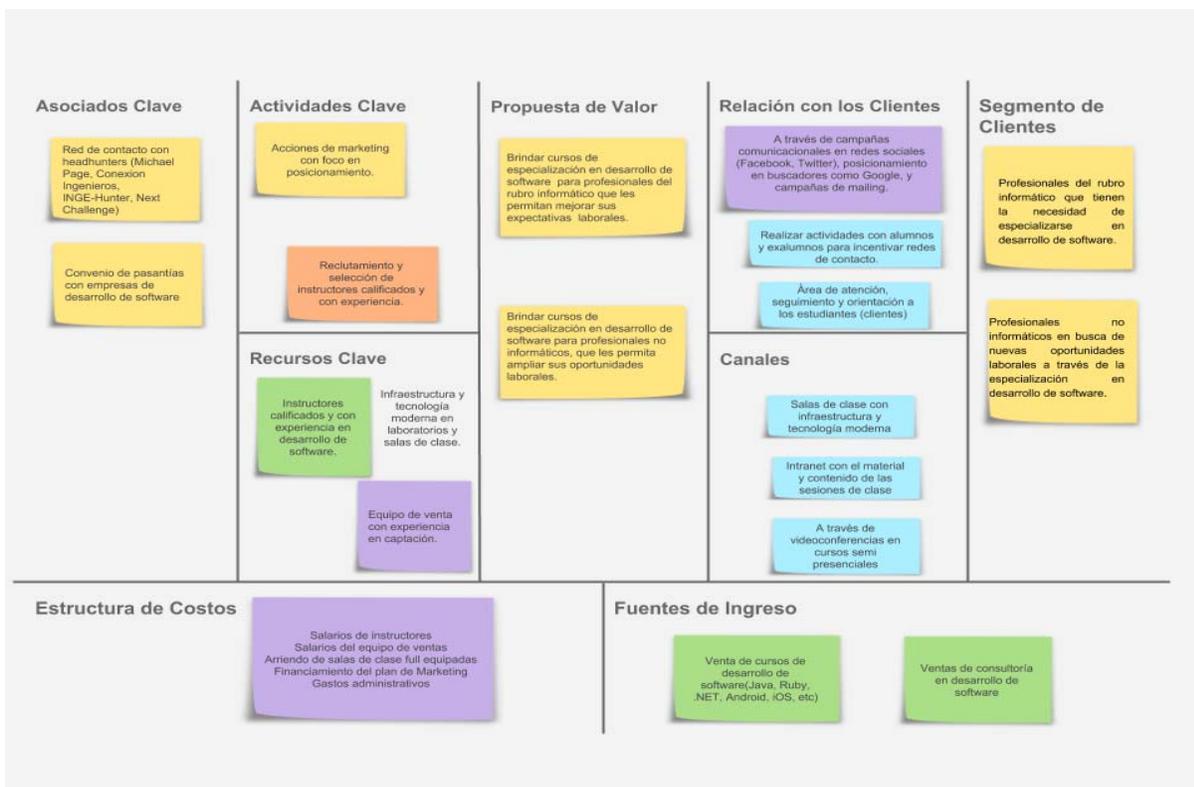
El detalle del Análisis de la Industria, Competidores, Clientes se encuentra disponible en la Parte I.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

La primera **propuesta de valor** de Software Academy consiste en brindar cursos especializados en desarrollo de software a los profesionales del rubro informático. Software Academy también tiene una segunda **propuesta de valor** que consiste en brindar cursos de especialización en desarrollo de software para profesionales no informáticos. Software Academy busca establecer un **relacionamiento con los clientes**, en primera instancia, a través de campañas comunicacionales en redes sociales (facebook, twitter, etc.). También a través del posicionamiento en los primeros resultados de búsqueda en Google, y campañas de mailing con el objeto persuadir e informar a los clientes y potenciales clientes. Los **recursos clave** de Software Academy son, en primer lugar, el equipo de instructores calificados y con experiencia en cursos de desarrollo de software. En segundo lugar, Software Academy cuenta con un equipo de ventas con experiencia en captación de alumnos del rubro informático y otros rubros. Finalmente, Software Academy cuenta con infraestructura y tecnología moderna presente en salas de clase.

Figura 2: Canvas del modelo de negocio



3.2 Descripción de la empresa

Misión:

Ser una academia especializada en entrenar profesionales en desarrollo de software. Brindamos a nuestros estudiantes las competencias y habilidades que les permitan afrontar con éxito nuevas oportunidades y desafíos laborales en la industria TI.

Visión:

Ser líderes en el entrenamiento de especialistas en desarrollo de software.

Factores Críticos de Éxito:

- Equipo de ventas experimentado
- Equipo de instructores con experiencia
- Mantener el mix de cursos actualizado.
- Establecer convenios de pasantías con empresas de la industria TI para que los estudiantes experimenten los contenidos aprendidos.

3.2.1 Análisis FODA

Cuadro análisis FODA. Ver anexo 2.

Se concluye que al ser una Academia que está ingresando al mercado, se deben orientar las actividades de marketing hacia el posicionamiento y conocimiento de los clientes, destacando las fortalezas de Software Academy: instructores con experiencia comprobada, las redes de contacto con headhunters y las pasantías en empresas.

3.2.2 Análisis VRIO

Recursos:

- Oficinas y salas de clases en Providencia ubicado cercano a estación de Metro.
- Instructores con experiencia.
- Salas de clase con infraestructura moderna y equipamiento tecnológico.
- Equipo de ventas con experiencia en captación de clientes.

Capacidades:

- Proceso de selección de instructores con headhunters especializados en la búsqueda de talento TI.
- Mantener y gestionar redes de contacto con headhunters.
- Revisar y actualizar constantemente los contenidos de la malla de cursos.
- Realizar encuestas de satisfacción de clientes para medir el desempeño de los instructores y el servicio de la Academia.
- Administrar la página web y las redes sociales para mantener el posicionamiento de Software Academy.

Competencia central:

Seleccionar a los mejores instructores en desarrollo de software que capaciten profesionales competentes para la industria TI.

Tabla 6: Análisis VRIO

Competencia Central	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	Impacto
Seleccionar a los mejores instructores en desarrollo de software que capaciten profesionales competentes para la industria TI.	Sí	Sí	Sí	No	VCS

VCS: Ventaja Competitiva Sostenible

Elaboración propia.

La **estrategia genérica** es enfoque con diferenciación, debido a que los cursos serán enfocados a un público específico que busca capacitación en desarrollo de software.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global

En una primera etapa de instalación la estrategia se basa en orientar las actividades de marketing en el posicionamiento de Software Academy en el mercado.

La primera etapa contempla el lanzamiento de los siguientes cursos:

- Desarrollo de software Android
- Desarrollo de software iOS
- Desarrollo de software Java
- Desarrollo de software .NET
- Desarrollo de software Ruby

3.4 RSE y Sustentabilidad

Software Academy busca contribuir a la comunidad en los siguientes ámbitos:

- Tener una política de integración con personas con algún grado de discapacidad.
- Como parte de la responsabilidad social hacia los trabajadores, se contará con una política de buenas prácticas laborales.
- Como parte del compromiso con el medio ambiente existirán campañas de reciclaje y de ahorro de energía.

El detalle de la Descripción de la empresa y propuesta de valor se encuentra disponible en la Parte I.

4. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

Tabla 7: Objetivos de Marketing

N.	Objetivo	Indicador	Meta	Plazo
1	Vender un mínimo de 196 cursos el primer año de operación.	N° de cursos vendidos	176 cursos	Año 1
2	Incrementar un 8% la venta de cursos durante el segundo año de operación.	N° de cursos vendidos	190 cursos	Año 2
3	Lograr un 85% de satisfacción en la encuesta de calidad aplicada a los estudiantes al finalizar el curso.	Encuesta de calidad aplicada a los estudiantes egresados.	Superior a 85%	Año 1
4	Establecer un mínimo de 2 convenios con headhunters para promocionar oportunidades laborales entre los alumnos.	N° de convenios con headhunters.	2 o más	Año 1
5	Tener presencia con stand en un mínimo de 5 eventos de tecnología o educativos, durante el	N° de eventos	5 o más	Año 1

	primer año, para posicionar a Software Academy en el mercado.			
--	--	--	--	--

Elaboración propia.

4.2 Estrategia de segmentación

Micro segmentación de clientes

- Profesionales del rubro informático (ver punto 2.2 Análisis y rol de los competidores y clientes). La estrategia para este segmento considera la presencia en eventos tecnológicos y otros eventos a los que asisten los profesionales del rubro informático por ejemplo: Stars Conf, Comic Con Chile, Expo Lego, seminarios y congresos.
- Profesionales no informáticos (ver punto 2.2 Análisis y rol de los competidores y clientes). La estrategia para este segmento considera la presencia en ferias laborales. Campañas publicitarias en redes sociales debido a la alta frecuencia de uso de estas. Campañas de adwords en Google utilizando palabras clave que describan su interés por cambiarse de trabajo.

4.3 Estrategia de producto/servicio

El objetivo es ingresar al mercado con los siguientes cursos de especialización:

- Desarrollo de software Android
Duración : 72 horas
Modalidad: Presencial / Semipresencial
Objetivo del curso: El estudiante será capaz de crear aplicaciones para el sistema operativo Android utilizando Android Studio y componentes nativos.
- Desarrollo de software iOS
Duración : 72 horas
Modalidad: Presencial / Semipresencial
Objetivo del curso: El estudiante será capaz de crear aplicaciones para el sistema operativo iOS utilizando XCode y componentes Cocoa Touch.
- Desarrollo de software Java
Duración : 72 horas
Objetivo del curso: El estudiante será capaz de crear aplicaciones de escritorio y web que funcionen utilizando Java.
- Desarrollo de software .NET
Duración : 72 horas
Modalidad: Presencial / Semipresencial
Objetivo del curso: El estudiante será capaz de crear aplicaciones web y de escritorio utilizando el framework .NET y el lenguaje C# (C-Sharp).
- Desarrollo de software Ruby
Duración : 72 horas
Modalidad: Presencial / Semipresencial
Objetivo del curso: El estudiante será capaz de crear aplicaciones web que funcionen con el lenguaje Ruby utilizando el framework Ruby on Rails.

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de fijación de precios está basada en un análisis de costos y el valor percibido por los clientes. Basado en la encuesta de mercado realizada (ver anexo 16: Oportunidad de Negocio) Software Academy define su estrategia de precios en el límite superior de las preferencias de mercado, por lo que el precio de lanzamiento de los cursos (Android, iOS, java, .net, ruby) es de 15 UF mensuales en modalidad presencial.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución de Software Academy está basada en 3 aspectos:

- i. Presencial:** Las aulas de Software Academy son el principal canal de distribución.
- ii. Semi presencial:** Los cursos que se realicen de forma semi presencial serán dictados en las mismas aulas, pero contarán con menor carga horaria presencial y se complementarán a través de clases por videoconferencia.
- iii. Virtual:** Los estudiantes contarán con acceso a una Intranet donde tendrán un respaldo de todo el material visto en clases (presentaciones, guías, apuntes, etc.).

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación de Software Academy está basada en 4 ejes:

- i. Online:** basada en actividades de promoción de los cursos a través de distintas plataformas online: Página web, Chat: incrustado en la web para preguntas y ventas rápidas, Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram), Newsletter, Email y Whatsapp.
- ii. Offline:** captación clientes de forma presencial (visitas, reuniones, despliegue en terreno, etc.) y telefónicamente.
- iii. Posventa:** Un área de seguimiento y orientación permitirá mantener una constante comunicación con los estudiantes mientras permanecen inscritos en Software Academy.
- iv. Generación de redes de contacto:** A través de la realización de eventos con expositores y ex alumnos, toda la comunidad de Software Academy podrá mantenerse actualizada en cuanto

a temas y contenidos del desarrollo de software, junto con participar de instancias para generar redes de contacto.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La estimación de crecimiento de las ventas se sitúa levemente por debajo del límite inferior de crecimiento de la industria TI, en un 8% para los primeros 5 años de funcionamiento, comenzando el primer año con una venta anual de 176 cursos.

Tabla 8: Proyección de venta de cursos por año

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta (cursos)	176	190	205	222	239
Incremento	-	8%	8%	8%	8%
Elaboración propia.					

El primer año de operación supone una estimación de demanda para el mix de cursos de lanzamiento (Android, iOS, java, .net, ruby) con el que Software Academy ingresará al mercado. La estimación de ventas a partir del tercer mes de operación comienza con un mayor número de cursos Android y iOS vendidos.

Tabla 9: Proyección de venta de cursos durante el primer año

Cursos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Cursos
Android	0	0	3	3	4	4	4	4	5	5	6	6	44
iOS	0	0	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	42
Java	0	0	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	39
.NET	0	0	0	0	4	4	4	4	4	5	5	5	35
Ruby	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	16
Totales	0	0	9	9	15	15	16	16	22	24	25	25	176
Elaboración propia.													

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

La administración de la imagen digital de Software Academy se realizará a través de un Manual de marca, y a partir de esto se creará la página web e identidad en redes sociales.

Tabla 10: Gastos iniciales de Marketing

Mes	Item	Costo (\$)
1	Manual de marca	500.000
1	Página web	1.200.000
1	Identidad en redes sociales	500.000

Elaboración propia.

Tabla 11: Costo de actividades de Marketing mensuales

Item	Costo (\$)
Servidor página web	50.000
Sistema de mailing	100.000
Administración de redes sociales	400.000
Campañas de publicidad en redes sociales	530.000
Auspicio de meetups de comunidades relacionadas al desarrollo de software	300.000
Participación en eventos de tecnología	200.000
Total de gastos mensual	1.580.000

Elaboración propia.

Tabla 12: Cronograma Año 1

Actividad	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Manual de marca	■											
Creación de página web		■										
Identidad y estrategia en redes sociales		■										
Campañas en redes sociales			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Campañas de mailing			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Participación en eventos de tecnología y meetups				■	■		■	■		■		

Elaboración propia.

El detalle del Plan de Marketing se encuentra disponible en la Parte I.

5. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de operaciones está basada en 3 actividades claves que se desplegarán durante los primeros 2 años de operación de la Academia:

