



WEB LEARN PREUNIVERSITARIO VIRTUAL

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

Alumno: Fernando Toro Subiabre

Profesor Guía: Rodrigo Fuentes

Santiago, Diciembre 2018

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	1
1. Oportunidad de Negocio	1
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	4
2.1. Industria	4
2.1.A. La Industria.....	4
2.1.B. Segmentos	4
2.1.C. Tendencias.....	5
2.1.D. Análisis de Riesgos, Exigencias y Oportunidades.....	5
2.1.E. Análisis Competitivo del Sector.....	6
2.2. Competidores.....	8
2.2.A. Identificación y Caracterización	8
2.2.B. Fortalezas y Debilidades de los Competidores	10
2.2.C. Mapa de Posicionamiento Relativo de los Competidores.....	11
2.3. Clientes	12
2.3.A. Caracterización de los Consumidores.....	12
2.3.B. Macro y Micro Segmentos de Clientes.....	13
2.3.C. Análisis y Respaldo de las Tendencias de los Consumidores.....	13
2.3.D. Los FCE	14
2.4. Tamaño del Mercado	14
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	15
3.1. Modelo de Negocios.....	15
3.1.A. Propuesta de Valor	15
3.1.B. Ingresos.....	16
3.1.C. Aliados Clave.....	16
3.1.D. Actividades Clave	16
3.1.E. Relación con Los Clientes	17
3.1.F. Segmentos de Clientes.....	17
3.1.G. Recursos Clave	18
3.1.H. Canales de Distribución.....	18
3.1.I. Costos	18
3.2. Descripción de la Empresa.....	18
3.2.A. Misión	19
3.2.B. Visión.....	19
3.2.C. Objetivo del Negocio.....	20

3.2.D.	Mercado Objetivo.....	20
3.2.E.	Historia de Web Learn	20
3.3.	Estrategia de Crecimiento o Escalamiento	20
3.3.A.	Infancia.....	21
3.3.B.	Expansión.....	21
3.3.C.	Maduración.....	21
3.4.	RSE y Sustentabilidad.....	22
3.4.A.	Gobierno Corporativo	22
3.4.B.	Derechos Humanos	22
3.4.C.	Prácticas Laborales	22
3.4.D.	Comunidad	23
3.4.E.	Medio Ambiente.....	23
3.4.F.	Prácticas Operacionales Justas.....	23
4.	Plan de Marketing	24
4.1.	Objetivos de Marketing.....	24
4.1.A.	Primer Año	24
4.1.B.	Segundo Año.....	24
4.1.C.	Tercer Año.....	24
4.2.	Estrategia de Segmentación	24
4.3.	Estrategia de Producto/Servicio	26
4.3.A.	Estrategia Producto Apoderados	26
4.3.B.	Estrategia Producto Universidades e Institutos	27
4.4.	Estrategia de Precio.....	27
4.4.A.	Precio Apoderados	27
4.4.B.	Precio Universidades e Institutos.....	28
4.5.	Estrategia de Comunicación y Ventas	28
4.5.A.	Comunicación en Otros Sitios Web	29
4.5.B.	Comunicación Off Line	29
4.5.C.	Comunicación por Correos Masivos	29
4.5.D.	Estrategia SEM.....	29
4.5.E.	Estrategia de Ventas	29
4.6.	Estimación de la Demanda y Proyección de Crecimiento Anual.....	30
4.6.A.	Estimación de la Demanda	30
4.6.B.	Proyección de Crecimiento Anual	31
4.6.C.	Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	31

5.	Plan de Operaciones	33
5.1.	Estrategia, Alcance y Tamaño de Las Operaciones	33
5.1.A.	Estrategia, Alcance y Tamaño de Las Operaciones Etapa I: Infancia	33
5.1.B.	Estrategia, Alcance y Tamaño de Las Operaciones Etapa II: Expansión	34
5.1.C.	Estrategia, Alcance y Tamaño de Las Operaciones Etapa III: Madurez.....	35
5.2.	Flujo de Operaciones	35
5.2.A.	Contratación del Servicio	35
5.2.B.	Registro de Profesores	36
5.2.C.	Clases en Vivo.....	36
5.3.	Plan de Desarrollo e Implementación.....	36
5.4.	Dotación.....	37
6.	Equipo del Proyecto.....	39
6.1.	Equipo Gestor	39
6.2.	Estructura Organizacional	40
6.3.	Incentivos y Compensaciones.....	42
7.	Plan Financiero.....	44
7.1.	Supuestos y Estimaciones	44
7.2.	Inversiones.....	45
7.3.	Estado de Resultado y Flujo Proyectado Anualizados.....	47
7.4.	Tasa de Descuento	47
7.5.	Evaluación Económica	48
7.6.	Análisis de Sensibilidad.....	49
8.	Riesgos Críticos.....	50
8.1.	Proporción del Mercado Potencial Insuficiente	50
8.2.	Comisión Percibida Como Poco Atractiva por Los Profesores	50
8.3.	Dificultades Para Hallar una Universidad Partner de Prestigio	50
8.4.	Dificultades para Obtener Financiamiento.....	51
8.5.	Entrada de un Nuevo Competidor con el Mismo Modelo	51
9.	Propuesta Inversionista	52
	Primera Ronda (Semilla)	52
	Segunda Ronda	52
10.	Conclusiones.....	54
	ANEXOS.....	55
	Anexo 1: Formulario Encuesta	56
	Anexo 2: Resultados Encuesta	62

Anexo 3: Requerimientos Funcionales de Web Learn	69
Anexo 4: Cálculo del Mercado Meta	71
Anexo 5: Inversiones	73
Anexo 6: Cálculo de Los Requerimientos de Capital de Trabajo	75
Anexo 7: Proyección Mensual del Estado de Resultado y Flujo de Caja del Año 1	77
Anexo 8: Cálculo del Punto de Equilibrio	78
Costos Variables	79
Punto de Equilibrio	79
Anexo 9: Análisis de Sensibilidad	79
Análisis de Sensibilidad Unidimensional	79
Análisis de Sensibilidad de 2 Dimensiones	80
Anexo 10: Lienzo CANVAS	81
Anexo 11: Supuestos de Evaluación	83

Índice de Tablas

TABLA 1: ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	10
TABLA 2: MICRO SEGMENTOS DE CLIENTES	13
TABLA 3: PROPUESTA DE VALOR WEB LEARN VS LA COMPETENCIA	15
TABLA 4: GAP DE PRECIO PLANES DE PREUNIVERSITARIO INTENSIVOS	28
TABLA 5: PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO ANUAL (USUARIOS)	31
TABLA 6: PRESUPUESTO DE MARKETING ANUALIZADO [MCLP\$]	31
TABLA 7: ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES ETAPA 1: INFANCIA	33
TABLA 8: ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES ETAPA 2: EXPANSIÓN	35
TABLA 9: PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	37
TABLA 10: INVERSIÓN DE PUESTA EN MARCHA (DETALLE MENSUAL [MCLP\$])	37
TABLA 11: BALANCE DE PERSONAL POR ETAPA	37
TABLA 12: RENTAS DEL PERSONAL DE WEB LEARN	38
TABLA 13: INCENTIVOS DEL EQUIPO GESTOR	42
TABLA 14: METAS DE UTILIDAD PARA INCENTIVOS [MCLP\$]	43
TABLA 15: TABLA DE SUPUESTOS Y ESTIMACIONES	44
TABLA 16: INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVOS INTANGIBLES	45
TABLA 17: GASTOS DE PUESTA EN MARCHA (DETALLE MENSUAL [MCLP\$])	46
TABLA 18: INVERSIONES DURANTE LA OPERACIÓN [MCLP\$]	46
TABLA 19: PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADO ANUALIZADO	47
TABLA 20: PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA ANUALIZADO	47
TABLA 21: RESULTADOS DE EVALUACIÓN ECONÓMICA POR ESCENARIO	49
TABLA 22: VALORACIÓN PRE Y POST MONEY DE WEB LEARN	53
TABLA 23: INTENSIÓN DE COMPRA	72
TABLA 24: INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVOS INTANGIBLES	73
TABLA 25: CALENDARIO DE INVERSIONES (CANTIDAD)	73
TABLA 26: CALENDARIO DE INVERSIONES [CLP\$]	74
TABLA 27: PROYECCIÓN DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN*	74
TABLA 28: REQUERIMIENTO DE CAPITAL DE TRABAJO DEL AÑO 1	75
TABLA 29: REQUERIMIENTO DE CAPITAL DE TRABAJO DEL AÑO 2	76

TABLA 30: PROYECCIÓN MENSUAL DEL ESTADO DE RESULTADO DEL AÑO 1	77
TABLA 31: PROYECCIÓN MENSUAL DEL FLUJO DE CAJA DEL AÑO 1	77
TABLA 32: PROYECCIÓN MENSUAL DE LOS COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES CLASIFICADOS COMO FIJOS Y VARIABLES [MCLP\$]	78
TABLA 33: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE 2 DIMENSIONES (PROPORCIÓN MERCADO META Y TARIFA MENSUAL)	80
TABLA 34: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE 2 DIMENSIONES (COMISIÓN WL S/VTAS Y TARIFA MENSUAL) ...	80
TABLA 35: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE 2 DIMENSIONES (PROPORCIÓN MERCADO META Y COMISIÓN WL S/VTAS)	80
TABLA 36: ESTIMACIONES Y SUPUESTOS DE EVALUACIÓN	83

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: MAPA DE POSICIONAMIENTO RELATIVO	12
ILUSTRACIÓN 2: LOGO DE WEB LEARN	18
ILUSTRACIÓN 3: MAPA DE POSICIONAMIENTO RELATIVO ESPERADO	25
ILUSTRACIÓN 4: INTENSIÓN DE COMPRA	26
ILUSTRACIÓN 5: DISPOSICIÓN A PAGAR (TARIFA MENSUAL [CLP\$/RAMO])	28
ILUSTRACIÓN 6: CANAL DE CONTRATACIÓN	30
ILUSTRACIÓN 7: ORGANIGRAMA ETAPA 1: INFANCIA	41
ILUSTRACIÓN 8: ORGANIGRAMA ETAPA 2: EXPANSIÓN	41
ILUSTRACIÓN 9: ORGANIGRAMA ETAPA 3: MADUREZ	42
ILUSTRACIÓN 10: RESUMEN DE ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD UNIDIMENSIONAL	79
ILUSTRACIÓN 11: LIENZO CANVAS DE WEB LEARN	81

Resumen Ejecutivo

El siguiente documento aborda el Plan de Negocios de Web Learn, un Preuniversitario On Line con Clases en Vivo, el cual se encuentra inmerso en la Industria de Preuniversitarios en Chile.

La Industria de Preuniversitarios atiende cada año a unos 105.000 estudiantes que rinden la PSU. En Chile existen al menos 17 preuniversitarios, siendo los más grandes el Pedro de Valdivia (30.000 alumnos) y CEPECH (21.000 alumnos). Los preuniversitarios operan bajo modalidades que van desde cursos gratuitos en línea hasta clases personalizadas a domicilio con un tutor.

Web Learn se diferencia de cualquier otro formato de Preuniversitario On Line fundamentalmente por su propuesta de valor, dado que es un market place donde se conecta directamente a profesores y alumnos, dónde los apoderados y estudiantes pueden elegir o cambiar a su profesor conforme sus requerimientos o satisfacción con este, y dónde las clases son personalizadas para un máximo de 6 alumnos con interacción en tiempo real.

Web Learn captura valor principalmente mediante el cobro de una comisión del 13% sobre la venta de planes anuales e intensivos. Dicha comisión es de cargo del profesor.

El mercado meta de Web Learn es de 11.506 estudiantes chilenos en proceso de preparación para la PSU, mercado que se espera abarcar al finalizar el año 6 de operación. El primer año Web Learn sólo abarcará las regiones De Los Lagos y De los Ríos llegando a 143 usuarios, por lo mismo, durante los primeros 8 meses de operación el único empleado será el Gerente General. Para los años 2 al 6 se espera una tasa de crecimiento promedio anual de 2.273 usuarios (Promedio simple).

La evaluación conservadora de Web Learn arroja un VAN de MCLP\$34.744 con una TIR de 15,8%.

La evaluación más optimista arroja un VAN de MCLP\$369.176 y una TIR de 35,3%.

1. Oportunidad de Negocio

Brecha Entre Estudiantes que Rinden la PSU y Los que Toman Preuniversitario

En Chile, el año 2017 rindieron las pruebas obligatorias de Matemáticas y Lenguaje de la Prueba de Selección Universitaria (PSU) 262.139 estudiantes (DEMRE PSU, 2017), En 2012 se estimaba que unos 100.000 estudiantes preparaba la prueba con alguna alternativa de preuniversitario (El Quinto Poder, 2012), por lo tanto, si consideramos que de acuerdo a datos del último Censo del 2017 la población crece a una tasa del 1,06% anual (biobiochile.cl, 2017), se podría estimar que al 2018 unos 105.000 estudiantes tomó alguna opción de preuniversitario. Las cifras evidencian que sólo el 40% de los estudiantes toma una opción de preuniversitario, por lo tanto, existe una brecha importante entre alumnos que toman y no toman un preuniversitario.

E-Learning en Chile

La educación on line está ganando cada vez más terreno en Chile, según el Ministerio de Educación; el 2,1% de los estudiantes de pregrado está en un programa a distancia, alcanzando los 24.659 estudiantes en 2016, con una tasa de crecimiento compuesta del 31% los últimos 4 años (emol, 2017).

E-Learning en el Mundo

Gracias a los avances de las tecnologías de la información y educación, al exceso masivo a internet y al enorme uso de dispositivos móviles, la educación web ha ido ganando cada vez más terreno. En Estados Unidos, por ejemplo, la matrícula de pregrado 100% on line creció un 3,9% anual en 2015 y 2016, alcanzando el 14% de los estudiantes de pregrado en 2016 (emol, 2017).

Penetración de la Banda Ancha en Chile

De acuerdo a un análisis de la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM), en Chile el 27% de los hogares con un ingreso familiar desde MCLP\$1.000 cuenta con una conexión a internet de banda ancha (emol, 2016), mientras que según datos de la Subsecretaría de Telecomunicaciones del Gobierno de Chile, las conexiones

domiciliarias a internet ADSL y de fibra óptica han crecido a un ritmo del 2% anual entre el 2011 y el 2017.

Propuesta de Valor de Preuniversitarios Web en Chile

La propuesta de valor de los preuniversitarios on line existentes en Chile incluyen un plan de estudios, material de apoyo que en algunos casos incluye clases pregrabadas, orientación respecto a carreras y sólo el sitio Puntaje Nacional ofrece clases en vivo, pero estas son masivas, y por lo mismo, con un grado de interacción en tiempo real muy reducido.

La Oportunidad de Negocio

La oportunidad que aborda este plan de negocios es la de crear el Preuniversitario Web Learn, con clases personalizadas de máximo 6 estudiantes con interacción en tiempo real, dónde apoderados y estudiantes puedan acceder a una vitrina web para elegir a sus profesores de cada asignatura, esto en función de las calificaciones previas que han dejado otros usuarios, y la tarifa que este oferte, asimismo, los clientes y usuarios podrán cambiar de profesor si así lo desean cuando lo estimen conveniente.

Con los resultados de una encuesta on line realizada (Ver anexos 1 y 2), cruzada con algunos datos secundarios, se pudo estimar el Mercado Meta en 11.506 estudiantes en todo Chile, el cual se estima alcanzar en el plazo de 6 años (Para mayores detalles acerca del cálculo del Mercado Meta consultar anexo 4).

Para llevar a cabo el proyecto, se requiere contratar el desarrollo de una plataforma web que permita incrustar una herramienta sólida de video conferencia, y llevar a cabo la propuesta de valor.

El desarrollo de Web Learn puede ser liderado por su gestor principal José Fernando Toro, quien es MBA de la FEN de la Universidad de Chile e Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Los Lagos, y por lo tanto, cuenta con las herramientas de gestión necesarias para su cometido.

2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

2.1. Industria

2.1.A. La Industria

La industria en la que se encuentra inmerso el proyecto que da origen a este Plan de Negocios corresponde a la de los Preuniversitarios, entendiéndose como tal a las instituciones educativas enfocadas principalmente en la preparación de estudiantes para la rendición de la Prueba de Selección Universitaria (PSU), pero también en menor medida al reforzamiento de estudiantes de enseñanza básica y media.

2.1.B. Segmentos

En la Industria de se pueden distinguir principalmente los 2 segmentos siguientes:

- **Preuniversitarios Tradicionales:** Corresponde al modelo de preuniversitario más antiguo y de mayor penetración, compuesto fundamentalmente por 2 actores, como lo son Preuniversitario Pedro de Valdivia (30.000 estudiantes) y Preuniversitario CEPECH (21.000 estudiantes), que en conjunto representan alrededor del 49% de la Industria. La propuesta de valor de los preuniversitario tradicionales consiste en clases presenciales con horarios predefinidos, la rendición de ensayos, y la entrega de material de apoyo.
- **Preuniversitario On Line:** Constituidos por preuniversitarios más recientes, los cuales explotan el recurso de internet de diversas formas, que van desde compartir material de estudio, hasta clases virtuales con un grado relativamente limitado de interacción. Los actores más conocidos de este segmento son Puntaje Nacional, Preu Joven y Educar Chile. No existen fuentes confiables las cuales permitan estimar el grado de penetración de los preuniversitarios on line, esto en una medida que sea comparable a los preuniversitarios tradicionales, sin embargo, circulan algunos datos que indican un gran tráfico en la web de Puntaje Nacional en torno a las 10.000 visitas diarias (Economía y Negocios On Line, 2017).

Las propuestas de valor de los preuniversitarios on line son variadas, y van desde la entrega de material de estudio, hasta clases virtuales con un grado limitado de interacción con los profesores.

Los modelos de ingresos de los preuniversitarios on line corresponden a la venta de publicidad y de informes, y en algunos casos, el pago de un plan de estudios.

2.1.C. Tendencias

En la Industria de Preuniversitarios se puede apreciar la tendencia de los preuniversitarios tradicionales a la experimentación con mecanismos de enseñanza más personalizados, así como la incorporación de herramientas asociadas a internet.