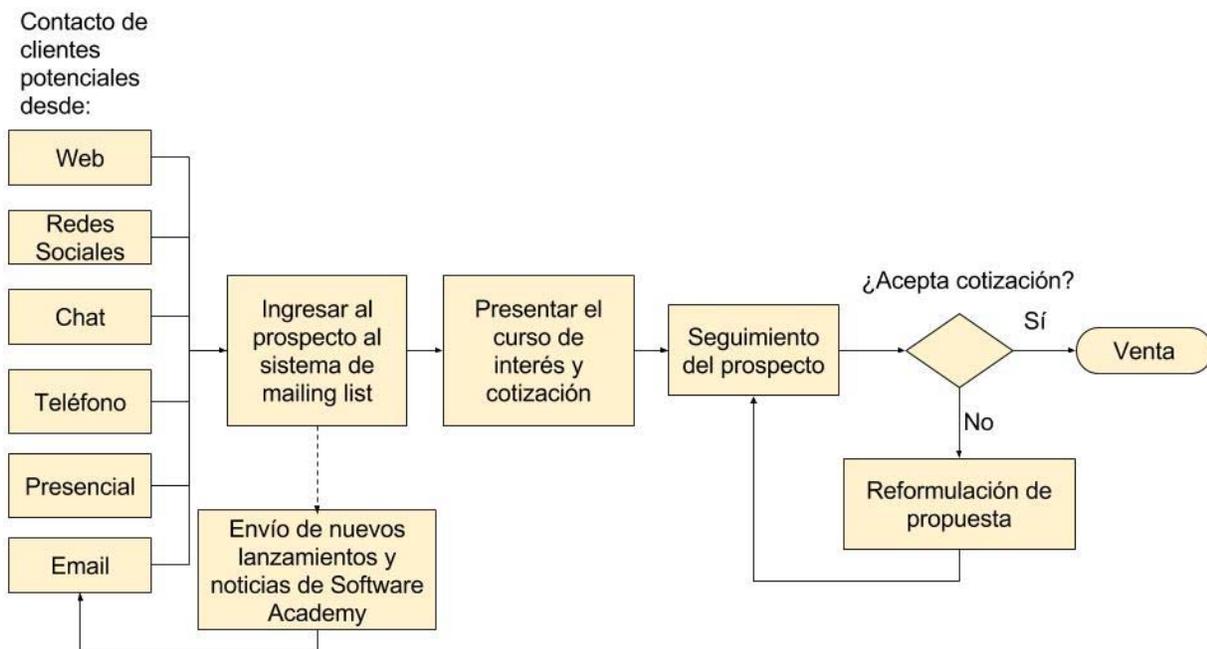
1. **Gestión de ventas.** Contar con un equipo de ventas con experiencia y comprometido con los objetivos de la Academia, se traduce en una generación constante de ingresos, lo que permitirá mantener el financiamiento permanente de las operaciones de la Academia. La gestión de ventas es una actividad clave en el flujo de recursos de la Academia, lo que implica un acompañamiento constante a los vendedores, con reuniones diarias de status que genere retroalimentación para lograr una óptima adaptación al mercado.
2. La **selección y el reclutamiento de instructores** en desarrollo de software con experiencia en capacitación de personas. Esta actividad es clave puesto que la imagen y el posicionamiento de Software Academy están asociados en un gran porcentaje al trabajo diario de los instructores en las salas de clases con los alumnos de Software Academy. Es fundamental que el servicio sea percibido positivamente por los alumnos, y para ello los instructores juegan un rol fundamental.
3. **Actividades de Marketing** con foco en posicionamiento. En una primera etapa de instalación de las operaciones de Software Academy, las actividades claves de marketing apuntan al posicionamiento de la marca. En primer lugar, diseñar, implementar y realizar un lanzamiento de la página web de la Academia, en conjunto con acciones de presencia intensiva y constante en redes sociales y canales digitales. En segundo lugar, la generación de redes de headhunters busca acercar a los alumnos con nuevas oportunidades laborales y, a su vez, que los reclutadores recomienden el servicio de Software Academy como una alternativa para personas que buscan empleo en otros rubros. En tercer lugar, la presencia de Software Academy en ferias laborales, empresariales y eventos de tecnología, permitirá posicionar directamente la marca entre los potenciales clientes.

Las actividades que no sean parte del core del negocio serán externalizadas, como por ejemplo: funciones de contabilidad, asesoría legal, mantenimiento de oficina y salas de clases, entre otras.

5.2 Flujo de operaciones

Existen 4 flujos operacionales importantes que son líneas principales de acción de Software Academy: el flujo de ventas, el flujo de entrega del servicio, el flujo de posventa, y reclutamiento y selección.

Figura 3: Flujo de Ventas



Elaboración propia.

La gestión de ventas es una actividad clave, ya que permite la generación constante de ingresos, para mantener el financiamiento de las operaciones de Software Academy. El flujo se inicia con un trabajo intensivo en contactar potenciales clientes a través de distintos canales:

1. Web: los clientes potenciales contactan a la Academia a través de su página web por medio de formularios de contacto donde ingresan su información básica y sus consultas. También pueden acceder a través de resultados de búsqueda en google.com y otros buscadores, además por medio de publicidad en otros sitios.

2. Redes sociales: la Academia tendrá presencia constante en redes sociales (Twitter, Instagram, Facebook), para captar a los potenciales clientes que están presentes permanentemente en este tipo de plataformas.
3. Chat: esta es una funcionalidad que permitirá a los visitantes de la página web contactar a la Academia a través de un chat en tiempo real, donde podrán realizar preguntas, solicitar información, y se les invitará a visitar la Academia.
4. Teléfono: el equipo de ventas contactará a los potenciales clientes a través de llamadas telefónicas.
5. Presencial: el equipo de ventas contactará a los potenciales clientes concertando visitas presenciales e invitaciones para conocer las instalaciones de la Academia.
6. Email: los clientes podrán establecer su primer contacto vía correo electrónico y luego serán invitados a visitar las instalaciones de La Academia.

Los clientes que pasen esta primera etapa de contacto se convertirán en prospectos que ingresaran al sistema de "mailing list", es decir, la Academia les enviará actualizaciones de las actividades que realiza a través de correo electrónico.

Luego de haber sido agregados al mailing list, se les presentará el curso de desarrollo de software de su interés y una cotización con el valor del curso. Posteriormente, se hará seguimiento al cliente para conocer su decisión de compra, o también para reformular la propuesta de valor destacando los beneficios de la Academia. Finalmente, el cliente acepta la oferta y se concreta la venta del curso.

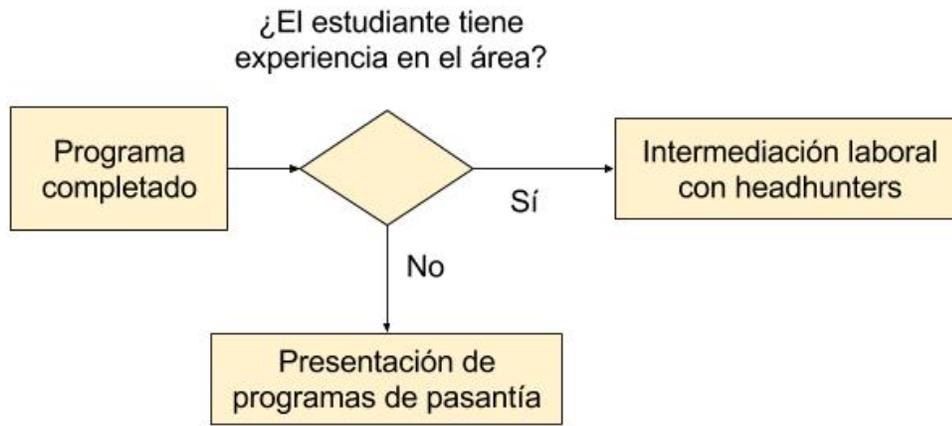
Figura 3: Flujo de entrega del servicio



Elaboración propia.

Los estudiantes que ingresen a un curso de desarrollo de software en la Academia se les creará un perfil de estudiante en Intranet, para que tengan acceso a los materiales del curso, acceso a los foros de discusión online, y en general, a todas las funcionalidades que existen en la Intranet, durante todo el período de permanencia en la Academia. Posteriormente, se hará entrega del material físico (guías, papers, etc.), para que el estudiante pueda tener un soporte físico de estudio durante las clases. Antes del inicio de las clases, los estudiantes vivirán la experiencia de una charla de bienvenida dictada por un Coach especialista en motivación que presentará los beneficios de completar satisfactoriamente el curso. Posteriormente, el estudiante iniciará el programa de clases dictadas en los horarios establecidos cubriendo el programa ofrecido. Al finalizar el programa se dará una charla motivacional de cierre para que los alumnos tengan presente todas las posibilidades que se les están abriendo al haber culminado satisfactoriamente el curso. Cabe destacar que durante todo el programa la Academia tendrá un área específica para otorgar orientación y asistencia académica a los estudiantes.

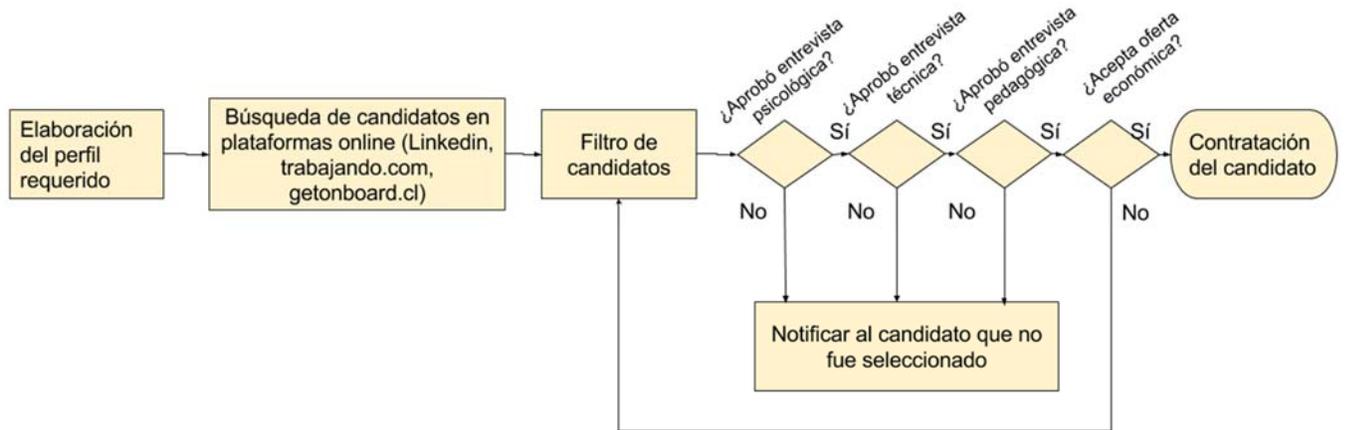
Figura 4: Flujo de Posventa



Elaboración propia.

La posventa es un aspecto importante dentro del servicio de Software Academy. Una vez que el estudiante haya completado el programa del curso tendrá la opción de acceder a un programa de pasantía en una empresa de desarrollo de software para aplicar los conocimientos y aprendizajes adquiridos. Esta opción se otorga en el caso de que el estudiante no tenga experiencia laboral en desarrollo de software. Si el estudiante tiene experiencia laboral previa, la Academia realizará una intermediación con la red de headhunters asociada, para que los estudiantes tengan la oportunidad de acceder a opciones laborales que les permita mejorar su condición laboral actual.

Figura 5: Flujo de Reclutamiento y Selección de Instructores



Elaboración propia.

Para Software Academy es muy importante contar con una dotación de instructores en desarrollo de software capacitados para impartir clases, ya que los instructores proyectan la imagen de la Academia, por lo que la etapa de reclutamiento y selección es muy importante. Primero que todo, se elabora el perfil requerido por la Academia para el cargo de Instructor, y luego se realiza la búsqueda de candidatos a través de plataformas online como LinkedIn, trabajando.com, y getonboard.cl. La siguiente etapa es realizar un filtro de candidatos y seleccionar a aquellos a los que se les aplicará una entrevista psicológica, una entrevista técnica que medirá nivel de conocimiento en desarrollo de software, y una prueba pedagógica que consistirá en que el postulante desarrolle un tema en particular durante 10 minutos para evaluar aspectos como la claridad en la explicación, capacidad de síntesis, habilidades blandas, entre otros. Los candidatos que pasen esta etapa se les presentará una oferta laboral y económica para trabajar en Software Academy.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Tabla 13: Plan de desarrollo e implementación

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Tareas administrativas																
Constitución legal de Software Academy	■	■	■													
Iniciación de actividades SII			■	■												
Obtención de patente comercial				■	■											
Búsqueda y arriendo de oficinas	■	■	■	■												
Tareas de reclutamiento y selección																
Equipo Directivo	■	■	■	■												
Instructores y Coordinador Académico		■	■	■												
Programador web, diseñador gráfico y encargado rrss			■	■	■											
Tareas del área Académica																
Diseño de las mallas curriculares					■	■	■	■								
Creación de contenido para Intranet							■	■	■	■	■	■	■	■		
Despliegue del plan de Marketing																
Elaboración de manual de marca					■	■	■	■								
Creación de página web									■	■	■	■				
Identidad y estrategia en redes sociales									■	■	■	■				
Campañas en redes sociales													■	■	■	■
Campañas de mailing													■	■	■	■

Elaboración propia.

5.4 Dotación

La dotación para el primer año de funcionamiento considera una plana ejecutiva de 5 profesionales. El área académica estará compuesta por 3 Instructores contratados a tiempo parcial y un Coordinador Académico a tiempo completo. El área de Marketing y Comunicaciones contará con 1 Programador Web, 1 Diseñador Gráfico y 1 Encargado de redes sociales. El área comercial contará con un Equipo de Ventas compuesto por 2 ejecutivos. El área de Administración y Finanzas será externalizada. En total el primer año de funcionamiento se considerará una dotación de 14 personas.

En el capítulo siguiente se detallarán las descripciones de cargo y equipos de trabajo.

6. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor está compuesto por Santos Ramón Brito, Ingeniero Informático y de Sistemas, cuenta con más 8 de años de experiencia en la industria del desarrollo de software, ha trabajado para prestigiosas compañías de publicidad, e-commerce y salud. Además de haber impartido cursos avanzados sobre desarrollo de software en Perú y Chile.

Mario Riquelme Castro, Ingeniero Comercial, cuenta con más de 9 años de experiencia en Gestión Financiera y Control de Gestión. Ha trabajado en importantes consultoras internacionales y actualmente se desempeña en la Gerencia de Administración y Presupuesto de una importante compañía de la industria eléctrica.

En el Anexo 17 - CV de los socios fundadores.

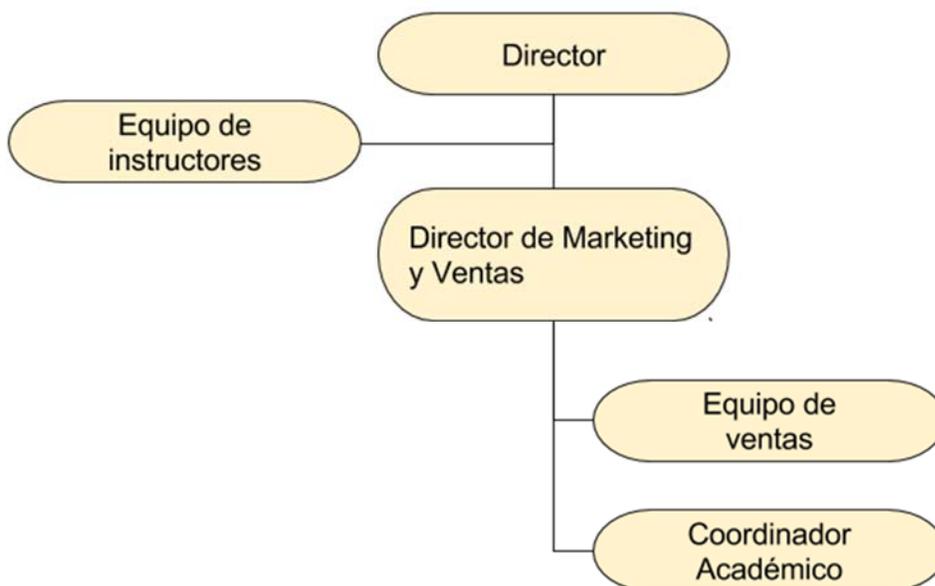
6.2 Estructura organizacional

El equipo gestor asumirá los roles de **Director** y **Director de Marketing y Ventas**. La función legal y contable será externalizada. Asimismo, se contratarán los servicios externos de:

- i) Un **Programador Web** para la programación y la implementación de la página web de la Academia, implementación de cambios en demanda, y soporte técnico de la página web e intranet.
- ii) Un **Diseñador Gráfico** para la creación de piezas gráficas para redes sociales, diseño de mailing, y diseño de banners.
- iii) Un **Encargado de Redes Sociales** para generar contenido para redes sociales, responder consultas en redes sociales y chat.