2.1.D. Análisis de Riesgos, Exigencias y Oportunidades

Para el análisis de riesgos, exigencias y oportunidades se realizó un análisis PESTEL, el cual se redujo a un análisis de los riesgos y las oportunidades, ya que no vislumbran exigencias relevantes de mencionar.

A continuación, se resumen las principales conclusiones del análisis PESTEL:

Entorno Político

- La escena política es favorable a proyectos educacionales con costos más asequibles.

Entorno Económico

- El contexto económico chileno es favorable, según un sondeo del Banco Central, la economía chilena podría alcanzar un crecimiento del 3,8% en 2018, y cifras muy similares los próximos 2 años (emol, 2018).

Entorno Social

- La penetración del E-Learning en la cultura chilena avanza a buen ritmo, a una tasa del 31% entre 2012 y 2016 (emol, 2017).

- Hay una alta expectativa de la ciudadanía por medidas o iniciativas que favorezcan una mayor igualdad de oportunidades.

Entorno Tecnológico

- El 27% de los hogares en Chile con ingreso familiares desde MCLP\$1.000 posee una conexión a internet de banda ancha.
- Eventuales hackeos e intermitencia en la transmisión de clases on-line plantea desafíos que hay que tener en cuenta.
- Las herramientas de videoconferencia se han ido masificando en Chile gracias al florecimiento de herramientas gratuitas de alto nivel como Skype, Hangout y Zoom (Por nombrar algunas de las más importantes), junto con una alta penetración de conexiones de banda ancha y fibra óptica en los hogares chilenos.

Entorno Ecológico

- El entorno ecológico es favorable a proyectos de E-Learning ya que implican un menor impacto sobre el medio ambiente.

Entorno Legal

- Es necesario evaluar muy bien las limitantes que podrían existir para que estudiantes universitarios den clases.
- La Ley SEP podría representar una oportunidad para trabajar en conjunto con colegios que concentran a alumnos vulnerables.

2.1.E. Análisis Competitivo del Sector

Para el análisis competitivo se utilizó la herramienta de Análisis Porter, del cual se resumen las siguientes conclusiones:

Amenaza de ingreso de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos entrantes muestra un regular atractivo ya que el ingreso requiere de ciertos esfuerzos financieros, y de alcanzar un volumen mínimo de usuarios relativamente considerable.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos representa un regular atractivo ya que existen algún grado de costos de cambio para el cliente debido a los contratos a plazo, y el crear un preuniversitario serio requiere de ciertos recursos financieros debido a la inversión inicial y a los costos estructurales. Los sustitutos más potentes podrían ser profesores particulares, sin embargo, las altas tarifas de estos hacen que aborden un mercado muy específico y reducido.

Poder de Negociación de los Proveedores

La atomización de los proveedores y su escasa organización representa un atractivo de la Industria de Preuniversitarios.

Poder de Negociación de los Clientes

Desde el punto de vista del poder de negociación de los clientes, la Industria de Preuniversitarios es regularmente atractiva, ya que el grado de concentración de estos es muy bajo; los sustitutos apuntan a segmentos de ingresos extremos; y el grado de diferenciación de los preuniversitarios es bajo.

Rivalidad entre los Competidores

La rivalidad de la industria muestra un regular atractivo, ya que, si bien hay muchos actores, hay 2 líderes que concentran el 50% del mercado dándole cierta estabilidad a la industria.

El crecimiento ha sido bajo los últimos años, pero debería reaccionar a la gratuidad universitaria.

El grado de diferenciación en los servicios de preuniversitarios es bastante bajo lo que deja oportunidades.

Atractivo de la Industria de Preuniversitarios

El análisis competitivo muestra que la Industria de Preuniversitarios en Chile muestra un regular atractivo, ya que la intensidad de la competencia es relativamente alta, dado que existe un número importante de competidores, lo que en parte se ve atenuado por un par de actores relevantes que acumulan el 50% del mercado creando cierta estabilidad en el sector. El crecimiento de la industria ha

sido bajo los últimos años, pero es esperable que esto evolucione positivamente en el futuro como consecuencia de la Reforma a la Educación, lo que mejora las expectativas del sector. Las barreras de entrada relativamente bajas y escasos costos de cambio, crean una presión adicional en la Industria de Preuniversitarios debido al riesgo de intensificación de la competencia.

Las oportunidades en la Industria de Preuniversitarios podrían darse por la vía de la diferenciación, ya que hoy en día no se observan propuestas de valor con grados relevantes de diferenciación.

2.2. Competidores

2.2.A. Identificación y Caracterización

Si bien es cierto el presente proyecto está inmerso en la Industria de Preuniversitarios en Chile, el segmento que se busca abordar es el que, apuesta por un grado alto de flexibilidad espacial y horaria, y precios accesibles, por lo tanto, del análisis de los competidores en la industria se determinó que la competencia directa estaría compuesta por los preuniversitarios Puntaje Nacional, Preujoven y Educarchile.

Cabe destacar que el primer año de operación el proyecto sólo operará en las regiones De Los Lagos y De Los Ríos, sin embargo, la competencia directa será la misma.

Con el fin de estructurar el análisis de los competidores se abordó cada una de las dimensiones de sus respectivos planes de negocio, siendo los resultados de dicho análisis los que siguen.

1) Propuesta de Valor

Respecto de las propuestas de valor que hoy se encuentran en el segmento de interés se observan las tutorías gratuitas y pagadas, la posibilidad de rendir ensayos, acceso a contenido multimedia, material de apoyo, planes de estudio estructurados, orientación vocacional, diagnóstico, acceso a foros y chats, y clases virtuales con un grado de interacción alumno profesor bastante limitado. El caso

particular de Educarchile muestra un elemento distintivo en su propuesta, y es que éste apuesta por el autoestudio preocupándose básicamente por brindar un buen diagnóstico y material de apoyo.

2) Segmentos de Clientes

Los segmentos de clientes que abordan los competidores son los padres y apoderados de colegios municipales y particulares subvencionados.

3) Usuarios

Los usuarios a qué apuntan los competidores son principalmente estudiantes de 4° Medio y egresados de Enseñanza Media, y en menor medida estudiantes de 3° Medio (Para mayores detalles del perfil de los usuarios revisar el apartado 2.3.C).

4) Canales

En cuanto a canales de distribución este es internet.

5) Relación con Los Clientes

La relación con los clientes se da principalmente por internet y muy en menor medida por teléfono. A través de los sitios web de los preuniversitarios los padres y estudiantes pueden acceder a reportes que dan cuenta de los progresos del alumno, así como a información orientativa respecto de metodologías de estudio, vocación profesional, hábitos de estudio, etc.. Por teléfono los apoderados y estudiantes básicamente pueden resolver consultas.

6) Actividades Clave

Dentro de las actividades clave de los competidores se encuentran la estructuración de planes de estudio, la creación de las plataformas digitales, estandarización de las clases y el Marketing Digital vía presencia en redes sociales.

7) Recursos Clave

En cuanto a los recursos clave de los competidores se pueden observar las plataformas digitales, los planes de estudio y material de apoyo, y adicionalmente en el caso de Puntaje Nacional, docentes de calidad.

8) Socios Clave

Respecto a los socios clave de los competidores se observan universidades, proveedores de software y soporte informático, y en el caso de Educarchile, el Ministerio de Educación, Fundación Chile y relpe.

9) Flujo de Ingresos

En cuanto al flujo de ingresos, se observan distintos modelos, en el caso de Preujoven se observan tutorías gratuitas y pagadas; en el caso de Puntaje Nacional los ingresos se obtienen del pago de los servicios por parte de colegios y de la venta de espacios publicitarios; por último, Educarchile es un sistema gratuito.

10) Estructura de Costos

Del análisis de los competidores se puede inferir que sus costos se concentran en el Marketing Digital en redes sociales, mantenimiento y mejora de sus plataformas digitales, y el sueldo de profesores.

2.2.B. Fortalezas y Debilidades de los Competidores

Respecto del análisis de fortalezas y debilidades de los competidores, las principales conclusiones se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1: Análisis de Fortalezas y Debilidades

Competidor	Fortalezas	Debilidades
Preujoven.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planes de estudio bien estructurados. ✓ Tutoría gratis. ✓ Material multimedia disponible. ✓ 25.000 estudiantes han hecho uso del sitio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No tiene respaldo de instituciones educacionales reconocidas. ✓ Bajo posicionamiento. ✓ Baja actividad de Marketing.
Educarchile	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respaldo de instituciones reconocidas como el 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No tiene planes de estudio bien definidos.

	Ministerio de Educación, por ejemplo. ✓ Información de becas de primera fuente.	✓ Se basa en el autoestudio.
Puntaje Nacional	✓ Planes y material de estudio. ✓ Experiencia en la preparación de la PSU online. ✓ Sistema gratuito.	✓ Bajo posicionamiento. ✓ Baja actividad de Marketing. ✓ Clases virtuales de baja interacción alumno/profesor.

Preujoven destaca por planes de estudio muy bien estructurados, sin embargo, no cuenta con el respaldo de instituciones educaciones de renombre, y cuenta con un bajo posicionamiento principalmente debido a una baja actividad de Marketing. Educarchile se diferencia por contar con un gran respaldo de instituciones prestigiosas como lo es el Ministerio de Educación, sin embargo, apuesta por un modelo basado en el autoestudio que aún no penetra mucho en la sociedad chilena. Puntaje Nacional es el competidor más fuerte con una plataforma digital moderna que cuenta con un tráfico importante. La principal debilidad de este competidor es su bajo posicionamiento percibido, a pesar de que sus directivos señalan en diversos medios que el sitio tiene un gran tráfico. Las clases virtuales por otra parte muestran un bajo grado de interacción entre el alumno y el profesor.

2.2.C. Mapa de Posicionamiento Relativo de los Competidores

A la luz de las características principales del proyecto de negocios propuesto, resulta conveniente “mapear” la industria de acuerdo con dos ejes:

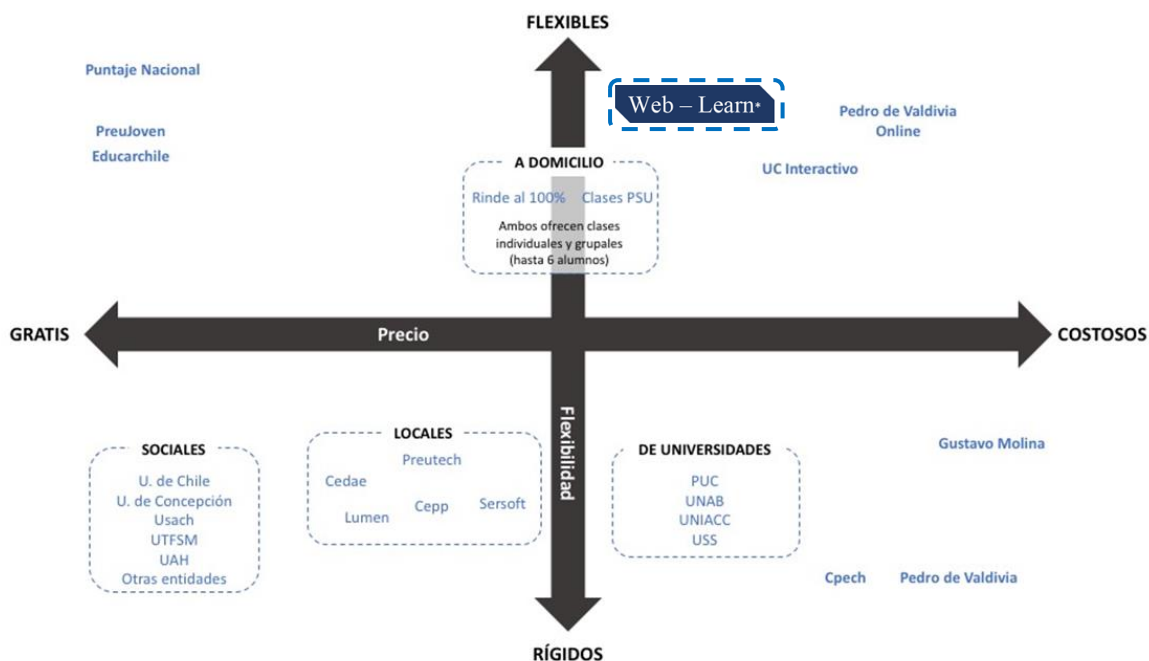
- 1) **Precio:** En tanto Web-learn busca posicionarse como una opción asequible para los estudiantes de menores recursos.

- 2) **Nivel de Flexibilidad / Customización:** Dado por el grado de digitalización de la oferta, en la medida que la propuesta de un preuniversitario online con clases virtuales apunta, sobre todo, al beneficio de que cada estudiante pueda utilizar la plataforma de la forma que necesite y/o pueda.

El siguiente es un mapa de posicionamiento relativo de la Industria de Preuniversitarios en Chile:

Cabe destacar que, aunque el primer año de operación sólo se abarcarán las regiones De Los Lagos y De Los Ríos, sin embargo, el posicionamiento esperado es el mismo independiente de la etapa de desarrollo del proyecto (Dado que es web).

Ilustración 1: Mapa de Posicionamiento Relativo



2.3. Clientes

2.3.A. Caracterización de los Consumidores

Los consumidores son los padres y apoderados de estudiantes o egresados de enseñanza media en Chile.

2.3.B. Macro y Micro Segmentos de Clientes

Macrosegmento de Clientes

El macrosegmento de clientes al que apunta Web Learn corresponde a padres y apoderados de estudiantes de Educación Media, sin diferenciar si se trata de colegios particulares, municipales o particulares subvencionados.

Micro segmento de Clientes

De acuerdo con los resultados del Estudio de Mercado realizado, se distinguen los siguientes 2 segmentos que muestran un mayor interés en el servicio ofrecido:

Tabla 2: Micro Segmentos de Clientes

Variable de Segmentación	Segmento 1	Segmento 2
Sexo	Femenino	Masculino
Edad	De 40 a 50 años	De 30 a 50 años
Nivel Educativo	Superior y Superior con Post Grado	Superior y Superior con Post Grado
Ingreso Familiar	Sobre \$1.500.000	Sobre \$2.000.000

2.3.C. Análisis y Respaldo de las Tendencias de los Usuarios

Los usuarios de Web Learn son básicamente jóvenes entre 16 a 19 años, mayoritariamente estudiantes de 4° Medio o egresados, estos jóvenes pertenecen a la denominada Generación Z o Centennials, a quienes les gusta la moda, navegar diariamente por internet y visitar tiendas como pasatiempo (ACHAP, 2017).

Los Centennias no responden bien a la publicidad tradicional, siendo sus motivadores de compra el boca a boca y comentarios que revisan en internet. Su relación con las marcas tiene mucho que ver con la tecnología. El 90% de los Centennials usa internet todos los días, mientras que el general de la población lo hace en un 58%. El 81% navega por internet desde su smartphone, y un 45% lo hace en su casa desde un notebook. Los Centennials también son los que más películas y programas ven por internet, con un consumo diario del 37% versus un 18% del promedio de la población (ACHAP, 2017).

2.3.D. Los FCE

En base a lo analizado, los factores críticos de éxito son:

- El contar con el respaldo de una institución de educación de prestigio.
- El disponer de un socio estratégico del ámbito de las plataformas de video conferencias.
- El implementar un mecanismo de evaluación de docentes altamente efectivo.
- El desarrollar una amplia red de alianzas estratégicas con establecimientos de Educación Media.

2.4. Tamaño del Mercado

La Industria de Preuniversitarios en Chile atiende a un mercado de aproximadamente 105.000 estudiantes, lo que representa algo más de 2/3 de los estudiantes que rinden la PSU cada año (Con base en el 2018).

3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1. Modelo de Negocios

3.1.A. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Web Learn es fundamentalmente clases de preparación para la PSU en un formato on line con clases en vivo. Los clientes y usuarios pueden elegir al profesor que deseen en función de una calificación global, calificaciones por aspectos particulares y la tarifa de este. Las clases en vivo admiten un máximo de 6 alumnos que interactúan con el profesor y los otros estudiantes en tiempo real (Ver anexo 10).

Dentro de las calificaciones de profesores en aspectos específicos se encuentran: Dominio del Tema, Resolución de Dudas, Organización y Desarrollo de las Clases, Puntualidad y Responsabilidad.

Web Learn se parece a Open English en el sentido de efectuar clases en vivo con interacción alumnos-profesor, y se asemeja a Air BNB o Booking en cuanto a que se pone a disposición del cliente un gran número de oferentes, los cuales cuentan con calificaciones previas de otros usuarios.

A continuación, en la siguiente tabla se contrasta la propuesta de valor de Web Learn con la de sus competidores directos:

Tabla 3: Propuesta de Valor Web Learn vs La Competencia

Atributo	Web Learn	Puntaje Nacional	Educarchile	Preujoven
Planes de Estudio	Si	Si	Si	Si
Material de Estudio	Si	Si	Si	Si
Ensayos	Si	Si	Si	Si
Orientación	Si	Si	Si	Si
Clases en Vivo	Si	Si	No	No
Clases Pregrabadas	Si	Si	No	No
Clases en Vivo Personalizadas (Máx. 6 alumnos)	Si	No	No	No
Posibilidad de Elegir o Cambiar al Profesor	Si	No	No	No
Calificaciones Públicas de Los Profesores	Si	No	No	No
Interacción Alumnos-Profesor en Tiempo Real	Si	No	No	No
Gratis	No	Si	Si	Si
Respaldo de Universidad Prestigiosa	Si	No	Si	No

Web Learn se diferencia de la competencia ofreciendo clases en vivo personalizadas, con interacción profesores-alumnos en tiempo real, dando a consumidores y

usuarios lo posibilidad de elegir a su profesor, o bien cambiarlo. Web Learn también permite a los usuarios evaluar periódicamente a sus profesores, y visualizar las calificaciones acumuladas de cada profesor. En definitiva, Web Learn pone a disposición de consumidores y usuarios una enorme oferta de profesores, e información relativa a la labor de estos, lo cual les permite elegir a sus profesores con información de calidad.

Lo que ofrece Web Learn no está al alcance de la competencia por el hecho de ser en gran medida gratuitos.

3.1.B. Ingresos

Los ingresos provendrán principalmente de una comisión cobrada a los profesores que dicten clase en la plataforma.

Después de alcanzar un tráfico atractivo en la web, se espera comenzar a generar ingresos por publicidad de Universidades, CFTs, IFTs, etc..

3.1.C. Aliados Clave

El contar con una universidad de renombre como socio estratégico permitiría dar credibilidad y seriedad a esta nueva plataforma. Para conseguir esto, Web Learn entregará a la universidad partner espacios publicitarios gratuitos dentro de la plataforma.

Contar con colegios emblemáticos como socios estratégicos permitiría un canal efectivo y barato de difusión dentro del público objetivo, esto a cambio de la entrega de reportería útil para los colegios.

Establecer alianzas con Municipios fortalecerá y facilitará las relaciones con colegios municipalizados. A cambio Web Learn entregará valiosa reportería acerca de los resultados de alumnos de distintos colegios. En el primer año de funcionamiento se buscará establecer alianzas con colegios como el Liceo de Hombres y el Liceo de Niñas de Puerto Montt.

3.1.D. Actividades Clave

Es muy importante estandarizar las clases en vivo definiendo los contenidos mínimos que deben abordar y hacer seguimiento al desarrollo de estas. Si bien es

cierto no es conveniente establecer pautas demasiado estrictas en cuanto al desarrollo de las clases, a fin de dar ciertas libertades a cada profesor para desenvolverse con su propio estilo, es necesario poner una pauta que guíe los temas abordados en cada clase con el fin de lograr mayor calidad desde una perspectiva más amplia.

Administrar y mejorar mecanismos que busquen que Web Learn pueda apropiarse del valor deseado es sumamente importante, es necesario contar con herramientas que eviten que los profesores usen el sitio para captar alumnos y luego negociar con ellos fuera del sitio.

Mantener buenas y fluidas relaciones con los socios clave también es un elemento muy relevante para tener éxito, ya que permiten entre otras cosas recibir información oportuna respecto del público objetivo, y mejorar continuamente la herramienta de videoconferencias.

La obtención de feedback de parte de los usuarios es sumamente importante para adaptar cada vez mejor el servicio a los deseos y expectativas de los usuarios y clientes.

3.1.E. Relación con Los Clientes

La relación con los clientes se llevará a cabo a través de la entrega de reportes de progresos de los estudiantes; a través de canales disponibles para el envío de felicitaciones, sugerencias y reclamos; a través de la administración de microencuestas; y a través del envío contante de información relativa al proceso PSU, universidades y carreras universitarias, alternativas de financiamiento, y otras similares de interés de los clientes y estudiantes.

3.1.F. Segmentos de Clientes

Principalmente se abordarán 2 segmentos de clientes, estos son por una parte Padres y apoderados de estudiantes de Enseñanza Media, y por otra, universidades, CFTs, IPs, etc..

Los padres y apoderados son quienes contratan los servicios de los profesores disponibles en la plataforma, y le permiten de esta manera a Web Learn cobrar una comisión a los profesores.

Las universidades, CFTs, IPs y otros son quienes contratarían espacios publicitarios en el sitio de Web Learn una vez que este alcance un tráfico que les resulte atractivo.

3.1.G. Recursos Clave

Los recursos clave de Web Learn serán la plataforma web, el staff de profesores y el material de apoyo.

La plataforma de Web Learn será su principal activo, se requiere que permita efectuar videoconferencias de alta calidad, a la vez de hacer seguimiento al desarrollo de las clases en vivo.

El staff de profesores es otro recurso sumamente importante, es necesario contar con un team de profesores de excelente nivel.

El material de apoyo también es un recurso importante, debe estar bien diseñado y bien alineado a los objetivos de la PSU. Por lo mismo, un ítem importante de la inversión inicial será la elaboración de contenidos, el cual contempla el trabajo de 6 profesores (Uno por cada prueba de la PSU), laborando por 3 meses en el desarrollo de los planes de estudio y material de apoyo tales como guías, ensayos, etc..

3.1.H. Canales de Distribución

En canal de distribución del servicio de clases en vivo y de la publicidad es internet.

3.1.I. Costos

Los costos de Web Learn corresponden principalmente a profesores, servicio de videoconferencia, servicios de data center y hosting, servicio de recaudación y servicio de gestión de personal.

3.2. Descripción de la Empresa

Ilustración 2: Logo de Web Learn

Nombre	Logo
Web Learn	

Weab Learn es una empresa de servicios, el cual corresponde a un Preuniversitario On Line con Clases en Vivo.

La empresa se encuentra aún en una etapa de proyecto, y su plan de negocios se ha venido conceptualizando y mejorando desde fines del 2017.

Para la puesta en marcha de la nueva empresa se generará un SpA.

Web Learn busca cubrir la necesidad de un Preuniversitario On Line con Clases en Vivo, altamente flexible y de elevada calidad, al cual se pueda acceder desde la comodidad del hogar, y con un alto grado de personalización, ya que las clases serán para grupos de máximo 6 estudiantes.

Web Learn se posicionará como la alternativa de Preuniversitario más flexible, el cliente podrá cambiar de profesor cuando lo desee y elegir el número máximo de alumnos por clase que mejor se ajuste a su balance precio-expectativa.

En cuanto a precio, si bien es cierto estos serán fijados por los propios profesores, deberían tender a ser más bajos que los de preuniversitarios convencionales con clases presenciales.

3.2.A. Misión

Proveer a las familias chilenas de un servicio de preparación para la PSU vía internet altamente flexible y dotado de los más elevados estándares de calidad, conseguidos mediante un aprovechamiento intensivo de las últimas tecnologías de colaboración virtual y la gestión de excelencia del talento de las personas, promoviendo siempre un trato respetuoso y justo con sus empleados, clientes, proveedores. el medio ambiente y la sociedad en general.

3.2.B. Visión

Ser la empresa líder en Chile en el rubro de la preparación para la PSU vía internet, siendo reconocida además por entregar el servicio más innovador y de la mayor calidad de su segmento, además de ser uno de los mejores lugares para trabajar en Chile y una empresa referente en cuanto al trato respetuoso y justo con sus empleados, clientes, proveedores, medio ambiente y sociedad en general.

3.2.C. Objetivo del Negocio

Generar un preuniversitario on line con clases en vivo el cual permita conectar a profesores y estudiantes de cualquier parte de Chile con el más alto grado de flexibilidad y calidad.

3.2.D. Mercado Objetivo

El mercado objetivo corresponde a padres y apoderados de estudiantes de Enseñanza Media de establecimientos privados y públicos y que cuenten con una buena conexión de internet domiciliaria.

3.2.E. Historia de Web Learn

La idea de negocios de Web Learn surgió fundamentalmente de la observación de 3 market place, los primeros 2 de ellos corresponden a plataformas de enseñanza de idioma, una de ellas es Open English (Con clase en vivo) y la otra es ABA English. Otro market place observado fue Air BNB el cual permite a usuarios registrados ofrecer o contratar hospedaje de casas y departamentos generando un negocio de comisión cobrada al arrendador.

El último hecho y tal vez el detonante de la idea de negocios de Web Learn, corresponde a la experiencia de su ideólogo, José Fernando Toro, manteniendo reuniones on line con sus compañeros del MBA de la FEN de la Universidad de Chile. En dichas citas discutían casos en plataformas como Hangout, Skype, Zoom, etc., por mencionar las mejor evaluadas. Eran 5 estudiantes discutiendo en tiempo real y viéndose las caras sin mayores inconvenientes, entonces, José Fernando pensó ¿Por qué no aprovechar los avances de la colaboración virtual y su bajo costo generando un preuniversitario virtual?, el cual tome elementos de los modelos de negocios de Air BNB, Open English y ABA English.

3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

Como se ha descrito anteriormente, el modelo de negocios de Web Learn incluye 2 fuentes de ingreso, la primera de ellas y la más importante corresponde a una comisión cobrada a los profesores que hagan uso de la web para realizar clases en vivo, y la otra, corresponde al cobro de publicidad a universidades y otras instituciones de educación. La rentabilidad del negocio dependerá del número de

usuarios que se consigan, por lo tanto, las expectativas de crecimiento de estos guiarán la estrategia de crecimiento que contempla 3 etapas, estas son infancia, expansión y maduración.

3.3.A. Infancia

Como su nombre lo indica, esta etapa corresponde a los primeros pasos de Web Learn, comprende el primer año de operación, en ella se llevan a cabo todas las operaciones propias del negocio, es decir, ventas, administración de la plataforma, administración y finanzas del negocio, administración de contenidos y marketing.

En esta etapa la operación sólo abarca las regiones de Los Lagos y Los Ríos, ya que se espera depurar la plataforma durante este periodo, para llegar con una solución probada al momento de hacer la expansión a todo Chile.

En esta etapa se espera llegar a los primeros 143 usuarios y captar los primeros 734 usuarios del plan anual del año 2.

3.3.B. Expansión

Una vez que se haya culminado satisfactoriamente la puesta en marcha se procederá con la etapa de expansión en la cual se espera alcanzar los 2.444, 4.745 y 7.046 usuarios los años de operación 2, 3 y 4 respectivamente.

Al finalizar esta etapa el negocio ya es capaz de generar utilidades significativas.

Para lograr cumplir con las metas de crecimiento de esta etapa, se hará gran esfuerzo en ampliar la red de relaciones con colegios y universidades. Tener una amplia red de relaciones con colegios permitirá a Web Learn penetrar fuertemente en su mercado objetivo, mientras que el establecimiento de relaciones con universidades permitirá atraer una gran oferta de estudiantes destacados interesados en hacer clases on line.

3.3.C. Maduración

Esta es la última etapa de escalamiento de Web Learn, comprende los años de operación 5 y 6, donde se proyecta alcanzar los 9.347 y 11.506 usuarios respectivamente.

Al finalizar esta etapa, la empresa debe estar bien perfilada para una eventual venta.

3.4. RSE y Sustentabilidad

Con el fin de ser una empresa responsable socialmente y comprometida con la sustentabilidad de sus operaciones, la empresa será dirigida con concordancia con sus lineamientos en cuanto a gobierno corporativo, derechos humanos, prácticas laborales, comunidad, medio ambiente prácticas laborales justas, las cuales se describen a continuación.

3.4.A. Gobierno Corporativo

La alta dirección de la empresa estará compuesta por personas éticamente idóneas que cuenten además con un genuino compromiso con la educación, altamente orientados a resolver las necesidades y deseos de los clientes y que demuestren pasión por el uso de la tecnología al servicio de la colaboración virtual, especialmente en lo referido a la enseñanza.

3.4.B. Derechos Humanos

En coherencia con su misión y visión, Web Learn será siempre un ferviente defensor de los derechos humanos y un incansable promotor del trato respetuoso y justo con todos los incumbentes, ya se trate de empleados, clientes, proveedores, accionistas, y otros miembros de la sociedad en general.

3.4.C. Prácticas Laborales

La medula de cada compañía es la calidad de sus empleados y en coherencia con la esencia de esta empresa, Web Learn será siempre promotor de prácticas laborales respetuosas y justas con sus empleados, además de ser más flexibles que la norma, permitiendo por ejemplo (Cada vez que sea posible), el trabajo desde la comodidad del hogar, la vestimenta informal, horarios de trabajo flexibles, etc.. Las remuneraciones del personal tendrán un alto componente variable, entregando la posibilidad a los empleados de tomar parte del beneficio del negocio, pero también sus riesgos.

3.4.D. Comunidad

Consistentemente con su misión y visión, Web Lear será promotor y/o patrocinador de actividades tendientes a impulsar el respeto, el trato justo y cuidado de las personas, el medio ambiente y la comunidad en general, y por supuesto, de aquellas que vayan en la línea de potenciar el aprendizaje y la colaboración vía internet.

En esta misma línea, Web Learn generará becas de estudio para estudiantes destacados de colegios de menores recursos.

3.4.E. Medio Ambiente

Como empresa moderna, eficiente y tecnológica, Web Lear procurará siempre el cuidado del medio ambiente minimizando el uso de materias primas en sus procesos, tales como el papel, por ejemplo, además, se establecerá un mecanismo de evaluación de proveedores mediante el cual se busca filtrar a aquellos que exhiben las mejores prácticas en cuanto al cuidado y respeto del medio ambiente. Web Learn será además patrocinador de toda actividad tendiente a promover el cuidado y respeto por el medio ambiente.

3.4.F. Prácticas Operacionales Justas

En cuanto a prácticas operacionales justas, Web Lear procurará siempre contar con procedimientos que eviten el trato abusivo con clientes, tales como cobros excesivos, o el no efectuar compensaciones cuando por diversas razones corresponda efectuarlas. Además, se definirán procedimientos de evaluación de proveedores que permitan filtrar a aquellos que caigan en delitos o faltas que atenten contra el derecho sus empleados, clientes, proveedores, el medio ambiente o la sociedad en general.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

4.1.A. Primer Año

- ✓ Alcanzar los 143 usuarios.
- ✓ Lograr que los usuarios interactúen en la plataforma al menos 3 veces por semana.
- ✓ Conseguir que al menos el 25% de los usuarios recomiende Web Learn.

4.1.B. Segundo Año

- ✓ Alcanzar 2.444 usuarios.
- ✓ Lograr que al menos el 50% de los usuarios recomiende Web Learn.
- ✓ Generar ingresos anuales por MCLP\$102.970 por concepto de comisión.

4.1.C. Tercer Año

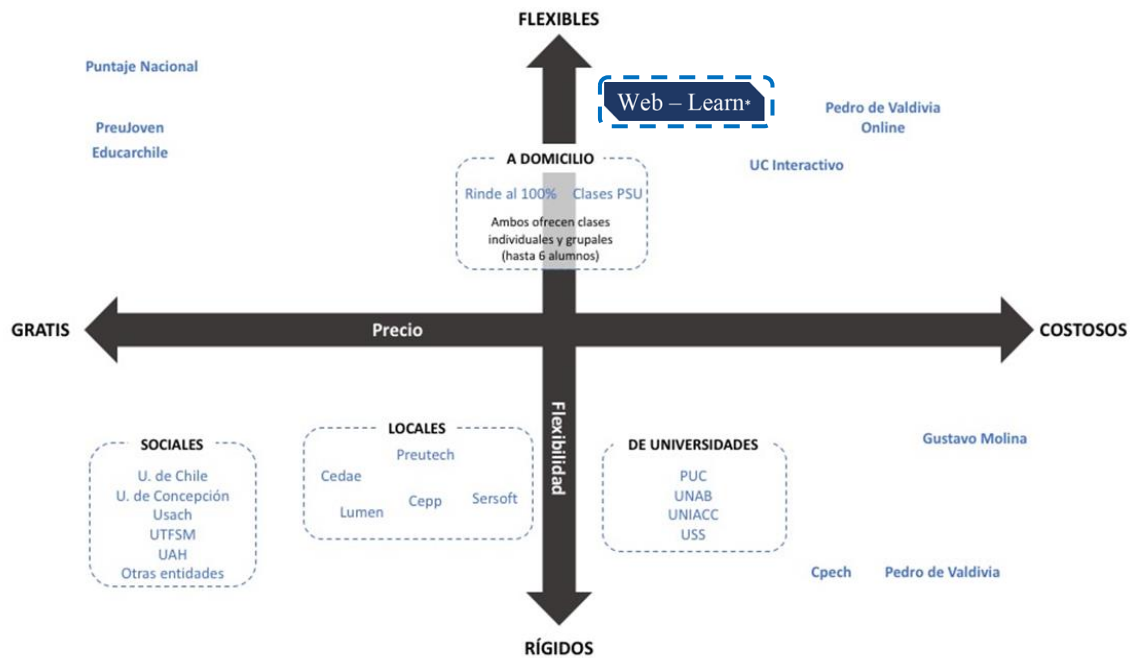
- ✓ Llegar a los 4.745 usuarios.
- ✓ Lograr una tasa de recomendación de al menos el 60%.
- ✓ Generar ventas anuales por MCLP\$199.918 por concepto de comisión.

4.2. Estrategia de Segmentación

Como ya se mencionó en el capítulo 2, el posicionamiento que busca Web Lear es en base al eje de valor “Flexibilidad”, concepto al que se da coherencia a través de los atributos del servicio que son descritos en el apartado 4.3.

En la siguiente ilustración se puede apreciar el posicionamiento relativo esperado para Web Learn:

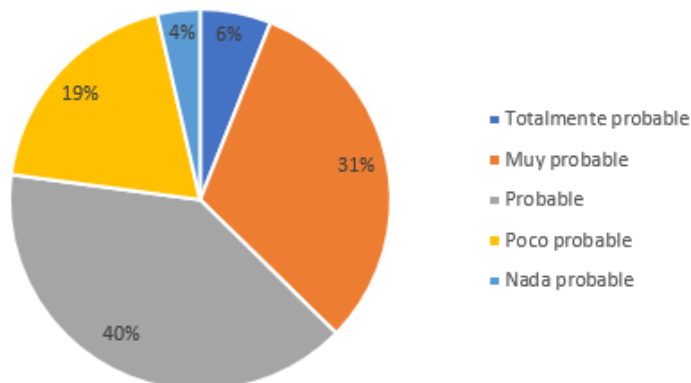
Ilustración 3: Mapa de Posicionamiento Relativo Esperado



En concordancia con lo anterior, el segmento al que abordará Web Learn será aquél que muestra un mayor interés por la propuesta de valor, es decir, aquellos padres y apoderados que valoran la Flexibilidad, los cuales de acuerdo a los resultados del Estudio de Mercado realizado (Ver anexos 1 y 2), cuentan con ingresos familiares sobre CLP\$1.000.000, típicamente poseen estudios universitarios y algunos post grados; y tienen edades que van desde los 30 a los 50 años.

El siguiente gráfico muestra el grado de intensidad de compra del segmento al que se apunta:

Ilustración 4: Intensión de Compra



4.3. Estrategia de Producto/Servicio

Web Learn apunta a dos clientes distintos, el primero de ellos y el más relevante para el negocio son los apoderados de estudiantes de Enseñanza Media, y el segundo, corresponde a universidades, institutos y otros tipos de instituciones de educación superior, por ello, a continuación, se describen la estrategia de producto para cada cliente de la empresa.

4.3.A. Estrategia Producto Apoderados

El servicio que se pondrá a disposición de apoderados consiste en 2 planes de estudio de preuniversitario, estos son un Plan Anual de una duración de 9 meses (De marzo a noviembre), y un Plan Intensivo de una duración de 4 meses, ambos planes cuentan con las siguientes características:

- ✓ El apoderado podrá fijar el número de alumnos por clase, con un máximo de 6.
- ✓ Los profesores exhibirán una calificación global, así como una calificación específica por Dominio del Tema, Resolución de Dudas, Organización y Desarrollo de las Clases, Puntualidad y Responsabilidad.
- ✓ El alumno podrá cambiarse de profesor en cualquier momento.
- ✓ Cada ramo contratado consiste en una clase semanal de 1,5 horas cronológicas con un pago mensual.