La estructura organizacional de Software Academy para la operación del primer año será de acuerdo al siguiente organigrama:

Figura 6: Estructura organizacional



Elaboración propia.

Tabla 14: Descripción Director

Cargo:	Director
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la planificación estratégica de la academia. - Supervisar y liderar al Equipo de Instructores. - Responsable de elaborar y supervisar los planes de estudio.
Remuneración bruta	600.000 CLP
Tipo de contrato	Tiempo Completo

Elaboración propia.

Tabla 15: Descripción Director de Marketing y Ventas

Cargo:	Director de Marketing y Ventas
Reporta a:	Director
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y ejecutar el plan de Marketing. - Elaborar y ejecutar el plan de contenido en redes sociales y página web. - Supervisar y liderar al Equipo de ventas y Coordinador Académico.
Remuneración bruta	500.000 CLP
Tipo de contrato	Tiempo Completo

Elaboración propia.

Tabla 16: Descripción Equipo de Ventas

Cargo:	Equipo de Ventas
Reporta a:	Director de Marketing y Ventas
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar el plan de ventas. - Cumplir con los objetivos comerciales.
Remuneración bruta	400.000 CLP + comisión
Tipo de contrato	Tiempo Completo

Elaboración propia.

Tabla 17: Descripción Equipo de Instructores

Cargo:	Equipo de Instructores
Reporta a:	Director
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los estudiantes en el desarrollo de software. - Cumplir con los programas de estudios establecidos.
Remuneración bruta	20.000 CLP por hora
Tipo de contrato	Tiempo Parcial

Elaboración propia.

Tabla 18: Descripción Coordinador Académico

Cargo:	Coordinador Académico
Reporta a:	Director de Marketing y Ventas
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none">- Prestar asistencia a los alumnos en temas administrativos y académicos.- Coordinar los horarios de los cursos y las mallas académicas.- Preparar el material de clases.
Remuneración bruta	400.000 CLP
Tipo de contrato	Tiempo Completo

Elaboración propia.

6.3 Incentivos y compensaciones

El plan de incentivo durante el primer año de operación contempla una remuneración variable para el equipo de ventas. Esta remuneración variable consiste en una comisión del 3% de la venta neta mensual por vendedor.

7. Plan financiero

La evaluación financiera del proyecto Software Academy considera un período de 5 años para los cálculos. Los supuestos para la evaluación del proyecto son:

7.1 Tabla de supuestos

Tabla 19: Tabla de supuestos

Tabla de supuestos	
Tipo de sociedad	SpA
Estructura societaria	3 Socios
Tamaño de mercado (MM\$)	3.199,1
Mercado meta (MM\$)	223,9
Proyección de ventas primer año	176 cursos
Tasa de crecimiento anual de ventas (años 2-5)	8%
Duración de un curso (en meses)	3
Precio por mes (en UF)	15
Tasa de crecimiento anual de remuneraciones	IPC + 2%
Tasa de crecimiento anual de gastos operacionales	3%
Proyección de inflación	3%
Tasa de impuesto a la renta	27%
Elaboración propia.	

7.2 Estimación de ingresos

Considera una venta de 176 cursos el primer año de operación y una tasa de crecimiento anual de ventas de 8% para los siguientes 4 años. El precio de venta de un curso es de 15 UF mensuales y cada curso dura 3 meses. El precio en UF se mantendrá fijo durante el período de evaluación.

Tabla 20: Estimación de ingresos en UF

Ingresos en UF	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Android	1.455	1.571	1.697	1.833	1.980
iOS	1.440	1.555	1.680	1.814	1.959
Java	1.305	1.409	1.522	1.644	1.775
.NET	1.125	1.215	1.312	1.417	1.531
Ruby	360	389	420	453	490
Totales	5.685	6.140	6.631	7.161	7.734
Elaboración propia.					

Tabla 21: Estimación de ingresos en pesos

Ingresos en pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Android	40.150.631	43.362.681	46.831.696	50.578.232	54.624.490
iOS	39.733.371	42.912.040	46.345.004	50.052.604	54.056.812
Java	36.010.770	38.891.631	42.002.962	45.363.199	48.992.255
.NET	31.105.407	33.593.839	36.281.347	39.183.854	42.318.563
Ruby	10.008.211	10.808.868	11.673.577	12.607.463	13.616.061
Totales	157.008.389	169.569.060	183.134.585	197.785.352	213.608.180
Elaboración propia.					

7.3 Plan de inversiones

Se considera una inversión inicial que incorpora todos los gastos legales y notariales para constituir una empresa junto con los gastos involucrados para la habilitación de la oficina y salas de clases. Además, incluye una proyección de gastos imprevistos.

El proyecto no considera inversión en activo fijo, ya que el equipamiento computacional será arrendado y la compra de muebles es considerada gasto.

Tabla 22: Plan de inversiones

Inversión inicial y puesta en marcha	
Constitución de la empresa	\$ 185.000
E escritura	\$ 45.000
Gastos notariales	\$ 100.000
Inscripción registro de comercio	\$ 10.000
Publicación Diario Oficial	\$ 30.000
Habilitación de oficinas y salas de clase	\$ 14.640.000
E escritorios (3)	\$ 900.000
Sillas ejecutivas (3)	\$ 240.000
Habilitación 4 salas de clase (incl. muebles)	\$ 8.000.000
Trabajos eléctricos y conectividad para 4 salas	\$ 3.000.000
Imprevistos	\$ 2.500.000
Inversión inicial	\$ 14.825.000
Elaboración propia, cifras en pesos chilenos.	

7.4 Proyecciones de Estados de resultados

Tabla 23: Proyección de Estados de resultados del primer año

Proyección Estados de Resultado	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	0	0	0	3.673.920	7.369.672	13.540.323	16.048.940	18.978.136	19.447.342	22.459.653	25.864.926	29.625.479
Costos de venta	0	0	0	-1.440.000	-2.880.000	-5.760.000	-5.760.000	-5.760.000	-5.760.000	-7.200.000	-7.200.000	-7.200.000
Margen Bruto	0	0	0	2.233.920	4.489.672	7.780.323	10.288.940	13.218.136	13.687.342	15.259.653	18.664.926	22.425.479
Remuneraciones	-2.300.000	-2.300.000	-2.300.000	-2.410.218	-2.521.090	-2.706.210	-2.781.468	-2.869.344	-2.883.420	-2.973.790	-3.075.948	-3.188.764
Marketing	-500.000	-1.750.000	-1.380.000	-1.580.000	-1.580.000	-1.380.000	-1.580.000	-1.580.000	-1.380.000	-1.580.000	-1.380.000	-1.380.000
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Generales	-3.160.205	-3.161.618	-3.214.351	-3.303.224	-3.378.820	-3.482.910	-3.588.439	-3.593.315	-3.598.874	-3.608.775	-3.614.573	-3.614.961
Total Gastos	-5.960.205	-7.211.618	-6.894.351	-7.293.442	-7.479.910	-7.569.119	-7.949.907	-8.042.659	-7.862.294	-8.162.565	-8.070.521	-8.183.725
Resultado Operacional	-5.960.205	-7.211.618	-6.894.351	-5.059.522	-2.990.238	211.203	2.339.033	5.175.477	5.825.048	7.097.088	10.594.405	14.241.754
Gasto financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad/Pérdida venta AF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-5.960.205	-7.211.618	-6.894.351	-5.059.522	-2.990.238	211.203	2.339.033	5.175.477	5.825.048	7.097.088	10.594.405	14.241.754
Impuesto (27%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-4.689.380
Utilidad Neta	-5.960.205	-7.211.618	-6.894.351	-5.059.522	-2.990.238	211.203	2.339.033	5.175.477	5.825.048	7.097.088	10.594.405	9.552.374

Elaboración propia, cifras en pesos chilenos.