Además, para cada ramo existirá un detallado plan de estudios, al cual se remitirán cada una de las clases, es decir, para cada clase existirá una pauta de los contenidos que deben ser abordado.

Cada clase tendrá además su respectivo material de apoyo.

4.3.B. Estrategia Producto Universidades e Institutos

Para universidades, institutos y otros tipos de instituciones de educación superior, el servicio consistirá en espacios publicitarios dentro de la web, donde los anunciantes podrán poner banners con o sin un link donde los usuarios puedan encontrar mayor información, entregándose además a cada cliente un completo reporte con índices que le permitan a este evaluar el impacto de su publicidad en la plataforma de Web Learn, índices tales como el número de personas que usaron la web mientras su anuncio estuvo visible, el número de clicks sobre su anuncio, el número de usuarios que permaneció algún tiempo viendo el anuncio, etc..

4.4. Estrategia de Precio

4.4.A. Precio Apoderados

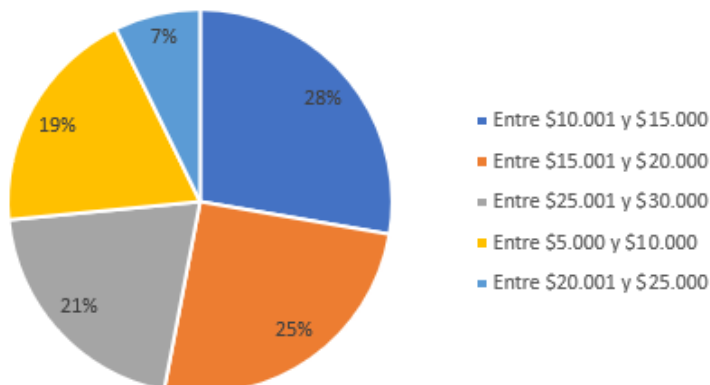
Cada plan de preuniversitario tendrá su respectivo precio, fijado en base a su duración, disposición a pago del mercado objetivo según encuesta realizada (Ver anexos 1 y 2), y al gap de precio promedio observado en la industria en base a investigación en terreno.

Precio Plan Anual

El precio del Plan Anual será de CLP\$456.300, que como ya se mencionó, corresponde la disposición a pago del mercado objetivo según encuesta realizada multiplicada por los 9 meses de duración de las clases (ya que a los encuestados se les consultó por una tarifa mensual), y por 3 ramos que se estima tome cada estudiante en promedio.

El siguiente gráfico muestra las opciones de tarifa mensual indicadas por el segmento objetivo en el Estudio de Mercado realizado (CLP\$/Ramo):

Ilustración 5: Disposición a Pagar (Tarifa Mensual [CLP\$/Ramo])



Precio Plan Intensivo

El precio del Plan Intensivo corresponde al precio del Plan Anual incrementado en un 56%, esto en base a lo investigado en terreno en las oficinas de los preuniversitarios Pedro de Valdivia y CEPECH, lo cual se resumen a continuación:

Tabla 4: Gap de Precio Planes de Preuniversitario Intensivos

Variable	Pedro de Valdivia	CEPECH	Total
Usuarios	30.000	21.000	51.000
Gap Precio Plan Intensivo	75%	29%	56%

Finalmente, el precio del Plan Intensivo es de CLP\$711.828.

4.4.B. Precio Universidades e Institutos

El precio para universidades, institutos y otras instituciones de educación superior por publicitar un banner de tamaño estándar sin un link será de CLP\$100 por usuario, o su equivalente diferenciando por horario, es decir, tarifas distintas en función de tráfico promedio diario de un horario en particular, pero de tal forma que el precio promedio ponderado sea de los mismos CLP\$100.

4.5. Estrategia de Comunicación y Ventas

Al tratarse el servicio de Web Learn de una alternativa de Preuniversitario más económica, un elemento fundamental es el volumen de usuarios, por ello se deben hacer los mayores esfuerzos por captar un base de usuarios suficientemente grande

tan pronto como sea posible, por lo tanto, se utilizarán diversos medios de promoción, los cuales se pasan a describir en los siguientes apartados.

4.5.A. Comunicación en Otros Sitios Web

Esta estrategia consiste en poner banners con links hacia Web Learn en los sitios más visitados por el target, estos son [www.youtube](http://www.youtube.com), www.emol.com, www.facebook.com y www.biobiochile.cl (Ver anexos 1 y 2).

4.5.B. Comunicación Off Line

La comunicación off line consistirá en charlas y entrega de dípticos a estudiantes en sus respectivos colegios, para lograr esto es fundamental establecer alianzas con los directivos de los colegios, ofreciendo a cambio reportes estadísticos que se generarán en el sitio de Web Learn de forma gratuita, dichos reportes les permitirán a los directivos de los colegios conocer la posición relativa de sus colegios respecto a otros, tanto en general como en contenidos específicos.

Además se otorgará becas a los alumnos destacados de los colegios con el fin de poder utilizarlos como embajadores de Web Learn, ya que este mecanismo de Marketing es el que resulta más efectivo con los Centennials (Ver apartado 2.3.C).

4.5.C. Comunicación por Correos Masivos

También a través de los directivos de los colegios aliados, se buscará canalizar correos masivos para los estudiantes con información relativa a Web Learn, y por supuesto, con la invitación a ser partes de esta plataforma.

4.5.D. Estrategia de Marketing en Motores de Búsqueda

Otra estrategia a utilizar será la de Marketing en Motores de Búsqueda, es decir, se pagará a los motores de búsqueda para que cada vez que alguien busque palabras clave como por ejemplo Preuniversitario, Web Learn aparezca en posiciones destacadas en Google.

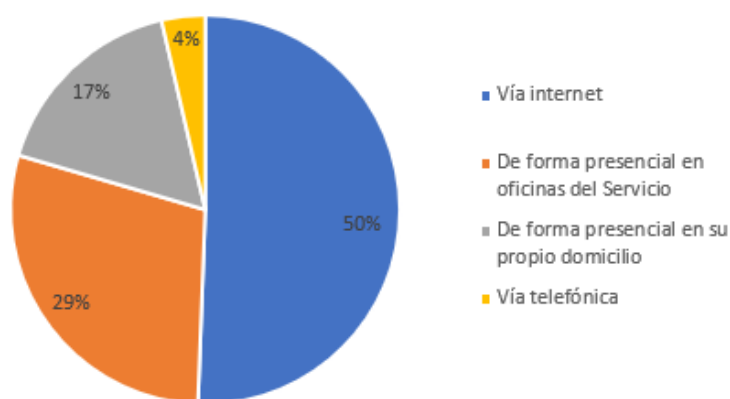
4.5.E. Estrategia de Ventas

Las estrategias de ventas serán a través de internet y por teléfono, esto, considerando las preferencias indicadas por el mercado objetivo en el Estudio de

Mercado realizado. La venta por internet se materializará mediante el llenado por parte del cliente de un breve formulario y posterior confirmación con una clave de seguridad, pudiendo en todo momento solicitar apoyo telefónico. La venta telefónica será a través del Call Center de Web Learn.

La siguiente gráfica muestra las preferencias de canal de contratación del mercado objetivo:

Ilustración 6: Canal de Contratación



4.6. Estimación de la Demanda y Proyección de Crecimiento Anual

4.6.A. Estimación de la Demanda

Para estimar la demanda se utilizaron datos del Censo del 2017, la clasificación socioeconómica de hogares de la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM), y los resultados del Estudio de Mercado realizado.

Del segmento objetivo identificado en el Estudio de Mercado se pudo estimar que el 49,4% contrataría el servicio (Revisar supuestos y detalles de este cálculo en el anexo 4), por lo tanto, una estimación conservadora será alcanzar un tercio de esta proporción en el plazo de 6 años.

De acuerdo con la nueva clasificación socioeconómica de los hogares chilenos de la AIM, el target de Web Learn representa el 27% de la población (Ver los detalles de esta estimación en el anexo 4).

El Informe del Procedo de Admisión 2018 de la PSU (DEMRE PSU, 2017), indica que 262.139 estudiantes rindieron las pruebas de Lenguaje y Matemáticas, por lo tanto, considerando las estimaciones indicadas en los 2 párrafos anteriores se puede estimar el Mercado Meta de Web Learn al finalizar su 6° año de operación en 11.506 usuarios.

4.6.B. Proyección de Crecimiento Anual

Como ya se mencionó anteriormente, la meta de Web Learn es alcanzar los 11.506 usuarios al finalizar el año 6, con la particularidad de que el primer año el negocio se sólo se enfocará en las regiones De Los Lagos y De Los Ríos, esto como primera prueba de mercado del servicio, por lo tanto, para el año 1 la estimación de demanda es particularmente más baja que el resto de los años.

Dicho lo anterior, la proyección de ingresos de Web Learn es la siguiente:

Tabla 5: Proyección de Crecimiento Anual (Usuarios)

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Usuarios Formato Anual	107	1.833	3.559	5.285	7.011	8.630
Usuarios Formato Instensivo	36	611	1.186	1.761	2.336	2.876
Total	143	2.444	4.745	7.046	9.347	11.506

4.6.C. Presupuesto de Marketing y Cronograma

Para estimar el Presupuesto de Marketing se tomó el 15% de las comisiones de Web Learn, que está dentro de los rangos recomendados en varios sitios web como por ejemplo www.emprendedores.es, definiendo eso sí, un mínimo de CLP\$130.000 que es lo que cuesta una campaña de Google Adwords en la empresa de Marketing Digital TusClicks. Esto último es precisamente lo que se hará en el lanzamiento de Web Learn en el Sur de Chile.

Tabla 6: Presupuesto de Marketing Anualizado [MCLP\$]

Marketing Digital	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
www.youtube.com	4.356	3.024	4.844	6.664	8.418	9.100
www.emol.com	2.904	2.016	3.230	4.443	5.612	6.067
www.facebook.com	2.904	2.016	3.230	4.443	5.612	6.067
www.biobiochile.cl	2.178	1.512	2.422	3.332	4.209	4.550
SEM	2.178	1.512	2.422	3.332	4.209	4.550
Total	14.520	10.082	16.148	22.214	28.059	30.334

El Presupuesto de Marketing prioriza los sitios web más visitados por el mercado objetivo de acuerdo con la encuesta realizada (Ver anexo 2).

5. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de Las Operaciones

La estrategia, alcance y tamaño de las operaciones dependerán de la etapa de crecimiento, es decir, infancia, expansión y madurez. A continuación, se describe la estrategia, alcance y tamaño de las operaciones de cada etapa de crecimiento de Web Learn.

5.1.A. Estrategia, Alcance y Tamaño de Las Operaciones Etapa I: Infancia

Corresponde al año 1 de operación, en esta etapa, Web Learn comenzará sus operaciones en las regiones De Los Lagos y De Los Ríos, la idea es poder depurar al máximo la plataforma y realizar todos los ajustes posibles antes de pasar a la etapa de expansión a todo Chile.

Esta etapa contempla un bajo nivel de actividad, los primeros 8 meses se proyecta llegar a los 143 usuarios, de los cuales 84 serán captados durante la puesta en marcha, , por esta razón, durante estos primeros 8 meses todas las actividades se llevarán a cabo por el Gerente General, luego, a partir del mes 9 comenzará la captación de los 1.833 estudiantes del plan anual proyectados para el año 2, por lo tanto, se incorporarán al equipo desde entonces 9 telefonistas, 1 Gerente Comercial y una secretaria. La siguiente es la organización de actividades de Web Learn en su etapa de infancia:

Tabla 7: Organización de Actividades Etapa 1: Infancia

Actividad	Departamento	Responsable	Ejecución
Ventas	Comercial	Gte. Gral./Gte. Comercial	Propia
Administración Web	TI	Gte. Gral.	Externa
Gestión de personal	Administración	Gte. Gral./Secretaria	Externa
Contabilidad y tributación	Contraloría	Gte. Gral./Secretaria	Externa
Pago, recaudación y cobranzas	Tesorería	Gte. Gral./Secretaria	Propia
Control de gestión	Contraloría	Gte. Gral.	Propia
Contenidos Educativos	Contenidos	Gte. Gral.	Externa
Marketing	Comercial	Gte. Gral./Gte. Comercial	Externa
Nuevo financiamiento	Administración	Gte. Gral.	Propia

En esta etapa, gran parte de las actividades serán externalizadas, tal es el caso de actividades de Gestión de Personal como la contratación y finiquito de empleados,

la gestión de vacaciones y licencias médicas; las actividades de Contabilidad y Tributación, es decir, confección de libros contables y estados financieros, determinación y pago de impuestos; y las actividades de Marketing. También en caso de surgir requerimientos relacionados a Contenidos Educativos, se resolverá por la vía de la subcontratación.

Una tarea fundamental que se debe llevar a cabo también al finalizar esta etapa es el levantamiento de nuevos fondos para financiar la siguiente etapa de expansión, fondos que serán destinados a capital de trabajo, y al establecimiento de un nuevo centro de operaciones esta vez en la comuna de Providencia de Santiago.

5.1.B. Estrategia, Alcance y Tamaño de Las Operaciones Etapa II: Expansión

En esta etapa Web Learn hará su expansión a todo Chile en un periodo que abarca desde el 2° al 4° año de operación. En este periodo el centro de operaciones de Web Learn se establecerá en la comuna de Providencia de Santiago, esto con el propósito de estar en mayor cercanía y sintonía con el target.

Considerando lo indicado en el apartado 3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento, se espera llegar a los 2.444, 4.745 y 7.046 usuarios al cierre de los años de operación 2, 3 y 4 respectivamente.

Las actividades llevadas a cabo por Web Learn en esta etapa no mostrará cambios respecto de la etapa de lanzamiento, salvo que esta vez se internalizan las actividades de contabilidad y tributación, es decir, las actividades de gestión de personal y marketing se mantienen externalizadas. La organización de Web Learn en esta etapa queda de la siguiente forma:

Tabla 8: Organización de Actividades Etapa 2: Expansión

Actividad	Departamento	Responsable	Ejecución
Ventas	Comercial	Gte. Comercial	Propia
Administración Web	TI	Gte. Gral.	Externa
Gestión de personal	Administración	Gte. Gral./Secretaria	Externa
Contabilidad y tributación	Contraloría	Contador	Propia
Pago, recaudación y cobranzas	Tesorería	Contador	Propia
Control de gestión	Contraloría	Gte. Gral.	Propia
Contenidos Educativos	Contenidos	Director Académico	Propia
Marketing	Comercial	Gte. Comercial	Externa
Nuevo financiamiento	Administración	Gte. Gral.	Propia

Una decisión importante que se debe tomar al finalizar el primer año de esta etapa (Año 2 del proyecto), es la adquisición de un Software de Gestión, el cual comprenda al menos un módulo comercial, un módulo de tesorería, un módulo de contabilidad un módulo de personal.

5.1.C. Estrategia, Alcance y Tamaño de Las Operaciones Etapa III: Madurez

Esta etapa corresponde al inicio del periodo de madurez de Web Learn, en ella se potencia la función de Control de Gestión incorporando un Analista de Control de Gestión, cargo que debe consolidar todos los indicadores de gestión en un balance score card, y levantar todo tipo de reportes de gestión y estadísticas que permitan hacer frente con la mejor información posible ante una eventual venta al finalizar el año 6.

El volumen de usuarios esperado para los años 5 y 6 es de 9.347 y 11.506 respectivamente.

Una decisión muy importante en esta etapa es la venta o no de la compañía en función de del balance entre las ofertas recibidas y las expectativas del negocio.

5.2. Flujo de Operaciones

Los principales procesos de Web Learn serán el de Contratación de Servicios, Registro de Profesores y Clases en Vivo.

5.2.A. Contratación del Servicio

Los pasos del proceso de contratación son los siguientes:

- 1) El cliente visita el sitio de Web Learn y selecciona los profesores que desee.
- 2) Si el cliente está seguro presiona el botón contratar que lo lleva a un formulario con el contrato.
- 3) El cliente registra sus datos personales y el del estudiante.
- 4) El cliente debe escoger un medio de pago, el que puede ser tarjeta de débito, tarjeta de crédito o transferencia electrónica.
- 5) Si el cliente efectúa el pago.

5.2.B. Registro de Profesores

- 1) El profesor ingresa una solicitud en el sitio de Web Learn.
- 2) La solicitud es evaluada por personal de Web Learn de acuerdo a un procedimiento predefinido.
- 3) Si la solicitud cumple los requisitos el profesor es dado de alta en la web.
- 4) El profesor debe subir sus horarios disponibles.

5.2.C. Clases en Vivo

- 1) Tanto el profesor como los alumnos deben ingresar con sus credenciales al sitio de Web Learn.
- 2) Luego deben ingresar a un aula virtual dispuesta en la herramienta de videoconferencia.
- 3) El profesor dicta la clase y los alumnos pueden hacer consultas cuando lo deseen, lo cual deben solicitar a través de un levantar la mano virtual.
- 4) Al finalizar la clase, los alumnos pueden llenar una encuesta muy breve de 5 preguntas respecto de su satisfacción con la clase.

Los demás procesos administrativos son los típicos de cualquier negocio.

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

Con el fin de orientar con claridad la puesta en marcha de Web Learn, se preparó una programación mensual de las actividades la cual se muestra a continuación:

Tabla 9: Plan de Desarrollo e Implementación

Actividad	Departamento	1	2	3	4	5	6	7
Constitución legal	Administración	X						
Obtención de financiamiento	Administración	X						
Desarrollo de la web	TI	X	X	X				
Contratación Redbanc	Administración							X
Prototipado y pruebas de la web	TI				X	X	X	X
Constitución de alianza con Universidad	Comercial	X	X	X				
Constitución de alianzas con colegios	Comercial	X	X	X	X	X	X	X
Contratación servicio de videoconferencias	TI						X	
Marketing de lanzamiento	Comercial				X	X	X	X
Desarrollo de contenidos	Contenidos	X	X	X				

Todas las actividades de puesta en marcha tendrán como único responsable al Gerente General.