Tabla 24: Proyección de Estados de resultados anual

Proyección Estados de Resultado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	157.008.389	169.569.060	183.134.585	197.785.352	213.608.180
Costos de venta	-48.960.000	-51.408.000	-53.978.400	-56.677.320	-59.511.186
Margen Bruto	108.048.389	118.161.060	129.156.185	141.108.032	154.096.994
Remuneraciones	-32.310.252	-33.925.764	-35.622.052	-37.403.155	-39.273.313
Marketing	-17.050.000	-17.561.500	-18.088.345	-18.630.995	-19.189.925
Depreciación	0	0	0	0	0
Gastos Generales	-41.320.064	-42.559.666	-43.836.455	-45.151.549	-46.506.096
Total Gastos	-90.680.315	-94.046.930	-97.546.853	-101.185.700	-104.969.334
Resultado Operacional	17.368.074	24.114.130	31.609.332	39.922.332	49.127.660
Gasto financiero	0	0	0	0	0
Ganancia/Pérdida Venta Activo Fijo	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	17.368.074	24.114.130	31.609.332	39.922.332	49.127.660
Impuesto (27%)	-4.689.380	-6.510.815	-8.534.520	-10.779.030	-13.264.468
Utilidad Neta	12.678.694	17.603.315	23.074.812	29.143.303	35.863.192

Elaboración propia, cifras en pesos chilenos.

7.5 Proyecciones de Flujo de caja

Tabla 25: Proyección de Flujo de caja sin cierre e infinita

Ítems	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	0	157.008.389	169.569.060	183.134.585	197.785.352	213.608.180
Costos	0	-48.960.000	-51.408.000	-53.978.400	-56.677.320	-59.511.186
Gastos	0	-90.680.315	-94.046.930	-97.546.853	-101.185.700	-104.969.334
Resultado Operacional	0	17.368.074	24.114.130	31.609.332	39.922.332	49.127.660
Depreciación	0	0	0	0	0	0
Amortización	0	0	0	0	0	0
Resultado antes de Impuesto	0	17.368.074	24.114.130	31.609.332	39.922.332	49.127.660
Impuesto	0	-4.689.380	-6.510.815	-8.534.520	-10.779.030	-13.264.468
Resultado después de Impuesto	0	12.678.694	17.603.315	23.074.812	29.143.303	35.863.192
(+) Depreciación y amortización	0	0	0	0	0	0
Inversión inicial	-14.825.000	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	-28.115.934	0	0	0	0	0
Flujo de caja neto	-42.940.934	12.678.694	17.603.315	23.074.812	29.143.303	35.863.192
Valor terminal	0	0	0	0	0	221.868.029
Flujo de caja libre	-42.940.934	12.678.694	17.603.315	23.074.812	29.143.303	257.731.221

Elaboración propia, cifras en pesos chilenos.

Tabla 26: Proyección de Flujo de caja con cierre al año 5

Ítems	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	0	157.008.389	169.569.060	183.134.585	197.785.352	213.608.180
Costos	0	-48.960.000	-51.408.000	-53.978.400	-56.677.320	-59.511.186
Gastos	0	-90.680.315	-94.046.930	-97.546.853	-101.185.700	-104.969.334
Resultado Operacional	0	17.368.074	24.114.130	31.609.332	39.922.332	49.127.660
Depreciación	0	0	0	0	0	0
Amortización	0	0	0	0	0	0
Resultado antes de Impuesto	0	17.368.074	24.114.130	31.609.332	39.922.332	49.127.660
Impuesto	0	-4.689.380	-6.510.815	-8.534.520	-10.779.030	-13.264.468
Resultado después de Impuesto	0	12.678.694	17.603.315	23.074.812	29.143.303	35.863.192
(+) Depreciación y amortización	0	0	0	0	0	0
Inversión inicial	-14.825.000	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	-28.115.934	0	0	0	0	0
Recuperación capital de trabajo	0	0	0	0	0	28.115.934
Liquidación de activos	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja neto	-42.940.934	12.678.694	17.603.315	23.074.812	29.143.303	63.979.126

Elaboración propia, cifras en pesos chilenos.

7.6 Cálculo de la tasa de descuento

Tabla 27: Cálculo de la tasa de descuento

Cálculo tasa de descuento	Con cierre	Sin cierre	Fuente
Rf: tasa libre de riesgo para bonos a 5 años	4,04%	5,02%	https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951
B: beta de la industria	0,89	0,89	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Rm-Rf: prima por riesgo de mercado	5,78%	5,78%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
Premio por Liquidez	3,00%	3,00%	Pre determinada
Premio por Starup	3,00%	3,00%	Pre determinada
Td: tasa de descuento	15,18%	16,16%	-
Elaboración propia.			

Donde la tasa de descuento es: $Td = Rf + \beta(Rm - Rf) + \text{Premio por liquidez} + \text{Premio Startup}$

7.7 Evaluación financiera del proyecto

Tabla 28: Evaluación financiera del proyecto sin cierre e infinita

VAN	\$133.588.308
TIR	66,5%
Elaboración propia.	

Tabla 29: Evaluación financiera del proyecto con cierre al año 5

VAN	\$44.545.726					
TIR	43,1%					
PAYBACK	2,72					
Punto de equilibrio	A partir del mes 6 del primer año de operación.					
Ítems	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado Operacional	0	17.368.074	24.114.130	31.609.332	39.922.332	49.127.660
Total costos y gastos operacionales	0	139.640.315	145.454.930	151.525.253	157.863.020	164.480.520
ROI		12,4%	16,6%	20,9%	25,3%	29,9%
Elaboración propia, cifras en pesos chilenos.						

7.8 Valor residual

El valor residual corresponde al valor terminal del proyecto equivalente al flujo de caja neto (\$35.863.192.-) del año 5 dividido por la tasa de descuento (16,16%) utilizada en la evaluación del proyecto sin cierre e infinita. El valor residual es igual a \$221.868.029.

7.9 Balance proyectado

Tabla 30: Balance proyectado

Balance proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	6.061.940	30.856.947	52.032.509	79.098.003	112.689.553
Cuenta por cobrar	29.625.479	31.995.517	34.555.158	37.319.571	40.305.137
Otras cuentas por cobrar	-	-	-	-	-
Activo fijo neto	-	-	-	-	-
Total activo	35.687.419	62.852.464	86.587.667	116.417.574	152.994.689
Cuentas por pagar	8.183.725	17.745.455	18.405.846	19.092.450	19.806.373
Deuda financiera C/P					
Deuda financiera L/P					
Patrimonio	27.503.694	45.107.009	68.181.821	97.325.124	133.188.316
Total pasivo y patrimonio	35.687.419	62.852.464	86.587.667	116.417.574	152.994.689

Elaboración propia, cifras en pesos chilenos.

7.10 Capital de trabajo

Tabla 31: Capital de trabajo

Capital de trabajo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Ingresos	0	0	0	3.673.920	7.369.672	13.540.323	16.048.940
Total gastos	-5.960.205	-7.211.618	-6.894.351	-8.733.442	-10.359.910	-13.329.119	-13.709.907
Saldo	-5.960.205	-7.211.618	-6.894.351	-5.059.522	-2.990.238	211.203	2.339.033
Saldo acumulado	-5.960.205	-13.171.823	-20.066.174	-25.125.696	-28.115.934	-27.904.731	-25.565.698

Elaboración propia, cifras en pesos chilenos.