La siguiente es el Inversión de Puesta en Marcha (MCLP\$):

Tabla 10: Inversión de Puesta en Marcha (Detalle Mensual [MCLP\$])

Actividad	1	2	3	4	5	6	7	Total
Sueldo Gte. Gral.	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840	12.880
Comunicaciones	30	30	30	30	30	30	30	210
Gastos Administrativos	30	30	30	30	30	30	30	210
Marketing	-	-	-	130	130	130	130	520
Total	1.900	1.900	1.900	2.030	2.030	2.030	2.030	13.820

5.4. Dotación

Las dotaciones que contempla la implementación del Plan de Negocios de Web Learn para sus distintas etapas se resumen en el cuadro a continuación:

Tabla 11: Balance de Personal por Etapa

Cargo	Profesión	Producción máxima: 143 Usuarios		Producción máxima: 7.046 Usuarios			Producción máxima: 11.506	
		1 (Mes 1 al 8)	1 (Mes 9 al 12)	2	3	4	5	6
Administrador de Plataforma	Técnico en Administración de Redes y Soporte	1	1	2	2	2	2	2
Gte. Gral.	Ingeniero Civil Industrial	1	1	1	1	1	1	1
Telefonista	Secretariado Ejecutivo	-	9	17	24	30	35	35
Secretaría Administrativa	Secretaría Administrativa	-	1	1	1	1	1	1
Director Académico	Pedagogía en Ciencias	-	-	1	1	1	1	1
Sub Gte. Comercial	Ingeniero Comercial	-	1	1	1	1	1	1
Contador	Contador Auditor	-	-	1	1	1	1	1
Tesorero	Técnico en Contabilidad	-	-	1	1	1	1	1
Analista de Control de Gestión	Ingeniero en Control de Gestión	-	-	-	-	-	1	1
Total nómina		2	13	25	32	38	44	44

Mientras que los niveles de renta considerados de acuerdo con el mercado son los siguientes (mifuturo.cl, 2018) :

Tabla 12: Rentas del Personal de Web Learn

Cargo	Profesión	Remuneración mensual	
		Sueldo Fijo (CLP\$)	Sueldo Variable (CLP\$/Captación)
Administrador de Plataforma	Técnico en Administración de Redes y Soporte	630.000	
Gte. Gral.	Ingeniero Civil Industrial	2.300.000	
Telefonista	Secretariado Ejecutivo	304.661	4.883
Secretaria Administrativa	Secretaria Administrativa	650.000	
Director Académico	Pedagogía en Ciencias	1.200.000	
Sub Gte. Comercial	Ingeniero Comercial	1.500.000	
Contador	Contador Auditor	1.200.000	
Tesorero	Técnico en Contabilidad	780.000	
Analista de Control de Gestión	Ingeniero en Control de Gestión	1.250.000	

Nótese que los telefonistas tienen un sueldo variable por captación, esto es para estimular la venta, y está calculado de tal forma, que en promedio cada telefonista alcance una renta bruta de CLP\$500.000.

6. Equipo del Proyecto

6.1. Equipo Gestor

El equipo gestor de Web Learn estará compuesto por un Gerente General, un Director Académico, un Gerente Comercial y un Contador.

Gerente General

La tarea fundamental del Gerente General será guiar a Web Learn hacia la consecución de sus metas en sus diferentes etapas, siendo sus funciones principales las siguientes:

- 1) Logra el respaldo de Web Learn por una universidad de prestigio.
- 2) Establecer relaciones estratégicas con universidades y colegios de renombre.
- 3) Establecer y mantener relaciones con el proveedor de la herramienta de videoconferencia, de tal forma, que su operación y costo sea el óptimo.
- 4) Dirigir y llevar a cabo la acreditación de Web Learn por la Comisión Nacional de Acreditación.
- 5) Dirigir y supervisar al Gerente Comercial y Contador.

Director Académico

La misión principal de este cargo será la de garantizar la mejor calidad posible de los métodos y contenidos educativos que entregue Web Lear. Dentro de sus funciones principales se encuentran las siguientes:

- 1) Captar profesores de calidad.
- 2) Evaluar y hacer seguimiento a la labor docente.
- 3) Autorizar o rechazar a nuevos profesores que quieran operar en Web Learn.
- 4) Dirigir y supervisar el desarrollo, mejora e implementación de los planes de estudio.
- 5) Dirigir y supervisar el desarrollo, mejora e implementación de material de apoyo a los planes de estudio.

El perfil necesario para este cargo es el de un Pedagogo en Ciencias, de manera que tenga una comprensión profunda de las ciencias básicas y las matemáticas, y el criterio suficiente para colaborar con pedagogos de otras materias. Debe ser un

profesional de alguna universidad de prestigio, e idealmente, debe tener experiencia en preuniversitarios.

Gerente Comercial

Será el responsable del diseño, implementación y mejora de la Estrategia Comercial, mejorando la propuesta de valor y desarrollar la marca Web Learn, sus principales funciones serán las siguientes:

- 1) Definir, mejorar y ejecutar el Marketing Mix.
- 2) Dirigir y supervisar la fuerza de ventas.
- 3) Ejecutar y optimizar el presupuesto de Marketing.

El perfil del Gerente Comercial será el de un Ingeniero Comercial de alguna universidad de prestigio como la Universidad de Chile, Universidad Católica, Universidad Adolfo Ibáñez u otra similar, con una experiencia de 2 a 3 años en las funciones requeridas por el cargo.

Contador

La misión de este cargo será dirigir las funciones de tesorería y contraloría, siendo sus funciones principales las siguientes:

- ✓ Confeccionar la contabilidad y determinar los impuestos.
- ✓ Administrar el flujo de caja de la empresa.
- ✓ Administrar desde un punto de vista financiero las relaciones con bancos, inversionistas y proveedores de servicios asociados al costo de las transacciones.
- ✓ Dirigir y supervisar los pagos y la recaudación de la empresa.
- ✓ Subcontratar servicios de gestión de personas toda vez que se requiera.
- ✓ Generar información y reportes de gestión solicitados por el Gerente General.

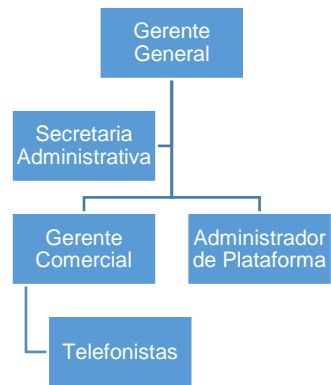
El perfil de este cargo debe ser un Contador de alguna universidad de prestigio, con 2 a 3 años de experiencia en labores similares.

6.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional tiene 3 etapas, al igual que su Estrategia de Crecimiento y Escalamiento, a continuación, se muestran y comentan los distintos organigramas por los que irá pasando Web Learn.

El siguiente es el organigrama de Web Lear el año 1:

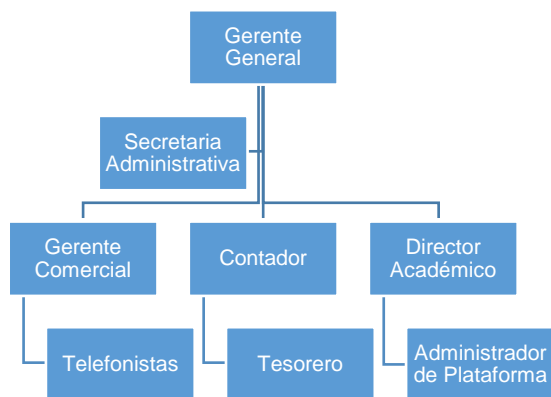
Ilustración 7: Organigrama Etapa 1: Infancia



Esta es la estructura a contar del mes 9 de operación, ya que los primeros 8 meses el único miembro de Web Learn será el Gerente General, dado que se proyecta un nivel de actividad muy bajo (143 usuarios).

Posteriormente, en la segunda etapa de Web Learn que va desde el año 2 al 4, se contempla el siguiente organigrama:

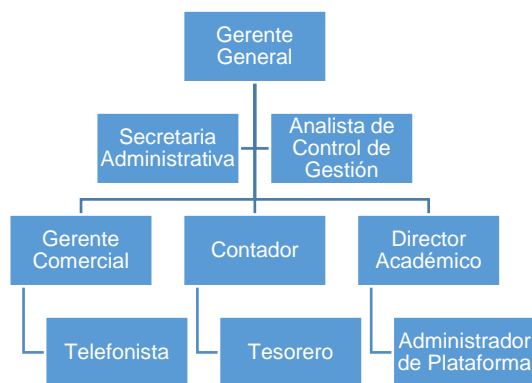
Ilustración 8: Organigrama Etapa 2: Expansión



Como se puede apreciar, en esta etapa se incorporan el Director Académico, el Contador y un Tesorero.

El organigrama definitivo de Web Learn opera desde la tercera y última etapa, que vas desde el año 5 al 6, y es el que se muestra a continuación:

Ilustración 9: Organigrama Etapa 3: Madurez



La única diferencia con la etapa anterior, es que se profundiza en las funciones de Control de Gestión, con miras a una eventual venta al finalizar el año 6.

6.3. Incentivos y Compensaciones

En lo que a incentivos a gerentes en Chile se refiere, la usanza es definir incentivos en función del crecimiento de la compañía, resultados, grado de responsabilidad y consolidación de la empresa. Estos incentivos normalmente van desde 3 a 8 sueldos brutos en el sector financiero, y de 2 a 3 sueldos brutos en el sector productivo (Economía y Negocios On Line, 2007).

Tomando como referencia lo indicado en el párrafo anterior, y que Web Learn sólo percibirá utilidades a partir del 4° año, es que se han definido los siguientes incentivos por cargo:

Tabla 13: Incentivos del Equipo Gestor

Cargo	Número de puestos	Sueldo mensual (CLP\$)	Incentivo Anual (N° Sueldos)	Incentivo Anual (CLP\$)
Gte. Gral.	1	2.300.000	5	11.500.000
Director Académico	1	1.200.000	3	3.600.000
Sub Gte. Comercial	1	1.500.000	4	6.000.000
Contador	1	1.200.000	2	2.400.000
Total nómina	4	6.200.000		23.500.000

Además, estos incentivos en total tendrán un tope máximo del 20% de la utilidad antes de impuesto de Web Learn, y estarán sujetos al cumplimiento de las siguientes metas de utilidad antes de impuesto:

Tabla 14: Metas de Utilidad Para Incentivos [MCLP\$]

4	5	6
80.000	155.000	260.000

7. Plan Financiero

7.1. Supuestos y Estimaciones

En la tabla siguiente se exhiben los parámetros y estimaciones más relevantes de la evaluación, sin embargo, en el anexo 11 se puede revisar el resto de las estimaciones.

Tabla 15: Tabla de Supuestos y Estimaciones

Área Funcional	Parámetro	Valor	Observaciones
Comercial	Comisión Web Learn S/Vtas	10%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es de cargo del profesor sobre el monto neto facturado. ✓ Se estima tomando como base la cobrada por otros gestores web como Booking o Air BNB.
Comercial	Ramos por Usuario	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se espera que en promedio un alumno al menos tome clases de matemáticas, lenguaje y ciencias básicas.
Comercial	Tarifa Mensual Plan Anual (CLP\$/Ramo)	16.900	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estimada en base a resultados de encuesta realizada específicamente del grupo que mostró mayor interés en contratar el servicio.
Comercial	Tarifa Mensual Plan Intensivo (CLP\$/Ramo)	26.364	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se calcula como el precio del Plan Anual incrementado en un 56%, en base a investigación propia en terreno.
Comercial	Ciclo de Vida Plan Anual (Meses)	9	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En base a investigación propia en terreno.
Comercial	Ciclo de Vida Plan Intensivo (Meses)	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En base a investigación propia realizada en terreno.
Comercial	Tarifa Banner (CLP\$/Usuario)	100	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cobro por cada usuario activo.
Comercial	Marketing S/Comisión WL (%)	40%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En base a lo recomendado en sitios de marketing digital.
Comercial	Tasa de Captación Web Año 6	25%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se estima al posicionarse la marca las personas contrataran vía web sin asistencia telefónica.
Comercial	Tasa de Captación (Captación/Telefonista)	40	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se estima como un valor razonable en base al tamaño del mercado meta y a la estacionalidad de este.

Comercial	Proporción Meta	Mercado	1/3	✓	Corresponde a la proporción del mercado potencial que se estima poder abarcar.
Administración y Finanzas	Arriendo (CLP\$ Netos)	Santiago	1.000.000	✓	Se espera arrendar una casa en la comuna de Providencia.

Para revisar la lista de supuestos y parámetros utilizados en la evaluación, por favor remítase al anexo 11.

7.2. Inversiones

Antes de entrar a detallar los distintos ítems que componen la inversión inicial del proyecto, cabe mencionar que no se consideran inversiones en activos fijos en esta instancia, ya que estas se realizan a contar del año 1. Lo anterior se explica por el bajo volumen de usuarios que se considera durante el primer año de operación (Para mayores detalles ver el subcapítulo 5.1).

Inversión Inicial en Activos Intangibles

La implementación de Web Learn significará una inversión inicial de MCLP\$27.220 la cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 16: Inversión Inicial en Activos Intangibles

Ítem	Inversión	Vida Útil	Depreciación
Desarrollo de Plataforma	5.000	3	1.667
Desarrollo de Contenidos	8.400	3	2.800
Gastos de Puesta en Marcha	13.820	3	4.607
Total	27.220		9.073

El ítem Desarrollo de Plataforma corresponde al desarrollo de un sitio web de mediana complejidad, el cual permita cumplir con la propuesta de valor al cliente (Para mayores detalles de las funcionalidades de la web consultar anexo 3).

El Desarrollo de Contenido está compuesto por los sueldos de 6 profesores trabajando por 3 meses desarrollando los planes de estudio y contenidos tales como guías de estudio, ensayos y otros.

Los Gastos de Puesta en marcha corresponde a todos los gastos necesarios previos a la salida al mercado de Web Lear. La siguiente tabla ilustra la proyección de Gastos de Puesta en Marcha:

Tabla 17: Gastos de Puesta en Marcha (Detalle Mensual [MCLP\$])

Actividad	1	2	3	4	5	6	7	Total
Sueldo Gte. Gral.	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840	12.880
Comunicaciones	30	30	30	30	30	30	30	210
Gastos Administrativos	30	30	30	30	30	30	30	210
Marketing	-	-	-	130	130	130	130	520
Total	1.900	1.900	1.900	2.030	2.030	2.030	2.030	13.820

Inversión Inicial en Capital de Trabajo

Para determinar la Inversión Inicial en Capital de Trabajo se utilizó el método del déficit acumulado máximo (Sapag, 2008), con el cual se estimó esta inversión en MCLP\$64.977 (Para mayores detalles del cálculo de esta inversión revisar el anexo 6). Además, conforme se incrementa el volumen de actividad se van requiriendo nuevas inversiones en capital de trabajo, las cuales se pueden apreciar en el siguiente apartado.

Inversiones Durante la Operación

Dado el crecimiento proyectado para Web Learn, y por lo mismo la evolución de su estructura organizacional en el tiempo, el proyecto requerirá de inversiones durante su operación, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 18: Inversiones Durante La Operación [MCLP\$]

Ítem	1	2	3	4	5	6
- Inversión en Activo Fijo	-11.820	-8.320	-4.130	-4.490	-5.370	-
- Inversión en Activo Intangible	-	-820	-	-	-	-
- Gastos de Puesta en Marcha	-	-	-	-	-	-
- Incrementos de Capital de Trabajo	-62.175	-29.025	-37.505	-46.521	-53.684	293.886
- Valor de Desecho						13.948
Total	-73.995	-38.165	-41.635	-51.011	-59.054	307.834

El flujo de inversiones durante la operación también incluye el valor de desecho de los activos (Método Contable), además de la recuperación del Capital de Trabajo. Las inversiones en activo fijo corresponden a muebles y equipos que van aumentando su requerimiento en función del crecimiento del volumen del negocio. La inversión en activo intangible corresponde a la adquisición de un software de gestión.

7.3. Estado de Resultado y Flujo Projectado Anualizados

El siguiente es el Estado de Resultado proyectado de Web Learn:

Tabla 19: Proyección del Estado de Resultado Anualizado

Ítem	1	2	3	4	5	6
Ingresos	9.368	159.188	309.181	475.504	645.216	812.083
Costo de Explotación	9.100	55.207	79.167	103.074	126.914	149.335
Margen de Contribución	268	103.981	230.014	372.430	518.302	662.748
Gastos de Administración y Ventas	65.245	166.156	220.038	282.994	352.829	394.796
EBITDA	-64.977	-62.175	9.976	89.435	165.473	267.952
Depreciación	-	2.039	3.376	4.043	4.931	5.793
Amortización	9.073	9.073	9.347	273	273	-
EBIT	-74.050	-73.287	-2.747	85.119	160.268	262.160
Otros Gastos No Operacionales (Ingresos)	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros (Ingresos)	-	-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Impuesto	-74.050	-73.287	-2.747	85.119	160.268	262.160
Impuesto a la Renta	19.994	19.787	742	-22.982	-43.272	-70.783
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO (PÉRDIDA)	-54.057	-53.499	-2.006	62.137	116.996	191.377

Como se puede apreciar, sólo se proyectan utilidades a partir del año 4.

El Flujo de Caja Projectado es el siguiente:

Tabla 20: Proyección del Flujo de Caja Anualizado

Ítem	0	1	2	3	4	5	6
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO (PÉRDIDA)		-54.057	-53.499	-2.006	62.137	116.996	191.377
+ Crédito Impuesto Primera Categoría		19.994	19.787	742	-	-	-
+ Depreciación		-	2.039	3.376	4.043	4.931	5.793
+ Amortización		9.073	9.073	9.347	273	273	-
- Inversión en Activo Fijo		-11.820	-8.320	-4.130	-4.490	-5.370	-
- Inversión en Activo Intangible	-13.400	-	-820	-	-	-	-
- Gastos de Puesta en Marcha	-13.820	-	-	-	-	-	-
- Incrementos de Capital de Trabajo	-64.977	-62.175	-29.025	-37.505	-46.521	-53.684	293.886
- Valor de Desecho							13.948
FLUJO DE CAJA LIBRE EMPRESA	-92.197	-98.984	-60.765	-30.176	15.442	63.147	505.003
+ Nueva Emisión de Deuda							
- Amortización Deuda Actual							
FREE CASH TO EQUITY	-92.197	-98.984	-60.765	-30.176	15.442	63.147	505.003

7.4. Tasa de Descuento

Para estimar la tasa de descuento más apropiada para el proyecto se utilizó el CAPM estudiado durante el MBA de la FEN de la Universidad de Chile, tomando como Tasa de Libre Riesgo (R_f), el rendimiento promedio en UFs de los bonos de la Tesorería General de La República de Chile a 5 años licitados por el Banco Central de Chile en de 2018 (BANCO CENTRAL DE CHILE, 2018). Del sitio web de Aswath Damodaran se obtuvo la Prima por Riesgo de Mercado de Chile y el Beta

de la Industria de la Educación en USA. Como Premio por Liquidez se estimó un 2% en base a apuntes del Taller AFE del MBA Weekend de la FEN de la Universidad de Chile, sobre la misma base se estimó un Premio por Startup del 4%.