7.11 Fuentes de financiamiento

La Sociedad estará compuesta por 3 socios que financiarán en partes iguales la inversión inicial (\$14.825.000) y el capital de trabajo para los primeros 5 meses de operación (\$28.115.934).

7.12 Ratios financieros clave comparados con la competencia o industria

Tabla 32: Ratios financieros clave

Ítems	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen neto		8,1%	10,4%	12,6%	14,7%	16,8%
Margen bruto		68,8%	69,7%	70,5%	71,3%	72,1%
ROE		46,1%	39,0%	33,8%	29,9%	26,9%
Ingresos		157.008.389	169.569.060	183.134.585	197.785.352	213.608.180
Costo variable		48.960.000	51.408.000	53.978.400	56.677.320	59.511.186
Costo fijo		90.680.315	94.046.930	97.546.853	101.185.700	104.969.334
Resultado operacional		17.368.074	24.114.130	31.609.332	39.922.332	49.127.660
		0,9	0,9	0,8	0,8	0,8

Elaboración propia, cifras en pesos chilenos.

7.13 Análisis de Sensibilidad

Tabla 33: Análisis de Sensibilidad ante escenario original

Evaluación de proyecto original (cifras en pesos chilenos).						
Ítems	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	0	157.008.389	169.569.060	183.134.585	197.785.352	213.608.180
Inversión inicial	-14.825.000					
Capital de trabajo	-28.115.934					
Flujo de caja neto	-42.940.934	12.678.694	17.603.315	23.074.812	29.143.303	63.979.126
VAN	\$44.545.726					
TIR	43,1%					
Elaboración propia.						

Tabla 34: Análisis de Sensibilidad - disminución de ventas en 10%

Supuesto: disminución de las ventas en 10% (cifras en pesos chilenos).						
Ítems	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	0	141.307.550	152.612.154	164.821.127	178.006.817	192.247.362
Inversión inicial	-14.825.000					
Capital de trabajo	-30.289.371					
Flujo de caja neto	-45.114.371	1.560.930	5.585.815	10.085.081	15.103.019	50.977.115
VAN	\$773.037					
TIR	15,7%					
Elaboración propia.						

Tabla 35: Análisis de Sensibilidad - aumento de ventas en 10%

Supuesto: aumento de las ventas en 10% (cifras en pesos chilenos).						
Ítems	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	0	172.709.228	186.525.966	201.448.044	217.563.887	234.968.998
Inversión inicial	-14.825.000					
Capital de trabajo	-27.044.706					
Flujo de caja neto	-41.869.706	23.796.458	29.620.816	36.064.544	43.183.586	78.083.345
VAN	\$87.759.831					
TIR	70,6%					
Elaboración propia.						

8. Riesgos críticos

Tabla 36: Riesgos críticos

Riesgos	Tipo	Descripción	Plan de Mitigación
Externos	Riesgos relacionados a competidores	Dado que la barrera de entrada es baja, existe el riesgo de que aparezcan nuevos competidores.	Reforzar la diferenciación de la propuesta de valor y posventa desde el inicio de la operación.
	Riesgos políticos	Cambios relacionados con alguna reforma educacional o legal que cambie las exigencias actuales para Software Academy.	Monitoreo constante de los cambios normativos e implementación de los ajustes necesarios para cumplir con la normativa.
	Riesgos relacionado con los clientes	Insolvencia de los clientes para cumplir con los compromisos de pago.	Fomentar el pago al contado o mediante tarjetas de crédito que generen liquidez.
	Riesgos provenientes de las redes sociales	Crisis de reputación online en redes sociales.	Monitoreo constante de redes sociales para solucionar problemas en una etapa temprana. Mantener tiempos de respuestas acotados en plataformas online.
Internos	Riesgos referentes a la ejecución el proyecto.	Falla en implementación del plan de marketing.	Establecer objetivos específicos para cada hito dentro del plan de marketing. Establecer un supervisor que dé seguimiento y control para asegurar éxito en la implementación.
	Riesgos relacionados a la entrega de servicio	Falla en el servicio de soporte y seguimiento al estudiante.	Supervisar el proceso de soporte y seguimiento al estudiante para garantizar la continuidad del estudiante.
	Riesgos relacionados con el reclutamiento y selección de instructores	Contratación de un instructor que no se ajuste al perfil.	Revisar y ajustar la etapa de selección de candidatos que cumplan con el perfil requerido.

9. Propuesta inversionista

El rápido crecimiento de la industria TI exige profesionales altamente especializados en desarrollo de software. Actualmente, la demanda de estos profesionales supera la oferta disponible en el mercado. Software Academy entrena profesionales en desarrollo de software y los prepara para acceder a las oportunidades y desafíos que ofrece la industria TI.

Software Academy selecciona a los mejores instructores en desarrollo de software para que capaciten profesionales competentes para la industria TI. El método de aprendizaje utilizado es la resolución de problemas reales de la industria y aplicación de metodologías ágiles en el aula. Software Academy ingresa al mercado con una oferta de cursos actualizada a las tendencias internacionales de TI tales como desarrollo de software Android, iOS, Java, .NET y Ruby.

La academia operará en la comuna de Providencia cerca a una estación de metro.

La evaluación financiera del proyecto considera un período de cinco años, obteniendo como resultado un VAN positivo de \$44.545.726. La tasa interna de retorno es 43,1% y el período de recuperación de la inversión es de 2,72 años. La inversión inicial es de \$14.825.000.- y el capital de trabajo para los primeros 5 meses de operación es de \$28.115.934.

10. Conclusiones

Las proyecciones en materia de tecnología para la industria local establecen que las empresas centrarán sus modelos de negocio en plataformas digitales. La industria TI requiere de profesionales especialistas en desarrollo de software preparados para implementar soluciones creativas. Debido a lo anterior es necesario incrementar la oferta de desarrolladores de software. Software Academy busca ser parte de la industria TI a través de la capacitación de especialistas en desarrollo de software, seleccionando a los mejores instructores en desarrollo de software para que capaciten profesionales competentes para la industria TI.

Software Academy se considera una oportunidad atractiva, considerando que la evaluación financiera entrega un VAN positivo de \$44.545.726 y el período de recuperación de capital es de 2,72 años.

11. Bibliografía

Banco Central de Chile

WEB: www.bcentral.cl

Instituto Nacional De Estadísticas

WEB: www.ine.cl

NYU faculty, Stern

WEB: www.stern.nyu.edu/faculty/bio/aswath-damodaran

12. Anexos

ANEXO 1: PESTEL

Factores	Oportunidades	Riesgos	Exigencias
Políticos	Apoyo del gobierno a través de CORFO y SENCE con becas destinadas a cursos de programación, desarrollo y diseño de software para que los becados aprendan un oficio y tengan posibilidades de trabajar en empresas de tecnología, en áreas informáticas del retail, banca, aseguradoras, etc., o emprender por cuenta propia. (Ver detalle en Anexo 4: Becas Capital Humano).	No se observan riesgos significativos dado que en los últimos años las políticas públicas han sido estables en cuanto a otorgar franquicias.	Cumplir con la normativa chilena vigente.
	Apoyo del gobierno a través de Start-Up Chile a iniciativas de emprendimientos digitales que incrementan la demanda de personal calificado en desarrollo de software (Ver detalle en Anexo 5: Programas Start-Up Chile).	No se observan riesgos significativos dado que en los últimos años las políticas públicas han sido estables en cuanto al apoyo de	

		emprendimientos tecnológicos.	
Económicos	<p>El mercado laboral en TI y Telecomunicaciones requiere constantemente profesionales con grandes conocimientos técnicos que promuevan el desarrollo e implementación de procesos eficientes y en pro del negocio. Las TI favorecen directamente el crecimiento de las PYMEs, hacen más eficiente sus procesos y mejoran la productividad de la economía, en general. (Ver detalle en Anexo 6: Guía salarial y empleabilidad 2015, y Anexo 7: Columna de opinión en El Mostrador por Jaime Soto, Secretario General de ACTI).</p>	<p>No se observan riesgos significativos ya que la industria TI se encuentra en constante expansión. La tendencia es seguir incorporando tecnología a todas las industrias.</p>	<p>La industria TI es intensiva en capital. Sin embargo Software Academy no requiere grandes inversiones en capital.</p>
	<p>Crece la demanda de desarrolladores de software debido a la escasez de personal calificado. La Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, ChileValora, y la Asociación de Chilena de Empresas de Tecnología de la Información, (Acti), levantó siete perfiles de trabajos muy requeridos en el rubro: Analista de datos, Community manager, Coordinador de mesa de servicios, Gestor de contenidos web, Líder de control de calidad de software, Programador web,</p>		