En resumen, se estimó el Costo del Capital (K_p) mediante la siguiente expresión:

$$K_p = R_f + \text{Premio de Riesgo}_{\text{Chile}} * \beta_{\text{Educación}} + \text{Premio Liquidez} + \text{Premio Startup}$$

$$K_e = 1,15\% + 6,26\% * 0,89 + 2\% + 4\% = 12,72\%$$

7.5. Evaluación Económica

Valor de Desecho Basado en Método Tributario

Para efectos de evaluar el proyecto se calculó el valor de desecho con 2 métodos, el primero de ellos fue el Método Tributario (Sapag, 2008). Para determinar el valor de desecho mediante el método indicado, se tomó la resta entre el valor total de las inversiones en activos depreciables o amortizables, y la suma de la depreciación y amortización acumulada durante el periodo de evaluación, lo que arrojó un valor de MCLP\$13.948.

Valor de Desecho Basado en el Método Económico

Para estimar el Valor de Desecho mediante el Método Económico (Sapag, 2008), se tomó el flujo de caja libre de la empresa promedio de los últimos 2 años, el cual alcanza los MCLP\$130.158., valor al que posteriormente se restó la depreciación y amortización promedio del mismo periodo de MCLP\$5.498 (Sapag, 2008). Finalmente, el resultado anterior se dividió por el Costo de Capital del proyecto para llegar al Valor de Desecho. Lo descrito se resumen en la siguiente expresión:

$$VD = \frac{\overline{\text{Flujo de Caja Libre Empresa}} - \overline{(\text{Depreciación} + \text{Amortización})}}{K_e}$$

$$= \frac{130.158 - 5.498}{12,72\%} = 979.919$$

Resultados de La Evaluación Económica

Se procedió a evaluar el proyecto considerando 3 escenarios; sin valor de desecho, con el valor de desecho determinado mediante el método tributario, y por último, con el valor de desecho determinado a través del método económico. Los resultados de los 3 escenarios indicados se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 21: Resultados de Evaluación Económica por Escenario

Escenario	Valor Desecho	VAN	TIR	Punto de Equilibrio (Usuarios)	Punto de Equilibrio (Tarifa Mensual*)
6 Años Flujo	0	34.744	15,8%	10.578	15.953
C/Liquidación Activos	13.948	41.544	16,4%	10.367	15.768
C/Perpetuidad	979.919	369.176	35,3%	3.356	8.671

De estos resultados, se deduce que conforme se avanza en las etapas de desarrollo de Web Learn las expectativas del VAN mejoran, así en el escenario a perpetuidad el proyecto alcanza una TIR del 35,3%.

El análisis del punto de equilibrio de largo plazo también muestra que el proyecto muestra un gran atractivo después del año 6, dado que el precio que iguala el VAN a cero es de 8.671 [CLP\$/Ramo/Mes], es decir, un precio 48% más bajo que el precio objetivo. Del mismo modo, el punto de equilibrio en términos de usuario es de 3.356, es decir, un 29% del mercado meta.

7.6. Análisis de Sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad en 2 etapas (Utilizando el Valor de Desecho Tributario), la primera de ellas consistió en un análisis unidimensional de un significativo número de variables con el fin de establecer a cuáles de ellas el VAN mostraba mayor sensibilidad. Posteriormente, se procedió a un análisis de sensibilidad de 2 dimensiones tomando distintas combinaciones de las variables más sensibles.

Se pudo establecer que las variables más sensibles del proyecto son la Proporción del Mercado Meta, la Comisión de WL S/Vtas (WL = Web Learn), y la Tarifa Mensual por Ramo.

Se pudo establecer que para una meta de abarcar 23,33% del Mercado Objetivo se requeriría de un precio de CLP\$20.900 por ramo, mientras que un precio de CLP\$12.900 permitiría viabilizar el proyecto si se alcanzara el 48,33% del Mercado Objetivo.

Fue posible determinar también que con una Proporción del Mercado Meta de 28% y una comisión del 14% Web Learn sería económicamente viable.

Para revisar los detalles del análisis de sensibilidad remítase al anexo 9.

8. Riesgos Críticos

Tomando en cuenta los análisis hasta aquí realizados, los párrafos a continuación describen los principales riesgos críticos detectados.

8.1. Proporción del Mercado Potencial Insuficiente

Como se vio en el análisis de sensibilidad una variable muy sensible es la Proporción del Mercado Meta, por lo tanto, no llegar a abarcar una proporción suficiente del mercado potencial haría tambalear al proyecto.

Ante dificultades para alcanzar el Mercado Meta la medida que se tomará será reajustar el marketing mix de tal forma de atraer más clientes, ya sea vía una nueva estrategia de comunicación o a través de una estrategia de precio. Respecto a esto último, como se pudo verificar en el análisis de sensibilidad hay espacio de maniobra con el precio de tal manera de mantener la viabilidad del proyecto.

También se diseñará la plataforma de Web Learn de tal forma que pueda adaptarse a otros negocios alternativos de modelo similar, como por ejemplo, clases de Inglés, o clases de reforzamiento.

8.2. Comisión Percibida Como Poco Atractiva por Los Profesores

Otra variable sensible es la comisión de Web Lear, por lo tanto, tener dificultades para atraer profesores producto de una resistencia al monto que significa la comisión podría generar dificultades significativas.

Para abordar adecuadamente el riesgo de una comisión de Web Learn que encuentre resistencia entre los profesores, se procederá mediante negociaciones constantes con el proveedor del Servicio de Videoconferencia, de tal manera de optimizar el costo de este servicio, y así, tener manga para traspasar estos ahorros a los profesores mediante rebajas a las comisiones y membresías cobradas.

8.3. Dificultades Para Hallar una Universidad Partner de Prestigio

Un elemento relevante del plan de negocio es contar con un socio estratégico clave como lo es una universidad de prestigio que le entregué credibilidad al servicio ofrecido.

La forma de mitigar el riesgo de encontrar una universidad de prestigio como socio estratégico, es realizando negociaciones incesantes con varias universidades de renombre.

8.4. Dificultades para Obtener Financiamiento

No sería posible llevar a Web Learn delante de la forma como está conceptualizado sin el financiamiento adecuado, por lo tanto, este es un riesgo muy crítico.

La forma que se vislumbra para hacer frente a dificultades en la obtención de financiamiento es generando un plan de implementación alternativo más económico.

8.5. Entrada de un Nuevo Competidor con el Mismo Modelo

Un competidor actual, o bien una nuevo podría ingresar al mercado con un modelo igual, afectando la demanda de Web Learn y por ende su viabilidad.

El plan de mitigación en este caso es una vez más diseñar la plataforma de Web Learn de tal forma que se pueda adaptar a nuevos nichos, tales como clases de Inglés o reforzamiento para Educación Básica y Media.

9. Propuesta Inversionista

El proyecto requiere 6 rondas sucesivas de inversión, una al inicio de cada año de operación, las 3 primeras de ellas deben ser financiadas por los fundadores e inversionistas, dado que son etapas de inversión temprana y el negocio no alcanza la solvencia necesaria como para solicitar créditos de corto plazo a tasas razonables, lo que si ocurre a partir del año 3 donde el negocio si es capaz de generar un superávit operacional, y por lo tanto, acceder a créditos bancarios.

En primer lugar, para calcular un valor de salida al final del año 3 se descontó el valor de desecho de Web Learn calculado por el método económico al costo del capital, es decir, se tomó el monto de MCLP\$979.919 y se descontó por 3 años al costo de capital del proyecto, llegando de esta forma a un valor de MCL\$684.181.

9.1. Semilla

En esta instancia de inversión se requiere financiar la inversión inicial de Web Learn, la cual asciende a MCL\$92.197 que se financian de la siguiente manera:

- ✓ MCLP\$25.000 → Aporte del gestor principal del proyecto (Fundador)
- ✓ MCLP\$25.000 → Aporte de amigos y familiares
- ✓ MCLP\$42.197 → Inversionista de Capital Semilla

Tanto al inversionista de capital semilla como a amigos y familiares se les ofrecerá una TIR de 75% (Tasa para esta etapa de inversión según lo estudiado en el curso de Capital de Riesgo del MBA Weekend de la FEN de la Universidad de Chile), y la primera opción para invertir en la primera y segunda ronda. Esta inversión le permite al conjunto inversionista semilla y, amigos y familiares hacerse del 57% de la propiedad de Web Learn, dejando al socio fundador el restante 43%.

9.2. Primera Ronda

El proyecto requiere una primera ronda de inversión al finalizar el primer año de operación, con el fin de financiar el capital de trabajo del año 2, así como activos fijos para la implementación de la oficina de Web Learn en Santiago. El monto requerido en esta ronda es de MCLP\$73.995 los cuales deben ser financiados por inversionistas.

La oferta para el o los inversionistas es una TIR de 60%, la cual se materializa en un 26% de la propiedad de Web Learn, diluyendo la inversión semilla al 42% y a la de los fundadores al 32%. También se les da a estos inversionistas prioridad para la segunda ronda de inversión.

9.3. Segunda Ronda

Por último, se requiere de una segunda ronda de levantamiento de capital, el cual tiene como fin financiar el capital de trabajo del año 3, inversiones en activos fijos y activos intangibles. El monto requerido es de MCLP\$38.165 los cuales se espera sean financiados por inversionistas.

La oferta para el o los inversionistas en esta ronda es una TIR del 40%, equivalente al 8% de la propiedad de Web Learn, con lo cual los inversionistas de la primera ronda se diluyen al 24%, los del semilla al 39% y el fundador al 29%.

La siguiente tabla resume el financiamiento de Web Learn:

Tabla 22: Valoración Pre y Post Money de Web Learn

Variable	Salida	Segunda ronda	Primera ronda	Semilla
Valor de salida	684.181			
TIR compuesta		1,40	1,60	1,75
Monto de inversión		38.165	73.995	67.197
Post-Money		488.701	281.585	118.623
Pre-Money		450.536	207.590	51.426
Porcentaje propiedad inversión		8%	26%	57%
Porcentaje propiedad fundadores	29%	29%	32%	43%
Riqueza fundadores	201.591	143.994	89.996	51.426
Porcentaje propiedad inversores semilla	39%	39%	42%	57%
Riqueza inversores semilla	263.411	188.151	117.594	67.197
Porcentaje propiedad inversores primera ronda	24%	24%	26%	
Riqueza inversores primera ronda	165.748	97.310	73.995	
Porcentaje propiedad inversores segunda ronda	8%	8%		
Riqueza inversores segunda ronda	53.431	38.165		

10. Conclusiones

Tomando en consideración todos los análisis realizados se concluye que Web Learn es una oportunidad de inversión atractiva, ya que posee un modelo de negocios de Preuniversitario nuevo, moderno y atractivo; y que cuenta con una evaluación económica positiva incluso en un escenario conservador.

La propuesta de valor de Web Learn es nueva en Chile y por lo mismo muy atractiva, se trata de Preuniversitario Web que a diferencia de los ya existentes, se constituye en un Market Place que conecta a profesores y alumnos directamente, que permite al usuario acceder a clases personalizadas de máximo 6 alumnos con interacción en tiempo real, que permite a clientes y usuarios elegir o cambiar al profesor en función de si están satisfechos o no con su desempeño, que permite al usuario evaluar al profesor clase a clase si es que así lo desea, que permite al cliente elegir al profesor en función de sus expectativas de calidad y precio.

La evaluación económica de Web Learn también es atractiva, ya que es positiva incluso en un escenario bastante conservador, donde se alcanza un VAN MCLP\$34.744 y TIR del 15,8%. En un escenario más optimista calculando el valor de desecho por el método económico, el VAN llega a MCLP\$369.176 y la TIR al 35,3%.

Otro elemento que hace atractivo el modelo de Web Learn es el análisis de sensibilidad realizado, el que mostró que el modelo de negocio tiene un amplio rango de maniobra, ya que existen numerosas combinaciones de mercado meta, tarifa por ramo y comisiones cobradas a profesores que permiten la viabilidad del negocio.

Otro elemento que hace atractivo invertir en Web Learn radica en el hecho que la plataforma tiene gran potencial de ser diseñada de tal forma, que se pueda adaptar fácilmente a otros negocios similares, como lo son las clases de Inglés o reforzamiento para educación básica y media.

La realización del Plan de Negocio de Web Learn y la sólida argumentación del significativo atractivo de este proyecto, le permite al principal gestor de este proyecto tomar la decisión de invertir el.

ANEXOS

Anexo 1: Formulario Encuesta

Web-Learn Preuniversitario On Line

Esta encuesta tiene como fin medir el interés de las personas en contratar un servicio de

Preuniversitario On Line con Clases en Vivo, en adelante el "Servicio", con las siguientes características:

- 1) El apoderado podrá fijar el número de alumnos por clase, con un máximo de 5.
- 2) El apoderado podrá dejar el servicio cuando lo desee.
- 3) Los profesores exhibirán una calificación global, así como una calificación específica por Dominio del Tema, Resolución de Dudas, Organización y Desarrollo de las Clases, Puntualidad y Responsabilidad.
- 4) El alumno podrá cambiarse de profesor en cualquier momento.
- 5) El alumno tendrá acceso de forma ilimitada a clases grabadas previamente.
- 6) Cada ramo contratado consiste en una clase semanal de 1,5 horas cronológicas con un pago mensual.

1. ¿Es usted apoderado de algún estudiante de Educación Básica o Media? *

Marca solo un óvalo.

Sí Pasa a la pregunta 2.

No Deja de rellenar este formulario.

Valoración de los Atributos del Servicio

2. ¿Valora usted el hecho de poder elegir el número de alumnos por clase con un máximo de 5?

*

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

Muy de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

En desacuerdo

3. ¿Valora usted el hecho de poder dejar el Servicio cuando lo desee? *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

Muy de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

En desacuerdo

4. ¿Valora usted el hecho de que los profesores exhiban una Calificación Global y una específica por Dominio del Tema, Resolución de Dudas, Organización y Desarrollo de las Clases, Puntualidad y Responsabilidad? *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

Muy de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

En desacuerdo

5. ¿Valora usted el hecho de que el alumno pueda cambiarse de profesor cuando lo desee? *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

Muy de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

En desacuerdo

6. ¿Valora usted el hecho de que el alumno tenga acceso de forma ilimitada a clases grabadas previamente? *

Marca solo un óvalo.

Totalmente de acuerdo

Muy de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

En desacuerdo

Intención de Compra

7. ¿Cuál es la probabilidad de que usted contrate el Servicio? *

Marca solo un óvalo.

Totalmente probable

Muy probable

Probable

Poco probable

Nada probable

Disposición a Pagar

8. ¿Cuál es la mensualidad máxima que usted estaría dispuesto a pagar por un ramo con una clase semanal de 1,5 hora cronológicas? *

Marca solo un óvalo.

Entre \$5.000 y \$10.000

Entre \$10.001 y \$15.000

Entre \$15.001 y \$20.000

Entre \$20.001 y \$25.000

Entre \$25.001 y \$30.000

Medios de Información

9. Por favor, marque las casillas de los sitios web que usted considera que visita más

recurrentemente: *

Selecciona todos los que correspondan.

Youtube.com

Biobiochile.cl

Emol.com

Facebook.com

Lun.com

Twitter.com

Yapo.cl

Latercera.com

Mega.cl

Aliexpress.com

Otro:

10. Por favor, marque las casillas de las radioemisoras que usted considera que escucha más

recurrentemente: *

Selecciona todos los que correspondan.

Corazón

Carolina

Imagina

Radioactiva

Bío Bío

Cooperativa

FM 2

Pudahuel

Candela

Concierto

Otro:

Medios de Contacto

11. En caso de contratar el Servicio, ¿Cómo preferiría cerrar el trato? *

Marca solo un óvalo.

De forma presencial en oficinas del Servicio

De forma presencial en su propio domicilio

Vía telefónica

Vía internet

12. Para efectos de recibir información y notificaciones, ¿Cómo prefiere ser contactado? *

Marca solo un óvalo.

Vía correspondencia

Vía correo electrónico

Vía telefónica

Datos Demográficos

13. ¿Cuál es su sexo? *

Marca solo un óvalo.

Masculino

Femenino

14. ¿Cual es su máximo nivel de estudios? *

Marca solo un óvalo.

Educación Básica

Educación Media

Educación Superior

Educación Superior con Post Grado

Otro:

15. ¿Cual es su rango de edad? *

Marca solo un óvalo.

Entre 20 y 30 años

Entre 30 y 40 años

Entre 40 y 50 años

Entre 50 y 60 años

Más de 60 años

Anexo 2: Resultados Encuesta

Web-Learn Preuniversitario On Line

213 respuestas

¿Es usted apoderado de algún estudiante de Educación Básica o Media? 213 respuestas

Sí 97

No 116

Valoración de los Atributos del Servicio

¿Valora usted el hecho de poder elegir el número de alumnos por clase con un máximo de 5? 97 respuestas

Totalmente de acuerdo 42

Muy de acuerdo 20

De acuerdo 27

Poco de acuerdo 7

En desacuerdo 1

¿Valora usted el hecho de poder dejar el Servicio cuando lo desee? 97 respuestas

Totalmente de acuerdo 66

Muy de acuerdo 14

De acuerdo 7

Poco de acuerdo 8

En desacuerdo 2

¿Valora usted el hecho de que los profesores exhiban una Calificación Global y una específica por Dominio del Tema, Resolución de Dudas, Organización y Desarrollo de las Clases, Puntualidad y Responsabilidad? 97 respuestas

Totalmente de acuerdo 59

Muy de acuerdo 27

De acuerdo 9

Poco de acuerdo 1

En desacuerdo 1

¿Valora usted el hecho de que el alumno pueda cambiarse de profesor cuando lo desee?97 respuestas

Totalmente de acuerdo 45

Muy de acuerdo 21

De acuerdo 16

Poco de acuerdo 13

En desacuerdo 2

¿Valora usted el hecho de que el alumno tenga acceso de forma ilimitada a clases grabadas previamente?97 respuestas

Totalmente de acuerdo 66

Muy de acuerdo 20

De acuerdo 8

Poco de acuerdo 1

En desacuerdo 2

Intención de Compra

¿Cual es la probabilidad de que usted contrate el Servicio?97 respuestas

Totalmente probable 7

Muy probable 31

Probable	39
Poco probable	17
Nada probable	3

Disposición a Pagar

¿Cuál es la mensualidad máxima que usted estaría dispuesto a pagar por un ramo con una clase semanal de 1,5 hora cronológicas?97 respuestas

Entre \$5.000 y \$10.000	24
Entre \$10.001 y \$15.000	24
Entre \$15.001 y \$20.000	23
Entre \$20.001 y \$25.000	7
Entre \$25.001 y \$30.000	19

Medios de Información

Por favor, marque las casillas de los sitios web que usted considera que visita más recurrentemente:97 respuestas

Valor	Recuento
Youtube.com	64
Biobiochile.cl	22
Emol.com	42
Facebook.com	62
Lun.com	18
Twitter.com	15
Yapo.cl	16
Latercera.com	16
Mega.cl	10

Valor	Recuento
Aliexpress.com	10
Df.cl	1
www.valordelauf.cl	1
Www.iglesia.cl	1
El mostrador	1
elmostrador.cl	1
www.elconquistador.cl	1
Instagram- gmail	1
Instagram	1
wikipedia	1
Instagram	1
Cooperativa.cl	1
Estrategia.com	1
LinkedIn	1
Google	1

Por favor, marque las casillas de las radioemisoras que usted considera que escucha más recurrentemente:94 respuestas

Valor	Recuento
Corazón	3
Carolina	7
Imagina	8
Radioactiva	23
Bío Bío	32
Cooperativa	10
FM 2	21
Pudahuel	3

Valor	Recuento
Candela	1
Concierto	12
Adn	2
ADN	2
El conquistador	2
Futuro	2
Disney	2
Romantica	2
Tele 13 radio	1
Futuro y Oasis	1
Radio María	1
ninguna	1
Adn / la clave/ sonar/ futuro	1
Radio Disney, 40 principales	1
Duna	1
Universo	1
Beethoven	1
105.7	1
U de Chile	1
Sonar	1
Adn - disney	1
Sonar FM	1
carabineros	1
Gratissima de Pto Varas	1
Para ti	1
Corazon	1

Valor	Recuento
Play FM	1
Gratisima	1
Infinita	1
Digital	1
Disney, ADN, Conquistador	1
Ninguna	1
Radio activa romantica	1

Medios de Contacto

En caso de contratar el Servicio, ¿Cómo preferiría cerrar el trato?97 respuestas

De forma presencial en oficinas del Servicio	34
De forma presencial en su propio domicilio	16
Vía telefónica	3
Vía internet	44

Para efectos de recibir información y notificaciones, ¿Cómo prefiere ser contactado?97 respuestas

Vía correspondencia	4
Vía correo electrónico	87
Vía telefónica	6

Datos Demográficos

¿Cuál es su sexo?97 respuestas

Masculino 39

Femenino 58

¿Cual es su máximo nivel de estudios?97 respuestas

Educación Básica	0
Educación Media	6
Educación Superior	39
Educación Superior con Post Grado	51
Supersayayin	1

¿Cual es su rango de edad?97 respuestas

Entre 20 y 30 años 8

Entre 30 y 40 años 37

Entre 40 y 50 años 48

Entre 50 y 60 años 4

Más de 60 años 0

¿Cuál es su rango de ingreso familiar?97 respuestas

Menos de \$500.000 6

Entre \$500.000 y \$1.000.000 8

Entre \$1.000.000 y \$1.500.000 9

Entre \$1.500.000 y \$2.000.000 20

Entre \$2.000.000 y \$2.500.000 14

Entre \$2.500.000 y \$3.000.000 9

Más de \$3.000.000 31

Anexo 3: Requerimientos Funcionales de Web Learn

El sitio Web Learn se debe poder utilizar bajo 4 perfiles de usuarios, estos son: Usuarios, Profesores, Interesados y Administrador.

Funciones disponibles para el perfil Interesado:

- **Vitrina:** Esta función debe permitir a cualquiera que ingrese a Web Learn acceder al perfil de los profesores, visualizando sus antecedentes, número de evaluaciones previas, calificaciones acumuladas y tendencias de estas calificaciones, y naturalmente, el precio de sus planes.
- **Contratar:** Si un Interesado desea contratar un plan de estudios de un profesor de Web Learn, debe poder efectuar esta acción llenando un formulario y efectuando el pago on line (Ya sea con tarjeta de crédito o débito).
- **Navegar:** Naturalmente, cualquier Interesado debe poder navegar por Web Learn por sus secciones abiertas a todo público, y de esta manera conocer mejor la propuesta de valor.
- **Chat Abierto:** Los Interesados deben poder acceder a un chat donde puedan dejarles consultas a los profesores relativas a la contratación de sus servicios.

Funciones disponibles para el perfil Profesor:

- **Solicitud de Incorporación:** Cualquiera que cumpla con los requisitos definidos por Web Learn (Los cuales deben estar disponibles en la Web), puede solicitar su incorporación como profesor miembro de Web Learn, previo llenado de un formulario y subida de antecedentes solicitados.
- **Calendario de Clases:** Los Profesores de Web Learn deben poder subir sus calendarios de clases disponibles, de tal manera que los usuarios puedan considerar esta información a la hora de contratar sus servicios.
- **Conexión a Salas Virtuales:** Los profesores deben poder conectarse a salas virtuales para poder realizar sus clases.
- **Chat Abierto:** Los profesores deben poder acceder a un chat abierto donde puedan contestar las preguntas de interesados en contratar sus servicios.

Funciones Perfil Usuario:

- **Cambio de Profe:** Si un estudiante lo desea debe poder solicitar el cambio de profesor, para lo cual debe indicar el un nuevo profesor que tenga cupo disponible.
- **Conexión a Salas Virtuales:** Los Usuarios deben poder acceder a las salas virtuales para participar de las clases que le correspondan.
- **Evalúa tu Profe:** Los usuarios deben poder calificar al final de cada clase si así lo desean, sin embargo, esto es totalmente voluntario.
- **Ensayo:** El estudiante debe poder realizar ensayos en la plataforma de Web Learn.
- **Guías:** El estudiante debe poder acceder y descargar las guías de estudio disponibles para cada clase.

El perfil Administrador obviamente tiene acceso a cualquiera de las funciones de Web Learn.

Anexo 4: Cálculo del Mercado Meta

Para calcular el tamaño del Mercado Meta, se consideraron fundamentalmente 3 elementos, estos son, número de estudiantes que rinden la PSU, tamaño del segmento objetivo, y por último, la probabilidad de que un miembro del mercado objetivo contrate el servicio de Web Learn.

Estudiantes que rindieron la PSU en 2017

El 2017, 262.139 estudiantes rindieron las pruebas obligatorias de Matemáticas y Lenguaje de la PSU (DEMRE PSU, 2017).

Tamaño del Segmento Objetivo

De acuerdo con la última clasificación socioeconómica de la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM), se puede establecer que el porcentaje de hogares en Chile con ingresos familiares desde MCLP\$1.000, y conexión domiciliar de internet de banda ancha es del 27%.

Probabilidad de Contratar Web Learn

Para determinar la probabilidad de que un miembro del Mercado Objetivo contrate el servicio de Web Learn, se tomaron los resultados de cada alternativa de la pregunta 7 de la encuesta del Estudio de Mercado de Web Learn, para luego llevar adelante el siguiente procedimiento:

- 1) Se calculó un factor de ajuste para las opciones más favorables (Totalmente probable, Muy probable y Probable).
- 2) Se calculó el porcentaje corregido de cada opción como el producto de su porcentaje obtenido en la encuesta por el factor de ajuste.
- 3) Finalmente, se sumaron todos los porcentajes corregidos, obteniéndose así una estimación de la probabilidad de que un miembro del mercado objetivo contrate el servicio de Web Learn, la cual es de 49,4%.

El proceso recién descrito, se resume en la siguiente tabla:

Tabla 23: Intensión de Compra

7) ¿Cual es la probabilidad de que usted contrate el Servicio?	Total	Factor de Contratación	Proporción Segmento
Totalmente probable	6,0%	1,00	6,0%
Muy probable	31,3%	0,75	23,5%
Probable	39,8%	0,50	19,9%
Nada probable	3,6%	0,00	0,0%
Poco probable	19,3%	0,00	0,0%
Total general	100,0%		49,4%

Dicho lo anterior, se puede determinar el tamaño del Mercado Potencial como sigue:

$$\text{Mercado Potencial} = N * S * P$$

Donde:

N: Número de estudiantes que rinde la PSU.

S: Porcentaje del segmento objetivo.

P: Probabilidad de que un miembro del segmento objetivo contrate el servicio de Web Learn.

Luego remplazando, en la ecuación descrita anteriormente:

$$\text{Mercado Potencial} = 262.139 * 27\% * 49,4\% = 34.522 \text{ Estudiantes}$$

Por último, se estimó el Mercado Meta como un tercio del Mercado Potencia, es decir, 11.506 estudiantes.

Anexo 5: Inversiones

Tabla 24: Inversión Inicial en Activos Intangibles

Ítem	Cantidad	Inversión	Total Inversión	Vida Útil	Depreciación
Desarrollo de Plataforma	1	5.000.000	5.000.000	3	1.666.667
Desarrollo de Contenidos	1	8.400.000	8.400.000	3	2.800.000
Gastos de Puesta en Marcha	1	13.820.000	13.820.000	3	4.606.667
Total			27.220.000		9.073.333

Tabla 25: Calendario de Inversiones (Cantidad)

Ítem	1	2	3	4	5
Escritorio Ejecutivo	2	2			2
Silla Ejecutivo	2	2			2
Notebook Ejecutivo	2	2			2
Teléfono Ejecutivo	2	2			2
Repisas Ejecutivo	2	2			2
Escritorio Administrativo	10	9	7	6	5
Silla Administrativo	10	9	7	6	5
PC Administrativo	10	9	7	6	5
Teléfono Administrativo	10	9	7	6	5
Repisas Administrativo	10	9	7	6	5
Impresora	1			1	
Central Telefónica	1				
TV Sala de Reuniones	1				
Mesa + Sillas Sala de Reunion	1				
Losa Sala de Reuniones	1			1	
Refrigerador	1				
Microondas	1				
Software de Gestión		1			

Tabla 26: Calendario de Inversiones [CLP\$]

Ítem	1	2	3	4	5
Escritorio Ejecutivo	360.000	360.000	-	-	360.000
Silla Ejecutivo	100.000	100.000	-	-	100.000
Notebook Ejecutivo	1.600.000	1.600.000	-	-	1.600.000
Teléfono Ejecutivo	60.000	60.000	-	-	60.000
Repisas Ejecutivo	300.000	300.000	-	-	300.000
Escritorio Administrativo	600.000	540.000	420.000	360.000	300.000
Silla Administrativo	300.000	270.000	210.000	180.000	150.000
PC Administrativo	4.500.000	4.050.000	3.150.000	2.700.000	2.250.000
Teléfono Administrativo	100.000	90.000	70.000	60.000	50.000
Repisas Administrativo	400.000	360.000	280.000	240.000	200.000
Impresora	800.000	-	-	800.000	-
Central Telefónica	500.000	-	-	-	-
TV Sala de Reuniones	300.000	-	-	-	-
Mesa + Sillas Sala de Reunion	850.000	-	-	-	-
Losa Sala de Reuniones	150.000	-	-	150.000	-
Refrigerador	250.000	-	-	-	-
Microondas	60.000	-	-	-	-
Software de Gestión	-	819.500	-	-	-
Total	11.230.000	8.549.500	4.130.000	4.490.000	5.370.000

Tabla 27: Proyección de Depreciación y Amortización*

Ítem	Vida Útil	1	2	3	4	5	6
Escritorio Ejecutivo	7		51.429	102.857	102.857	102.857	154.286
Silla Ejecutivo	7		14.286	28.571	28.571	28.571	42.857
Notebook Ejecutivo	6		266.667	533.333	533.333	533.333	800.000
Teléfono Ejecutivo	6		10.000	20.000	20.000	20.000	30.000
Repisas Ejecutivo	7		42.857	85.714	85.714	85.714	128.571
Escritorio Administrativo	7		85.714	162.857	222.857	274.286	317.143
Silla Administrativo	7		42.857	81.429	111.429	137.143	158.571
PC Administrativo	6		750.000	1.425.000	1.950.000	2.400.000	2.775.000
Teléfono Administrativo	6		16.667	31.667	43.333	53.333	61.667
Repisas Administrativo	7		57.143	108.571	148.571	182.857	211.429
Impresora	3		266.667	266.667	266.667	533.333	533.333
Impresora	6		83.333	83.333	83.333	83.333	83.333
TV Sala de Reuniones	6		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Mesa + Sillas Sala de Reunion	7		121.429	121.429	121.429	121.429	121.429
Losa Sala de Reuniones	3		50.000	50.000	50.000	100.000	100.000
Refrigerador	9		27.778	27.778	27.778	27.778	27.778
Microondas	9		6.667	6.667	6.667	6.667	6.667
Software de Gestión	3		-	273.167	273.167	273.167	-
Total			1.943.492	3.459.040	4.125.706	5.013.802	5.602.063

*No incluye la amortización de la inversión inicial en Activos Intangibles.

Anexo 6: Cálculo de Los Requerimientos de Capital de Trabajo

Tabla 28: Requerimiento de Capital de Trabajo del Año 1

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos Operacionales												
Comisiones Plan Anual (MCLP\$)		705	705	705	705	705	705	705	705	705	-	-
Comisiones Plan Intensivo (MCLP\$)		-	-	-	-	-	370	370	370	370	-	-
Membresía Profesores Plan Anual (MCLP\$)		147	147	147	147	147	147	147	147	147	-	-
Membresía Profesores Plan Intensivo (MCLP\$)		-	-	-	-	-	54	54	54	54	-	-
Ventas Publicidad (MCLP\$)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos Operacionales		853	853	853	853	853	1.276	1.276	1.276	1.276	-	-
Egresos Operacionales												
Servicio de Video-Conferencia	147	147	147	147	147	201	201	201	201	-	-	-
Personal Operativo	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630
Celulares	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Personal de Adm y Vtas	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840	3.990	3.990	3.990	3.990
Sueldo Fijo Telefonistas	-	-	-	-	-	-	-	-	2.742	2.742	2.742	2.742
Bono Captación Telefonistas	-	-	-	-	-	-	-	-	1.758	1.758	1.758	1.758
Incentivos Personal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arriendo Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Comunes Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Básicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Teléfono	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Celulares	30	30	30	30	30	30	30	30	60	60	60	60
Artículos de Escritorio	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Artículos de Limpieza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios de Contabilidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicio de Redbank	108	108	108	108	108	165	165	165	165	-	-	-
Software de Gestión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marketing	130	-	130	130	130	130	-	-	968	968	968	10.968
Total Egresos Operacionales	2.916	2.786	2.916	2.916	2.916	3.026	2.896	2.896	10.544	10.178	10.178	20.178
Flujo Operacional	-2.916	-1.933	-2.063	-2.063	-2.063	-2.174	-1.620	-1.620	-9.268	-8.901	-10.178	-20.178
Déficit Acumulado Máximo	-2.916	-4.849	-6.912	-8.976	-11.039	-13.213	-14.833	-16.453	-25.720	-34.622	-44.799	-64.977

Tabla 29: Requerimiento de Capital de Trabajo del Año 2

Ítem	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ingresos Operacionales												
Comisiones Plan Anual (MCLP\$)	-	12.081	12.081	12.081	12.081	12.081	12.081	12.081	12.081	12.081	-	-
Comisiones Plan Intensivo (MCLP\$)	-	-	-	-	-	-	6.282	6.282	6.282	6.282	-	-
Membresía Profesores Plan Anual (MCLP\$)	-	2.451	2.451	2.451	2.451	2.451	2.451	2.451	2.451	2.451	-	-
Membresía Profesores Plan Intensivo (MCLP\$)	-	-	-	-	-	-	817	817	817	817	-	-
Ventas Publicidad (MCLP\$)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos Operacionales	-	14.532	14.532	14.532	14.532	14.532	21.632	21.632	21.632	21.632	-	-
Egresos Operacionales												
Servicio de Video-Conferencia	2.451	2.451	2.451	2.451	2.451	3.268	3.268	3.268	3.268	-	-	-
Personal Operativo	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460
Celulares	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Personal de Adm y Vtas	4.770	4.770	5.970	5.970	5.970	5.970	5.970	5.970	5.970	5.970	5.970	5.970
Sueldo Fijo Telefonistas	2.742	-	1.219	1.219	1.219	1.219	-	-	5.179	5.179	5.179	5.179
Bono Captación Telefonistas	1.758	-	781	781	781	781	-	-	3.321	3.321	3.321	3.321
Incentivos Personal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arriendo Oficina	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Gastos Comunes Oficina	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Gastos Básicos	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Teléfono	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Celulares	60	60	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Artículos de Escritorio	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Artículos de Limpieza	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Servicios de Contabilidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Servicio de Redbank	1.859	1.859	1.859	1.859	1.859	2.825	2.825	2.825	2.825	-	-	-
Software de Gestión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marketing	962	-	403	403	403	401	-	-	1.877	1.877	1.877	1.877
Total Egresos Operacionales	18.652	13.190	16.823	16.823	16.823	18.604	16.203	16.203	26.580	20.487	20.487	20.487
Flujo Operacional	-18.652	1.343	-2.291	-2.291	-2.291	-4.072	5.428	5.428	-4.949	1.144	-20.487	-20.487
Déficit Acumulado Máximo	-18.652	-17.309	-19.600	-21.891	-24.181	-28.253	-22.825	-17.396	-22.345	-21.200	-41.688	-62.175