	<p>Técnico de soporte computacional. (Ver detalle en Anexo 8: Chilevalora y ACTI lanzan nuevos perfiles laborales para el sector tecnologías de información.</p>		
	<p>Según Forbes, 4 del top 5 de las marcas más valiosas el 2017 son empresas de tecnología (Apple, Google, Microsoft, Facebook), es decir, en términos globales los mercados valoran más las marcas de tecnología. (Ver detalle en Anexo 9: The World's Most Valuable Brands).</p>		
<p>Sociales</p>	<p>La tendencia actual de los consumidores es estar permanentemente conectados a través de distintas plataformas, principalmente smartphones, y realizar transacciones a través de diferentes aplicaciones. Las compañías cada vez necesitan profesionales que puedan desarrollar estas aplicaciones. (Ver detalle en Anexo 10: Conclusiones Estudio Adimark).</p>	<p>No se observan riesgos.</p>	<p>Se debe tener presencia constante en los canales de comunicación vigentes al público objetivo como redes sociales, chats, e internet.</p>
	<p>Uso de las redes sociales. Las personas interactúan a diario a través de distintas redes sociales, las que permiten intercambiar información en gran volumen en tiempo real. Las compañías tienen el desafío de estar presentes también en las redes sociales, para</p>		

	<p>interactuar y lograr posicionamiento entre sus clientes y clientes potenciales. (Ver detalle en Anexo 11: artículo “Sobre Redes Sociales en Chile”, en www.guiadigital.gob.cl).</p>		
Tecnológicos	<p>La tecnología y los lenguajes de programación evolucionan todos los días. Un profesional TI debe mantenerse actualizado en los lenguajes y metodologías. (Ver detalle en Anexo 12: Los 9 programas que debes manejar si buscas tener un mejor sueldo, en www.t13.cl).</p>	No se observan riesgos.	Mantener la malla de cursos actualizada.
	<p>Tendencia de aplicar transformación digital como estrategia de negocios. Las compañías están modificando sus modelos de negocios tradicionales hacia los medios digitales, para obtener rentabilidades superiores. (Ver detalle en Anexo 13: conclusiones IDC Predictions Chile 2016).</p>		
Environmental (Medio Ambiente)	<p>Existe una tendencia de crear soluciones digitales que desincentivan el uso de papel para almacenar información, lo que permite reducir el impacto en el medio ambiente junto con ahorrar tiempo y dinero. (Ver detalle en Anexo 14: artículo “Using technology and better systems”, en</p>	No se observan riesgos.	No se observan exigencias.

	wwf.panda.org).		
Legal	En general es sencillo constituir una empresa en Chile, considerando la organización legal del negocio, las obligaciones tributarias y la obtención obtener del permiso de funcionamiento municipal (Ver detalle en Anexo 15: Crear una empresa, en www.chileatiende.gob.cl).	No se observan riesgos.	Cumplir con la normativa chilena vigente.

ANEXO 2: FODA

Para complementar la descripción de la empresa, se presenta un análisis interno basado en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Instructores con amplia experiencia en desarrollo de software. ● Moderna infraestructura en salas de clases, con un layout que fomenta la creatividad de los estudiantes. ● Gestión con redes de contacto en la industria (headhunters). ● Convenios de pasantías con empresas de la industria TI. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Software Academy es nuevo en el mercado, lo que implica un mayor foco en actividades de posicionamiento en la etapa inicial. ● El proyecto es imitable, lo que exige mayor diferenciación. ● Desconocimiento del público en general sobre la industria del desarrollo de software, lo que implica un mayor esfuerzo de marketing para dar a conocer los cursos de Software Academy.
Oportunidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none">• Creciente demanda de desarrolladores de software en industria TI y otras industrias.• No existe un líder en el mercado de entrenamiento de especialistas en desarrollo de software.• Existe poca diferenciación entre competidores.	<ul style="list-style-type: none">• Existen empresas que brindan cursos de desarrollo de software en plataformas online, con bajos costos de operación.
---	---

ANEXO 3: CONCLUSIONES DEL ESTUDIO PREDICTIONS CHILE 2017

<http://www.trendtic.cl/2017/04/de-acuerdo-al-informe-idc-predictions-chile-2017mercado-de-internet-de-las-cosas-iot-crecera-25-en-chile-durante-este-ano/>

ANEXO 4: BECAS CAPITAL HUMANO

<http://www.becascapitalhumano.cl/tipo-beca/tecnologias-de-la-informacion/>

<http://www.startupchile.org/es/sobre-nosotros/>

ANEXO 6: GUÍA SALARIAL Y EMPLEABILIDAD 2015

https://www.hays.cl/cs/groups/hays_common/@cl/@content/documents/digitalasset/hays_1422886.pdf

ANEXO 7: COLUMNA DE OPINIÓN EN EL MOSTRADOR POR JAIME SOTO, SECRETARIO
GENERAL DE ACTI

<http://www.elmostrador.cl/mercados/2016/02/17/como-la-tecnologia-impulsa-la-innovacion-y-moldea-el-chile-de-hoy/>

ANEXO 8: CHILEVALORA Y ACTI LANZAN NUEVOS PERFILES LABORALES PARA EL SECTOR TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

<http://www.chilevalora.cl/noticias/chilevalora-y-acti-lanzan-nuevos-perfiles-laborales-para-el-sector-tecnologias-de-informacion/>

ANEXO 9: THE WORLD'S MOST VALUABLE BRANDS

<https://www.forbes.com/powerful-brands/list>

ANEXO 10: CONCLUSIONES ESTUDIO ADIMARK

<http://www.adimark.cl/es/estudios/dinamica.asp?id=327>

ANEXO 11: ARTÍCULO “SOBRE REDES SOCIALES EN CHILE”

<http://www.guiadigital.gob.cl/articulo/sobre-redes-sociales-en-chile>

ANEXO 12: LOS 9 PROGRAMAS QUE DEBES MANEJAR SI BUSCAS TENER UN MEJOR

<http://www.t13.cl/noticia/tendencias/tecnologia/los-9-programas-debes-manejar-si-buscas-tener-mejor-sueldo>

ANEXO 13: CONCLUSIONES IDC PREDICTIONS CHILE 2016

<http://icrowdnewswire.com/2016/05/03/segun-idc-predictions-chile-2016-transformacion-digital-sera-una-de-las-razones-de-inversion-en-materia-de-adopcion-d>

ANEXO 14: ARTÍCULO “USING TECHNOLOGY AND BETTER SYSTEMS”, EN

WWF.PANDA.ORG

http://wwf.panda.org/how_you_can_help/live_green/fsc/save_paper/office_paper/technology/

ANEXO 15: CREAR UNA EMPRESA, EN CHILEATIENDE.GOB.CL

<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/ver/22718>

ANEXO 16: Encuestas de mercado

ANEXO 17: CV de los socios fundadores