Anexo 7: Proyección Mensual del Estado de Resultado y Flujo de Caja del Año 1

Tabla 30: Proyección Mensual del Estado de Resultado del Año 1

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	853	853	853	853	853	1.276	1.276	1.276	1.276	-	-	-
Costo de Explotación	777	777	777	777	777	831	831	831	831	630	630	630
Margen de Contribución	75	75	75	75	75	445	445	445	445	-630	-630	-630
Gastos de Administración y Ventas	2.138	2.008	2.138	2.138	2.138	2.195	2.065	2.065	9.713	9.548	9.548	19.548
EBITDA	-2.063	-1.933	-2.063	-2.063	-2.063	-1.750	-1.620	-1.620	-9.268	-10.178	-10.178	-20.178
Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización	756	756	756	756	756	756	756	756	756	756	756	756
EBIT	-2.819	-2.689	-2.819	-2.819	-2.819	-2.506	-2.376	-2.376	-10.024	-10.934	-10.934	-20.934
Otros Gastos No Operacionales (Ingresos)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros (Ingresos)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Impuesto	-2.819	-2.689	-2.819	-2.819	-2.819	-2.506	-2.376	-2.376	-10.024	-10.934	-10.934	-20.934
Impuesto a la Renta	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO (PÉRDIDA)	-1.153	-1.023	-1.153	-1.153	-1.153	-840	-710	-710	-8.358	-9.268	-9.268	-19.268

Tabla 31: Proyección Mensual del Flujo de Caja del Año 1

Ítem	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO (PÉRDIDA)		-1.153	-1.023	-1.153	-1.153	-1.153	-840	-710	-710	-8.358	-9.268	-9.268	-19.268
+ Crédito Impuesto Primera Categoría		1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666
+ Depreciación		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Amortización		756	756	756	756	756	756	756	756	756	756	756	756
- Inversión en Activo Fijo													-11.820
- Inversión en Activo Intangible	-13.400												
- Gastos de Puesta en Marcha	-13.820												
- Incrementos de Capital de Trabajo	-64.977												-62.175
- Valor Residual Activos													
FLUJO DE CAJA LIBRE EMPRESA	-92.197	1.269	1.399	1.269	1.269	1.269	1.582	1.712	1.712	-5.935	-6.845	-6.845	-90.840
+ Nueva Emisión de Deuda													
- Amortización Deuda Actual													
FREE CASH TO EQUITY	-92.197	1.269	1.399	1.269	1.269	1.269	1.582	1.712	1.712	-5.935	-6.845	-6.845	-90.840

Anexo 8: Cálculo del Punto de Equilibrio

En la siguiente tabla se pueden apreciar en detalle todos los costos y gastos del Estado de Resultado del año1, donde cada uno de ellos ha sido clasificado como fijo o variable (MCLP\$):

Tabla 32: Proyección Mensual de los Costos y Gastos Operacionales Clasificados Como Fijos y Variables [MCLP\$]

Ítem	Tipo Costo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Costo de Explotación													
Servicio de Video-Conferencia	Variable	147	147	147	147	147	201	201	201	201	-	-	-
Personal Operativo	Fijo	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630
Celulares	Fijo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Costo de Explotación		777	777	777	777	777	831	831	831	831	630	630	630
Margen de Contribución		75	75	75	75	75	445	445	445	445	-630	-630	-630
Gastos de Administración y Ventas													
Personal de Adm y Vtas	Fijo	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840	3.990	3.990	3.990	3.990
Sueldo Fijo Telefonistas	Fijo	-	-	-	-	-	-	-	-	2.742	2.742	2.742	2.742
Bono Captación Telefonistas	Variable									1.758	1.758	1.758	1.758
Incentivos Personal													
Arriendo Oficina	Fijo												
Gastos Comunes Oficina	Fijo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Básicos	Fijo												
Teléfono	Fijo												
Celulares	Fijo	30	30	30	30	30	30	30	30	60	60	60	60
Artículos de Escritorio	Fijo	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Artículos de Limpieza	Fijo												
Servicios de Contabilidad	Fijo												
Servicio de Redbank	Variable	108	108	108	108	108	165	165	165	165	-	-	-
Software de Gestión	Fijo												
Marketing	Variable	130	-	130	130	130	130	-	-	968	968	968	10.968
Total Gastos de Administración y Ventas		2.138	2.008	2.138	2.138	2.138	2.195	2.065	2.065	9.713	9.548	9.548	19.548

Anexo 9: Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realizó en 2 etapas, la primera, un análisis unidimensional para detectar las variables más sensibles, y una segunda, para realizar combinaciones de 2 variables sensibles y determinar sus rangos viables económicamente.

Análisis de Sensibilidad Unidimensional

Para realizar un análisis de sensibilidad unidimensional se utilizó la función Tabla de Datos de MS Excel dejando fija una variable y moviendo la variable de interés, luego se calculó la Elasticidad VAN respecto de dicha variable, es decir, la variación del VAN dividida en la variación de la variable. Finalmente, se calculó la Elasticidad VAN Promedio de cada variable.

Las siguientes tablas muestran las elasticidades de VAN de todas las variables analizadas:

Ilustración 10: Resumen de Análisis de Sensibilidad Unidimensional

	VAN	Tarifa Mensual (CLP\$/Ramo)					
VAN	41.544	17.900	17.400	16.900	16.055	15.252	Promedio
Comisión WLS/Vtas	10%	-106.780	-121.381	-135.982	-159.014	-180.706	-703.863
ELASTICIDAD VAN			-5	-4	-3	-3	-15
	VAN	Marketing (% S/Vtas)					
VAN	41.544	12%	11%	10%	9%	8%	Promedio
Comisión WLS/Vtas	10%	-106.632	-105.603	-104.575	-103.546	-102.542	-522.898
ELASTICIDAD VAN			0	0	0	0	0
	VAN	Inversión Inicial					
VAN	41.544	-184.262	-134.262	-84.262	-34.262	15.738	Promedio
Comisión WLS/Vtas	10%	-227.134	-177.134	-127.134	-77.134	-27.134	-635.672
ELASTICIDAD VAN			1	1	1	0	3
	VAN	Proporción Mercado Meta					
VAN	41.544	33%	31%	28%	26%	23%	Promedio
Comisión WLS/Vtas	10%	-135.982	-157.708	-176.208	-196.778	-219.282	-885.959
ELASTICIDAD VAN			-2	-1	-1	-1	-6
	VAN	Comisión WLS/Vtas					
VAN	41.544	8%	9%	10%	11%	12%	Promedio
Tarifa Mensual (CLP\$/Ramo)	16.900	-252.081	-194.571	-135.982	-73.276	-15.866	-671.777
ELASTICIDAD VAN			-2	-3	-5	-9	-18

Como se puede ver, las variables más sensibles son la Comisión Web Learn S/Vtas, la Proporción Mercado Meta y la Tarifa Mensual.

Análisis de Sensibilidad de 2 Dimensiones

Una vez más utilizando la función Tabla de Datos de MS Excel se realizó análisis de sensibilidad de 2 dimensiones, los cuales se pueden apreciar en las siguientes tablas:

Tabla 33: Analisis de Sensibilidad de 2 Dimensiones (Proporción Mercado Meta y Tarifa Mensual)

	VAN	Tarifa Mensual [CLP\$/Mes]									
	41.544	12.900	13.900	14.900	15.900	16.900	17.900	18.900	19.900	20.900	21.900
Proporción Mercado Meta	13,33%	-296.078	-280.483	-264.910	-249.910	-235.094	-220.216	-205.132	-190.049	-175.504	-160.556
	18,33%	-245.033	-224.327	-203.582	-183.582	-163.212	-142.654	-121.245	-99.030	-76.816	-56.012
	23,33%	-201.417	-175.779	-149.607	-122.684	-94.403	-66.562	-40.878	-15.193	10.492	36.176
	28,33%	-154.429	-121.406	-87.069	-54.642	-23.458	7.726	38.910	71.831	104.947	138.063
	33,33%	-108.368	-68.526	-31.836	4.854	41.544	79.989	118.952	157.915	196.878	235.840
	38,33%	-58.978	-16.778	25.423	68.528	113.343	158.158	202.973	247.788	292.603	335.485
	43,33%	-16.519	31.181	80.025	130.680	181.335	231.990	282.645	332.708	380.104	427.500
	48,33%	29.228	83.519	140.021	196.523	253.025	309.526	364.631	417.497	470.364	523.230
	53,33%	73.054	135.408	197.762	260.115	322.469	381.779	440.121	498.463	556.838	617.257
58,33%	119.841	188.035	256.229	324.423	390.285	454.092	517.899	581.705	647.781	713.855	

Tabla 34: Análisis de Sensibilidad de 2 Dimensiones (Comisión WL S/Vtas y Tarifa Mensual)

	VAN	Tarifa Mensual [CLP\$/Mes]									
	41.544	12.900	13.900	14.900	15.900	16.900	17.900	18.900	19.900	20.900	21.900
Comisión WL S/Vtas	6,00%	-424.053	-410.189	-396.325	-382.460	-368.596	-355.195	-342.031	-328.867	-315.703	-302.539
	7,00%	-377.822	-360.408	-343.831	-327.254	-310.676	-294.099	-277.194	-260.347	-243.499	-226.692
	8,00%	-332.955	-312.965	-292.974	-272.409	-252.081	-231.754	-212.738	-192.627	-172.515	-152.403
	9,00%	-288.631	-264.695	-240.887	-217.576	-194.571	-171.004	-147.438	-122.639	-97.168	-72.588
	10,00%	-243.613	-216.727	-190.224	-163.202	-135.982	-106.780	-77.689	-51.190	-24.691	1.808
	11,00%	-199.697	-169.221	-138.744	-105.848	-73.276	-43.380	-13.484	16.411	46.307	77.889
	12,00%	-155.127	-119.844	-83.177	-49.159	-15.866	17.427	50.795	86.151	121.508	156.865
	13,00%	-108.368	-68.526	-31.836	4.854	41.544	79.989	118.952	157.915	196.878	235.840
	14,00%	-61.394	-21.307	18.780	59.402	101.971	144.540	187.109	229.678	272.247	314.706
	15,00%	-17.572	25.912	70.565	116.740	162.916	209.091	255.266	301.441	345.498	388.713

Tabla 35: Análisis de Sensibilidad de 2 Dimensiones (Proporción Mercado Meta y Comisión WL S/Vtas)

	VAN	Proporción Mercado Meta									
	41.544	13%	18%	23%	28%	33%	38%	43%	48%	53%	58%
Comisión WL S/Vtas	6,00%	-403.440	-390.787	-385.063	-374.578	-368.596	-359.843	-355.868	-348.068	-342.651	-335.985
	7,00%	-379.188	-357.431	-342.664	-323.596	-310.676	-293.344	-280.097	-263.012	-250.462	-235.723
	8,00%	-354.935	-324.094	-300.751	-274.569	-252.081	-226.812	-205.375	-180.272	-157.018	-131.487
	9,00%	-330.682	-290.790	-260.370	-224.656	-194.571	-160.227	-128.173	-91.039	-59.667	-27.477
	10,00%	-306.429	-258.683	-219.282	-176.208	-135.982	-88.891	-49.633	-7.708	32.208	73.004
	11,00%	-282.195	-226.767	-179.013	-125.607	-73.276	-22.241	25.005	76.267	127.405	179.282
	12,00%	-258.157	-194.430	-138.137	-72.253	-15.866	43.791	102.102	164.646	224.937	285.950
	13,00%	-235.094	-163.212	-94.403	-23.458	41.544	113.343	181.335	253.025	322.469	390.285
	14,00%	-211.787	-130.993	-52.057	25.337	101.971	183.441	260.568	341.403	414.832	490.241
	15,00%	-188.274	-96.312	-11.868	76.081	162.916	253.539	339.016	424.533	506.227	590.465

Anexo 10: Lienzo CANVAS

El modelo de negocios planteado se resume en el siguiente lienzo CANVAS:

Ilustración 11: Lienzo CANVAS de Web Learn

Aliados Clave <ul style="list-style-type: none"> • Universidades de renombre • Colegios emblemáticos • Plataformas de video conferencia • Municipalidades 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y mejora continua de estándares de calidad • Administración de mecanismos que aseguren la captura y retención del valor • Mantenimiento de relaciones fluidas con aliados clave • Obtención continua de feedback de los clientes, y el uso de este. 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Clases de preparación para la PSU en formato on line • Con un máximo de 6 alumnos por clase • El profesor se puede elegir y cambiar en cualquier momento en función de sus evaluaciones previas y precio • Con profesores titulados y estudiantes universitarios destacados • Para todos los bolsillos • Con clases pregrabadas 	Relación con Los Clientes <ul style="list-style-type: none"> • A través de reportes de los progresos de los usuarios • A través de canales de felicitaciones, sugerencias y reclamos • A través de la administración continua de micro-encuestas • A través del envío de información de interés relativas a la PSU, universidades y carreras universitarias 	Segmentos de Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Padres y apoderados de estudiantes de Enseñanza Media • Universidades, CFTs, IPs, etc.
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma web • Staff de profesores 		Canales de Distribución <ul style="list-style-type: none"> • Internet tanto para usuarios PSU como 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Material de apoyo sólido 		para Universidades (Publicidad)	
Costos <ul style="list-style-type: none"> • Profesores • Servicio de plataforma de video conferencias • Servicios de data center y hosting • Personal operativo y administrativo • Servicio de recaudación 		Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Comisión cobrada a los profesores que utilizan la plataforma para dar clases. • Tarifa por publicidad en la web (Universidades, CFTs, etc.) 		

Anexo 11: Supuestos de Evaluación

Tabla 36: Estimaciones y Supuestos de Evaluación

Área Funcional	Parámetro	Valor	Observaciones
Comercial	Comisión Web Learn S/Vtas	10%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es de cargo del profesor sobre el monto neto facturado. ✓ Se estima tomando como base la cobrada por otros gestores web como Booking o Air BNB.
Comercial	Ramos por Usuario	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se espera que en promedio un alumno al menos tome clases de matemáticas, lenguaje y ciencias básicas.
Comercial	Tarifa Mensual Plan Anual (CLP\$/Ramo)	16.900	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estimada en base a resultados de encuesta realizada específicamente del grupo que mostró mayor interés en contratar el servicio.
Comercial	Tarifa Mensual Plan Intensivo (CLP\$/Ramo)	26.364	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se calcula como el precio del Plan Anual incrementado en un 56%, en base a investigación propia en terreno.
Comercial	Ciclo de Vida Plan Anual (Meses)	9	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En base a investigación propia en terreno.
Comercial	Ciclo de Vida Plan Intensivo (Meses)	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En base a investigación propia realizada en terreno.
Comercial	Tarifa Banner (CLP\$/Usuario)	100	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cobro por cada usuario activo.
Comercial	Marketing S/Comisión (%)	40%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En base a lo recomendado en sitios de marketing digital.
Comercial	Tasa de Captación Web Año 6	25%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se estima al posicionarse la marca las personas contrataran vía web sin asistencia telefónica.
Comercial	Tasa de Captación	40	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se estima como un valor razonable en base al tamaño del mercado meta y a la estacionalidad de este.
Comercial	Proporción Mercado Meta	1/3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Corresponde a la proporción del mercado potencial que se estima poder abarcar.
Administración y Finanzas	Arriendo Santiago (CLP\$ Netos)	1.000.000	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se espera arrendar una casa en la comuna de Providencia.

Administración y Finanzas	Proporción Gastos Comunes	20%	✓ Valor estimado en base a encuesta entre compañeros de MBA de la FEN de la Universidad de Chile
Administración y Finanzas	Comisión Transbank (% S/Vtas)	0,5%	✓ Se espera lograr como promedio ponderado entre web pay con tarjeta de crédito (2,95%), tarjeta de débito (1,75%), y transferencias electrónicas sin costo.
Administración y Finanzas	Cobro Servicio de Contabilidad (CLP\$/Mes)	200.000	✓ Es factible encontrar un servicio adecuado con este presupuesto dado que se contará con poco personal y hoy es posible realizar gran parte de la facturación y libros contables auxiliares de forma automática y gratuita en la web SII.
Administración y Finanzas	Topo Incentivos Personal (S/Utilidad)	20%	✓ Los incentivos anuales totales no podrán exceder de esta proporción de la utilidad.
Administración y Finanzas	Tasa Impuesto Renta	27%	✓ Tasa actual de impuesta de primera categoría en Chile
Administración y Finanzas	Tipo de Cambio (CLP\$/US\$)	670	✓ Tipo de cambio actual.
Operaciones	Tarifa Servicio de Video Conferencia (US\$/Profesor)	19,99	✓ Tarifa disponible en la web de Zoom. Este costo se traspasa a los profesores en la forma de membresía.
Operaciones	Alumnos por Clase	6	✓ En base a encuesta y a investigación en terreno.
Operaciones	Clases Profesor por Semana	5	✓ Se estima que un profesor en promedio realice al menos una clase diaria de lunes a viernes.

Referencias

- ACHAP. (2017). Obtenido de www.achap.cl
- BANCO CENTRAL DE CHILE. (Julio de 2018). Obtenido de <https://si3.bcentral.cl>
- biobiochile.cl*. (Diciembre de 2017). Obtenido de www.biobiochile.cl
- DEMRE PSU. (Diciembre de 2017). Obtenido de <http://www.psu.demre.cl/estadisticas/documentos/informes/2018-presentacion-resultados-psu-p2018.pdf>
- Economía y Negocios On Line*. (Febrero de 2007). Obtenido de www.economiaynegocios.cl
- Economía y Negocios On Line*. (Enero de 2017). Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl>
- El Quinto Poder*. (Julio de 2012). Obtenido de www.elquintopoder.cl
- emol*. (Abril de 2016). Obtenido de www.emol.com
- emol*. (Enero de 2017). Obtenido de www.emol.com
- emol*. (Junio de 2018). Obtenido de www.emol.com
- GFK Adimark. (2017). *Estudio Chile 3D*.
- mifuturo.cl*. (Noviembre de 2018). Obtenido de www.mifuturo.cl
- psu*. (Julio de 2015). Obtenido de www.psu.cl
- Sapag, N. y. (2008). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill.