



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

REDISEÑO DE ESTRATEGIA DE MARKETING PARA GAMELAB EDUCATION

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

DIEGO IGNACIO HENRÍQUEZ BENAVIDES

PROFESOR GUÍA:

SEBASTIÁN DEPOLO CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

RENÉ ESQUIVEL CABRERA

PATRICIA MUÑOZ SILVA

SANTIAGO DE CHILE

2019

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial
POR: DIEGO HENRIQUEZ
FECHA: 23/09/2019
PROFESOR GUÍA: Sebastián Depolo

REDISEÑO DE ESTRATEGIA DE MARKETING PARA GAMELAB EDUCATION

GameLab es una Startup que trata de llevar al siguiente nivel la educación, esto bajo el nuevo concepto de *gamification in classrooms*. El problema de identifica en la deficiencia de la estrategia de *marketing*.

Se identifican segmentos a explotar, específicamente la academia en Norteamérica por su comportamiento, y el mercado de capacitaciones en Chile por un tema de alcance.

Se diseña una estrategia de *marketing* pertinente a base de *benchamrk* de distintos tipos de industrias para suplir tradicionales partes del *marketing mix* moderno: producto, precio, plaza, promoción y partners.

Se modifica la cartera de productos de la academia, se define por cantidad de tiempo que se entrega acceso al software. Para empresas se habilitan talleres de venta spot.

En cuanto a las políticas de precios, para el caso de la academia se cambian las escalas de precios según cantidad de licencias de software consumidas por el cliente ya que existe una oportunidad de arbitraje en la política actual.

Para el caso de la plaza en la que se muestra el producto, se recomienda separar la página web en una versión corporativa y otra enfocada a la academia.

Para promocionar de manera correcta los productos, en la academia se plantea un formato que incentive la recomendación entre colegas profesores al uso de los software que tiene GameLab Education.

Los partners recomendados para la línea corporativa del negocio son las empresas enfocadas en capacitaciones para grandes empresas, estas son expertas en esta área por lo que cuentan con carteras de clientes y entienden bien sus necesidades.

Tabla de contenido

I. Introducción	10
1. Descripción de la industria	10
2. Descripción de la empresa	11
II. Descripción del problema	15
III. Objetivos	20
1. Objetivo general	20
2. Objetivos específicos	20
IV. Marco conceptual	22
1. Data warehouse	22
2. Data science	24
3. Segmentación	24
4. Diferenciación	25
5. Propuesta de valor	26
6. Posicionamiento	26
7. <i>Marketing mix</i> : Precio, Plaza, Promoción, Producto y Socios.	28
a. Producto	28
b. Precio	29

c.	Plaza.....	29
d.	Promoción	31
e.	Socios (<i>partners</i>)	32
8.	Benchmark	32
V. Metodología.....		33
1.	Análisis de datos	33
2.	Segmentación	34
3.	Diferenciación.....	34
4.	Propuesta de valor	34
5.	Posicionamiento	36
6.	Marketing mix	37
7.	Escenarios	37
VI. Diagnóstico.....		38
1.	Análisis de datos	38
2.	Segmentación, diferenciación, propuesta de valor y posicionamiento.	43
3.	Marketing mix actual.....	43
a.	Promoción	43

b.	Plaza.....	43
c.	Productos	44
d.	Precio	48
e.	Socios (Partners).....	51
VII.	Propuesta de rediseño	51
1.	Segmentación	51
2.	Diferenciación.....	52
3.	Propuesta de valor	53
4.	Posicionamiento	56
5.	Marketing Mix – Academia	57
a.	Producto	58
b.	Precio	61
c.	Plaza.....	64
d.	Promoción	64
e.	Socios (Partners).....	65
6.	Marketing Mix – Corporativo.....	66
a.	Producto	66
b.	Precio	68

c. Plaza.....	69
d. Socios (Partners).....	70
e. Promoción	73
VIII. Escenarios.....	74
IX. Recomendaciones.....	76
X. Conclusiones.....	78
XI. Bibliografía	82
XII. Anexos	88

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Productos</i>	45
Tabla 2. <i>Suscripción Vs. taller cerrado</i>	47
Tabla 3. <i>Precios</i>	49
Tabla 4. <i>Calidad por simulador</i>	58
Tabla 5. <i>Condiciones por productos</i>	59
Tabla 6. <i>Precios propuestos</i>	63
Tabla 7. <i>Trimestres en que se imparten los talleres</i>	67
Tabla 8. <i>Precios por talleres</i>	68
Tabla 9. <i>Consumos para años 2019 y 2020 por escenarios</i>	74
Tabla 10. <i>Retorno por escenarios</i>	75

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Equipo	12
<i>Figura 2.</i> Simuladores.....	12
<i>Figura 3.</i> Gráfico gastos Vs. ingresos.....	16
<i>Figura 4.</i> Flujo de caja Vs. gastos	17
<i>Figura 5.</i> Proceso data warehouse	23
<i>Figura 6.</i> Lienzo propuesta de valor	35
<i>Figura 7.</i> Usos por país	38
<i>Figura 8.</i> Comparativo ventas.....	40
<i>Figura 9.</i> Usos mensuales	40
<i>Figura 10.</i> Tracción.....	41
<i>Figura 11.</i> Consumo por simulador	42
<i>Figura 12.</i> Sitio Web GameLab	44
<i>Figura 13.</i> Propuesta de valor - Academia	54

<i>Figura 14.</i> Propuesta de valor - Corporativo.....	55
<i>Figura 15.</i> Posicionamiento	57
<i>Figura 16.</i> Sitio Web corporativo de LATAM.....	69
<i>Figura 17.</i> Logo Intertek.....	71
<i>Figura 18.</i> Logo CIDES corpotraining.....	71
<i>Figura 19.</i> Logo Soft Training	72
<i>Figura 20.</i> Logo academia de negocios de la Universidad de Chile.....	72

Lista de anexos

Anexos 1.....	88
Anexos 2.....	94
Anexos 3.....	94
Anexos 4.....	95
Anexos 5.....	96
Anexos 6.....	97

I. Introducción

1. Descripción de la industria

La industria de los simuladores para el aprendizaje en educación superior ha levemente explotada hasta el momento. En ese sentido, actualmente se desarrolla un nuevo mercado para ser explotado, donde GameLab Education hace parte de la primera oleada de competidores que cuentan con una gran ventaja competitiva sobre los futuros contendientes. Así, es posible afirmar que esta Startup se transforma en un mercado del tipo océano azul.

El océano azul representa a las ideas que buscan crear mercados que no aparezcan en la actualidad y que, por lo tanto, son viables debido a que son oportunidades de generar un crecimiento rentable a futuro; por lo general, estos nacen a partir de los océanos rojos. El océano azul se define como aquel espacio perteneciente al mercado y que aún no ha sido utilizado o explotado, y que por consiguiente generará una oportunidad para el crecimiento rentable, que tiene muchas ventajas. (Mío, 2018, párr. 2)

La industria se define como *Edtech*, que por su interpretación en inglés se entiende como las tecnologías para la educación. Este rubro nace del alto impacto que hoy tiene la ideología de *gamification in classrooms*, por esto la empresa que se estudia actualmente quiso dar un paso más allá y diseñar simuladores que ayuden a enseñar cosas tan complejas como *balanced scorecard*.

Dentro del mercado de las *Edtech*, esta empresa se encuentra junto a los *serious games and simulations*, esta parte del mercado es muy nueva por lo que existe pocos participantes en el, dos ejemplos serían Moblab que tiene foco en juegos aplicables en ciencias sociales, o Forio que se enfoca en el estudio de casos de negocios ambos por medios de dinámicas lúdicas en formato digital como lo hace GameLab Education.

2. Descripción de la empresa

Esta empresa tiene como visión y misión apuntar a una educación más divertida, dinámica y efectiva. La manera en que se quiere alcanzar este objetivo es por medio de la creación e implementación de simuladores lúdicos para mejorar la experiencia del alumno en los espacios de aprendizaje.

GameLab actualmente cuenta con un directorio y un organigrama que no se encuentra bien definido; aunque se puede identificar quiénes trabajan en esta Startup y sus cargos, no es posible evidenciar sus dependencias; como se puede observar en la en la Figura 1.

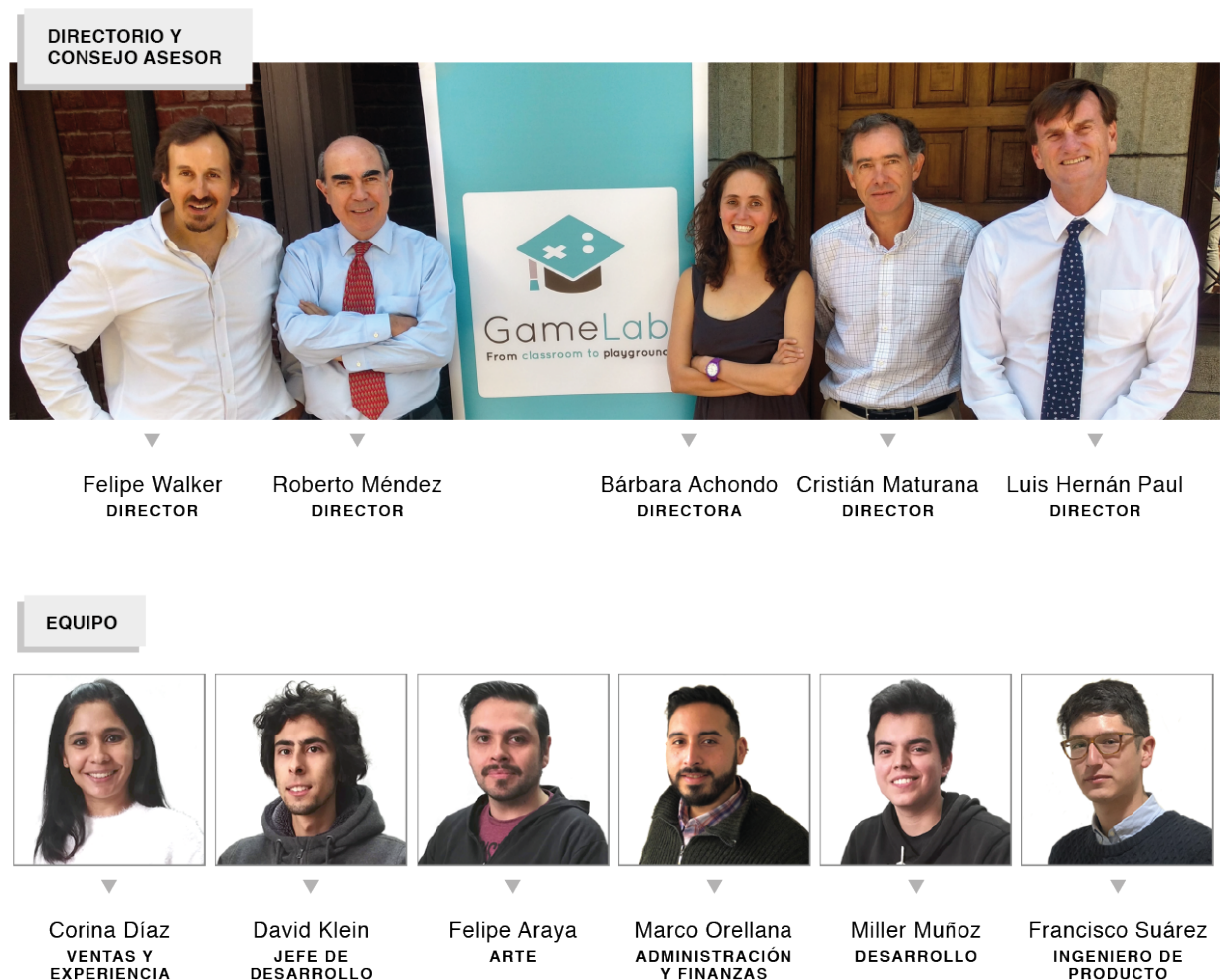


Figura 1. Equipo

En la actualidad la empresa cuenta con distintos simuladores que sirven de recursos para desarrollar los productos finales a entregar, sin embargo, estos no se encuentran bien definidos; por esa razón, en esta investigación se busca indagar más en las causas de tal situación. Por el momento, se puede observar en la Figura 2 los distintos simuladores que tiene el emprendimiento en estos momentos. Estas imágenes se rescatan directamente del sitio web de la empresa.

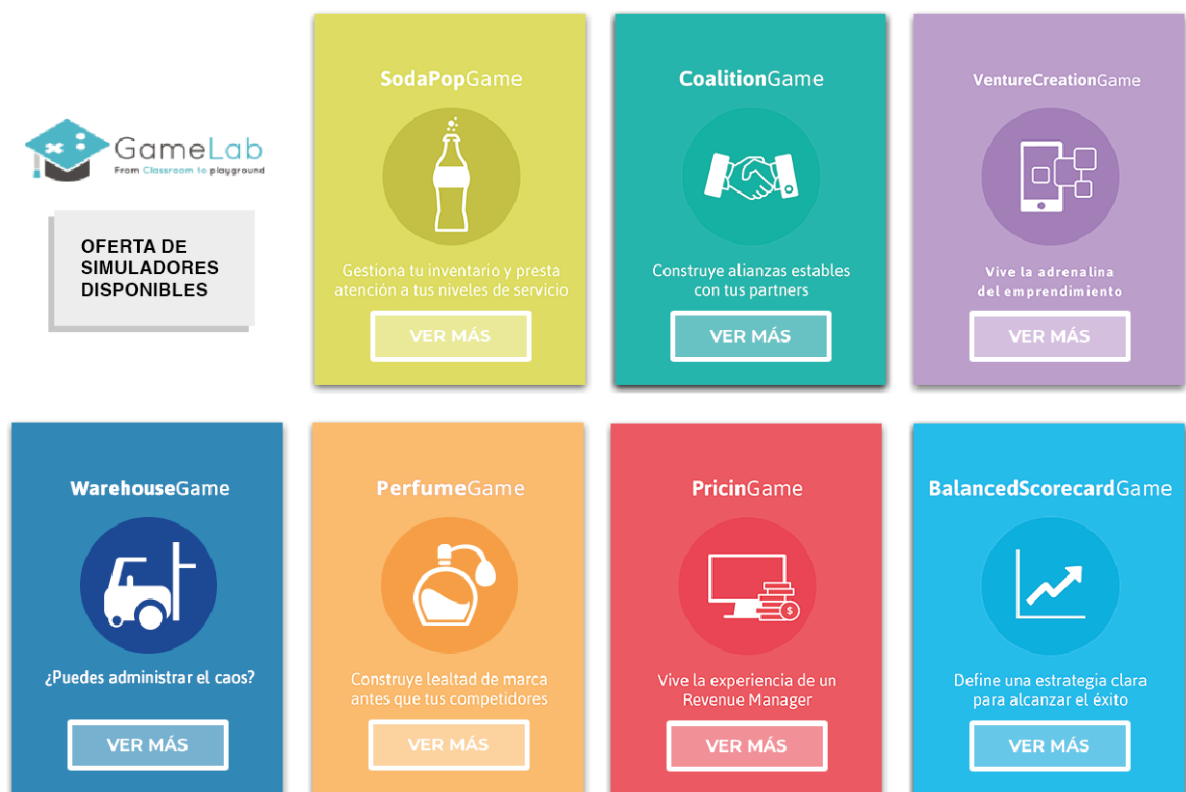


Figura 2. Simuladores

A continuación se explican los actores que componen este negocio. Cabe señalar que por el tipo de producto que vende esta empresa es común el caso en el cual los clientes y los usuarios son actores completamente diferentes. En estos momentos los clientes se pueden agrupar en tres tipos diferentes: profesores, universidades y empresas. En el

Anexo 5 se pueden observar las principales instituciones que consumen algunos de los variados productos entregados por GameLab.

Para la empresa en estudio, los profesores son considerados los principales clientes, dado que son quienes toman la decisión de usar o no los simuladores en sus clases; no obstante, aquí se produce una anomalía pues generalmente no son los profesores quienes pagan por ellos, sino las universidades; si bien existen casos en los cuales los profesores pagan por los usos de los alumnos, o incluso algunas veces son los mismos alumnos quienes pagan, estos son muy pocas, por lo cual no será relevante para el análisis. En otras palabras, se agrupa a los profesores y a la universidad como clientes, puesto que uno es quien decide hacer uso de la herramienta y el otro es quien la financia.

Los simuladores son usados principalmente en cursos de MBA o enfocados en gestión de operaciones, esto aplica para el mercado nacional e internacional. Más adelante se explicará en detalle en qué consisten los usos y el funcionamiento de los simuladores.

Al momento DE realizar las ventas a las empresas el principal movimiento se observa en el ámbito nacional, en este caso se repite lo dicho en el párrafo anterior: el cliente se divide en dos, quien paga por el producto y quien decide hacer uso del mismo, y quienes en muchas ocasiones no son los mismos. Por lo tanto se agrupan ambos actores como clientes.

A la fecha se cuenta con 84 instituciones vinculadas a GameLab, esto se traduce en un total de 120 profesores que implementan las herramientas en sus cursos. Estas instituciones están distribuidas alrededor de todo el mundo con presencia en 36 países, hasta ahora son aproximadamente 16 000 los usuarios que se han podido alcanzar.

GameLab tiene cuatro años de rodaje, desde enero del 2018 la gerencia se dedica tiempo completo a este emprendimiento. Esto no ha traído los resultados que se deseaban pues las ventas no han mejorado de acuerdo a lo esperado, en la justificación del problema se explicará más al respecto.

En este mercado existen tres grandes competidores, estos son Forio, MobLab y Responsive. Forio cuenta con el respaldo de Harvard, pero tiene simuladores poco lúdicos y de mal funcionamiento; MobLab tiene un enfoque hacia las ciencias más sociales de la economía y se considera uno de los principales competidores; finalmente Responsive ofrece simuladores de baja calidad y se logran mantener competitivos por su antigüedad en el negocio. La ventaja que diferencia a GameLab de sus competidores es la gran calidad de servicio al cliente que brinda, al agendar un uso el cliente tiene un seguimiento continuo de la empresa mientras se imparte el curso, si este es el caso; a diferencia de Forio que es gran dominador del mercado. Estos competidores realizan servicios similares a los de GameLab: desarrollar simuladores para incentivar el aprendizaje.

Al definir a los actores se puede encontrar que los clientes son principalmente universidades del hemisferio norte y Sudamérica, con principal énfasis en el mercado nacional; en su otro formato de clientes están las empresas que son todas del mercado nacional. Generalmente la manera como se dan los negocios es por medio de emails, la empresa ofrece el primer uso gratis, el cual los profesores o universidades agendan, si el cliente queda satisfecho con el servicio se negocian usos en distintos formatos. En el caso de las empresas el funcionamiento es muy parecido pero el servicio es más especializado y adaptado.

GameLab no cuenta con proveedores dado que son ellos mismos quienes se hacen cargo de la producción completa de los simuladores, desde el arte hasta la programación, por lo cual no externalizan ningún tipo de servicios y todo se hace desde adentro.

La empresa tiene alto apoyo en asesorías de parte del directorio, además, debe responder a este grupo de inversionistas con la entrega de resultados y la espera de financiamiento. El directorio se reúne una vez al mes para decidir el futuro de la empresa y planear cambios para mejorar el desempeño.

Los clientes interactúan con los productos al utilizar sus propias computadoras, lo cual complica en ocasiones el uso del producto. Han existido casos en los que el uso del

juego ha sido complejo por detalles como la baja calidad de las computadoras usadas en algunas academias, otras veces se complica su uso por problemas de internet o de conexión.

II. Descripción del problema

Este problema tiene varias aristas, pero todas apuntan a un mismo problema común el cual sería las ventas que están significativamente por debajo de lo esperado por la empresa. En pocas palabras la empresa no vende lo que debería para sobrevivir y actualmente consume de su fondo de inversión para mantener sus operaciones. Más adelante se entregarán otros datos al respecto que expliquen en detalle las aristas del problema.

La complicada situación que enfrenta GameLab se puede observar en sus reportes financieros, lo cuales tuvieron que ser altamente trabajados para lograr resultados fiables, esta sería la arista número uno del problema. Los datos de la empresa no son fiables ni de fácil acceso, incluso cuando se habla de preguntas tan simples como cuánto se ha vendido mensualmente. Esta incertidumbre en los datos es notable cuando se trata de ahondar en estos para tomar decisiones estratégicas. Como consecuencia de lo anterior cada vez que se revisan los datos en profundidad no se ven datos fiables por lo cual no se pueden tomar decisiones precisas.

En estos momentos para generar los reportes al directorio se rescata información de tres bases de datos diferentes. Toda la información se ingresa de manera manual para crear los gráficos que se muestran en el reporte mensual al directorio; no se cuenta con automatización alguna en esto, lo que hace el proceso muy tedioso y con alto margen de error humano. En términos cuantitativos, Felipe Walker (CEO de la empresa) cree tener un 50% de certeza respecto a los datos entregados al directorio. Esta información se encuentra tan desintegrada que se hace muy difícil entregar resultados o plantear problemas con la seguridad esperada. Con esto se justifica una de las aristas del problema que hace difícil entender la profundidad del problema real.

Por medio de metodologías de *data warehouse* y *data science* el alumno logra centralizar la información de la empresa, y validar los datos requeridos por medio de una nueva arquitectura de datos y proceso de recopilación de estos. Realizado esto se comienza a entender la profundidad del problema.

En los últimos dos años la empresa ha vendido tres millones de pesos en promedio mensualmente, este dato es engañoso si se tiene en cuenta que hay meses en los cuales las ventas son de \$ 0. Mientras que los costos operativos de la empresa están entre los 12 y 15 millones de pesos mensuales, con excepción de un mes de alto consumo, como se puede ver en la Figura 3. Estos costos operativos están compuesto principalmente por remuneraciones de sus trabajadores, razón por la cual la empresa apenas logra funcionar con el personal que tiene y se enfrenta a un problema de costos altos.

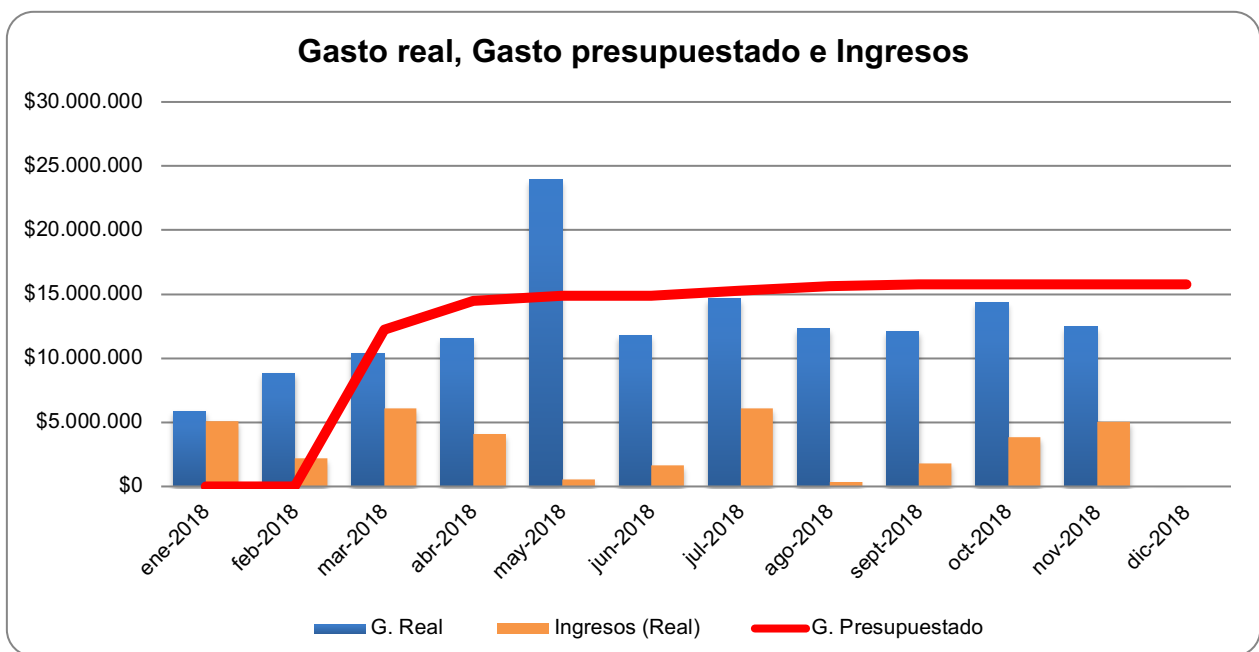


Figura 3. Gráfico gastos Vs. ingresos

Por lo planteado anteriormente, aparece la duda de cómo se financia la empresa. Esta empresa cuenta con un fondo de inversión realizado por su directorio, el cual es consumido mes a mes para mantener las operaciones. Si los números en ventas se

mantienen iguales, la empresa tendrá dinero suficiente para sus operaciones hasta marzo del año 2019 aproximadamente.

En los rendimientos financieros se puede ver la urgencia de la mejora en las ventas de la empresa, para estudiar esto se analiza la Figura 3 que contiene el ingreso, gasto real y gasto presupuestado por la empresa. Es fácil notar que el gasto presupuestado no se escapa del gasto real de la empresa, solo en un par de meses que luego se equilibra dado el aspecto conservador de la empresa en sus gastos, de esto se concluye que lo que está lejos del rendimiento esperado son los ingresos, los cuales provienen de las ventas; por lo tanto, es urgente hacer algo al respecto. Así lo demuestra la Figura 4 –que contiene gasto presupuestado, gasto real y el dinero disponible en la caja de GameLab– ; allí se demuestra que a la empresa se le acaban los recursos, y en caso de seguir así solo podrían alcanzar el mes de marzo aproximadamente, como se mencionó.

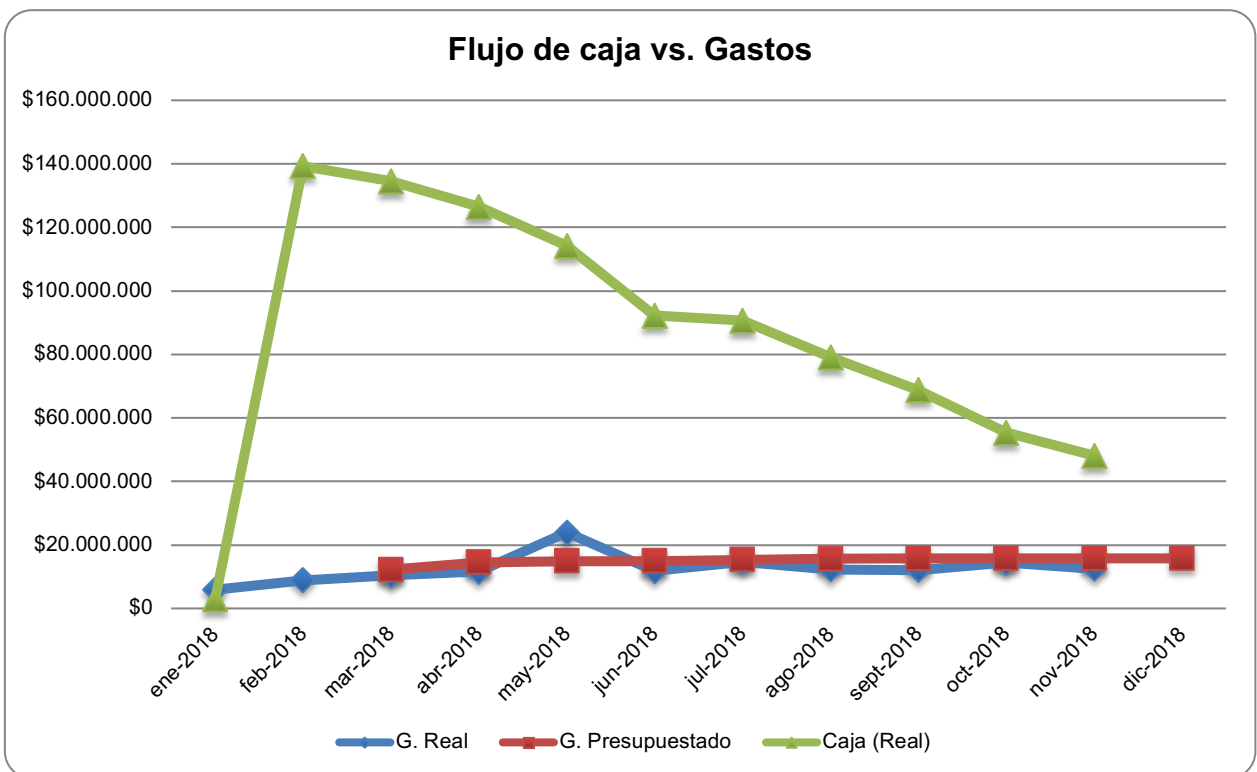


Figura 4. Flujo de caja Vs. gastos

El problema mencionado tiene gran relevancia para la empresa dado que de esto depende la continuidad de sus operaciones. Por ello, GameLab está solicitando una reinversión al directorio para poder extender sus operaciones por un tiempo más. Para ello se hace necesaria una estrategia de ventas y marketing con altos estándares de calidad para cumplir con las necesidades del directorio; este también necesita reportes que le entreguen información fiable para tomar decisiones respecto a las estrategias implementadas por la empresa y así medir su efectividad.

En este informe se aborda una de las causas del problema que es la descentralización, veracidad y discontinuidad de la información relevante en la empresa. Con esta información se podrá plantear una estrategia de *marketing* pertinente a la situación.

Por testimonios del CEO se plantea que el problema es de información, pero tras un análisis se puede entender que el problema va más allá de eso. Él quiere decir que la veracidad de los datos es la solución a su problema, pero no es así dado que la información incierta es una de las causas de este mismo.

La causa principal del problema es que este emprendimiento no cuenta con una estrategia de *marketing* a la altura, lo cual detona el problema y este, a su vez, desemboca en otros más. Sin una estrategia de ventas clara y de calidad, los vendedores hacen fuerzas de ventas a ciegas sobre todo cuando se trata de un emprendimiento en tecnología que no es un bien de primera necesidad. En el diagnóstico del problema se comentará sobre la escalabilidad que tiene la empresa y cómo esta misma no está a la altura.

Se hace relevante en este ámbito tener estrategias para cambiar paradigmas, en especial cuando se habla de una de las industrias más tradicionales de la historia, la educación, donde desde hace miles de años se enseña con tiza y pizarra. Por lo cual hay que cambiar el tradicionalismo con una estrategia de *marketing* pertinente.

Como se mencionó, la empresa pasa por problemas financieros debido a que no se alcanzan las ventas esperadas para la sostenibilidad de la misma, situación que puede llevarla quiebra de esta empresa y por lo cual en la actualidad se encuentran en proceso de postulaciones a refinanciamiento, en este contexto, se hace clave tener estrategias de ventas pertinentes, de esta manera que se podría cumplir con lo prometido a los inversionistas. Tal como se pudo observar en las figuras vistas en el planteamiento del problema.

Teniendo en cuenta lo anterior, el tema de esta investigación abordará a toda la empresa, al ser una Startup de bajas dimensiones. El trabajo de título puede causar un impacto sobre prácticamente todos sus trabajadores; la única área que no se ve afectada en lo absoluto son los desarrolladores dado que estos cuentan con un sistema de trabajo estandarizado y funcional. Aun así, se deberá trabajar con algunos desarrolladores para lograr implementar la solución propuesta, dado que esta involucra la programación. A su vez, el área administrativa y de ventas será de las más afectadas en sus funciones pues la manera como venden y reportan al directorio cambiará rotundamente, también la forma en que se toman los datos será importante para lograr una certidumbre en la información recaudada y mostrada al directorio. La arista crucial en este trabajo es la de cómo se venderá, y qué estrategias de ventas se implementarán para lograr el objetivo deseado.

La contraparte, el gerente general de la empresa Felipe Walker, no cuenta con una estrategia de *marketing* definida para la empresa, por lo cual al ser el único ingeniero que trabaja en GameLab carga con gran parte de este trabajo e improvisa diariamente.

Es importante recalcar que la ausencia de una estrategia de ventas genera una mala relación con el directorio puesto que no se actúa de manera estratégica en una parte calve como son las ventas de la empresa. Asimismo, no se recauda información ni se muestra data de rendimiento en ventas, pues no hay una estrategia para darle seguimiento, esto complica las decisiones del directorio respecto a implementar o no nuevas estrategias, o modificar las actuales. Con lo anterior se entiende que todas las aristas confluyen en el problema de la ausencia de una estrategia clara y definida.

Finalmente, los principales beneficiados con esta investigación serán el directorio y la parte administrativa de la empresa, quienes al terminar esta investigación tendrán una estrategia que implementar para alcanzar la escalabilidad esperada, y llegar al menos a la sostenibilidad económica. En resumen, la empresa en general se verá beneficiada pues podrá establecer una estrategia clara que le dé objetivos para así poder explotar el potencial del producto bien definido y regular su rendimiento de manera que contribuya a la sostenibilidad de esta.

III. Objetivos

1. Objetivo general

“Rediseño de estrategia de *marketing* para GameLab Education”

La mejor manera de ayudar a esta empresa es con la aplicación de estrategias que ayuden a alcanzar la sostenibilidad económica, así se puede cumplir con lo solicitado por el directorio y lo más importante, se podría contribuir a la autosuficiencia de la empresa, con el fin de que esta no dependa de los inversionistas para subsistir. Esto debe ser lo antes posible pues a la Startup se les acaba el tiempo. La implementación de este objetivo será de gran aporte para GameLab,

2. Objetivos específicos

Validar la profundidad del problema por medio de datos fiables y un diagnóstico del presente del emprendimiento. Con esto se podrá abordar de mejor manera el problema y conocer qué tan grave es la situación por la cual pasa la empresa; se parte de que en la actualidad los datos respecto a las ventas no son de fiar, por lo tanto no se sabe realmente cuánto se vende y cuánto falta para alcanzar las metas de sostenibilidad. Al entender y corregir lo anterior se podrán tomar decisiones correctas y ayudar a llevar un control claro de la efectividad de las estrategias implementadas.

Análisis del mercado y la competencia. Con el análisis del mercado se logra entender quiénes actualmente participan en este mercado, quiénes son los principales competidores y dónde tienen sus focos de negocios, cuáles son sus líneas de producto y cómo se les puede competir.

Estudio de estrategias aplicadas en el mercado de las *Edtech* y similares. Con este objetivo se planea aportar con ideas sobre cómo funciona actualmente el mercado objetivo, qué se está haciendo y qué cosas pueden tomar como referencias; igualmente se planea estudiar estrategias de mercados alternativos como aplicaciones y/o plataformas web, también se tomarán en cuenta estudios de mercados de empresas SaaS (software as a service) que podrán entregar una mejor visión de cómo llegar a la sostenibilidad económica de la empresa.

Será necesario estudiar y proponer una nueva segmentación, diferenciación, propuesta de valor y posicionamiento para GameLab Education para entender bien su lugar en el mercado de las *EdTech*.

Para proponer una nueva estrategia de *marketing* se plantean como objetivos específicos estudiar y rediseñar el *marketing mix* compuesto por las variables: precio, plaza, promoción, producto y *partners*.

Propuesta de nueva estrategia de *marketing* para GameLab. Finalmente se planea entregar una estrategia de *marketing* que ayude a la empresa a lograr su sostenibilidad; esta consiste en abordar las distintas aristas del *marketing* de manera independiente, con ello se buscan los distintos mercados que deberían ser trabajados de manera pertinente.

IV. Alcances

Los alcances de este trabajo llegan hasta la propuesta de rediseño a la estrategia de *marketing* para GameLab Education, todo lo pertinente a la implementación de esta misma escapa de los alcances de este proyecto.

V. Marco conceptual

Con el objetivo de abordar el problema tratado adecuadamente, se deben utilizar varias partes de la ingeniería civil industrial, por ellos se ha construido un marco conceptual que permitirá elaborar una metodología tentativa. Este se describe a continuación.

1. Data warehouse

El objetivo del DW es “facilitar el acceso a la información corporativa”, para el funcionamiento esta debe ser entendible, navegable y de alto rendimiento; esto significa que toda la información debe estar correctamente etiquetada, debe ser localizable en la pantalla y en el menor tiempo de espera posible. También trata de dotar de consistencia a la información de la organización para tomar decisiones, el *data warehouse* entrega los datos adecuados para llevar a cabo este proceso y la implementación de estrategias en la empresa (Stratebi, 2018). Según la metodología propuesta por SAS Institute: "Rapid Warehousing Methodology" (citada por Espinosa, 2009) existen 5 fases en el desarrollo de un *data warehouse*:

1. Definición de los objetivos: acá se define el equipo que abordará el proyecto, es un grupo que debe tener representantes del área informática de la empresa y usuarios del *data warehouse*.

2. Definición de los requerimientos de información: en esta parte se realizan las entrevistas pertinentes con los usuarios finales de los datos a recolectar. Se estudian los sistemas de información actuales para lograr identificar lo que podría faltar y los problemas que deben ser resueltos.

3. Diseño y modelización: en esta fase se identifica de dónde provienen los datos y cómo se transformarán para obtener el diseño de *data warehouse*. El modelo establecerá la relación entre las bases de datos y como se desenvolverán los usuarios en esta misma. Este modelo teórico finalmente se transforma en uno práctico que almacenará los datos, depende de cómo se usen estos, asimismo se podrá adaptar la arquitectura.

2. Data science

El proceso que sigue un Data Scientist para responder a las cuestiones que se le plantean se pueden resumir en estos 5 pasos:

1. Extraer los datos, independientemente de su fuente (webs, csv, logs, apios, etc.) y de su volumen (Big Data o Small Data).
2. Limpiar los datos, para eliminar lo que distorsiona los mismos.
3. Procesar los datos usando diferentes métodos estadísticos (inferencia estadística, modelos de regresión, pruebas de hipótesis, etc.).
4. Diseñar nuevos tests o experimentos en caso de ser necesario.
5. Visualizar y presentar gráficamente los datos. (Obiols, 2015, párr. 4)

No se entra en detalle respecto al manejo de datos dado que no es el foco del informe.

3. Segmentación

Dividir mercados en grupos identificables, alcanzables, similares y significativos, con el propósito de ajustar el *marketing mix* a la medida de las necesidades de uno o más segmentos específicos.

Existen distintos tipos de variables para estudiar la segmentación, tales como las siguientes:

- Geográfica
- Demográfica
- Psicográfica
- Socioeconómica
- Conductual
- Económica
- Empresa

Para efectos de este estudio solo se aplicarán variables geográficas, conductuales, económicas y de empresas. La variable geográfica como su nombre lo dice consiste en

la situación geográfica en que se encuentra el mercado como países, regiones y ciudades. Las conductuales tratan de abordar las conductas del mercado como los beneficios que este producto trae al mercado o la actitud ante el producto. Las económicas abordan la variable de capacidad de pago por el producto, básicamente si es posible para el mercado pagar por el producto. Finalmente, la variable empresa divide las empresas en tipos de empresas y dimensiones. Más adelante hará sentido aplicar variables empresariales a productos educativos, esto se abordará en el desarrollo del informe.

La segmentación trae grandes beneficios. Con ella se pueden identificar las detalladas necesidades del mercado, de esta manera se focaliza la estrategia de aplicada a los distintos mercados por abordar. También hace posible encontrar mercados de nicho donde existe la menor competencia directa posible.

Esto resulta en grandes alternativas de crecimiento para la empresa en cuestión. En resumen, la segmentación responde a la pregunta de a quién se le va a vender el producto.

4. Diferenciación

Un elemento clave en la política de producto es la diferenciación. Dentro de una misma clase, no todos los productos son iguales e, incluso, a pesar de proporcionar similares beneficios, suelen diferir en algún aspecto formal o añadido. La diferenciación es, por tanto, una estrategia de marketing que trata de resaltar las características del producto, sustanciales o accesorias, que pueden contribuir a que se perciba como único, para así crear una situación de monopolio en el mercado. La diferenciación puede llevarse a cabo a través de la marca, el envase, la publicidad, el precio, la distribución, los servicios añadidos o por la forma de aplicar los diferentes instrumentos del marketing. Otra forma de diferenciación es la calidad del producto, que distingue entre calidad objetiva y calidad percibida. La primera tiene una naturaleza técnica y se puede medir y

verificar. La segunda es subjetiva y, por tanto, una evaluación del consumidor. No obstante, a pesar de los beneficios que puede significar una estrategia de diferenciación, principalmente por generar ventajas frente a la competencia, puede presentar también riesgos importantes porque las acciones emprendidas pueden ser, a su vez, imitadas por la competencia. (Godás, 2006, p. 120)

En resumen, se quiere diferenciar el producto del resto de los productos presentes en este mismo segmento. Para efecto de este estudio se realiza por *benchmark*. Más adelante se explicará en profundidad lo que significa *benchmark*.

5. Propuesta de valor

Esta propuesta consiste en cómo se crea el valor a nuestros clientes, esta misma representa la promesa general del producto o servicio al mercado. Es una expresión clara y global de por qué un cliente debería consumir los productos ofertados por la empresa en cuestión, también explica como estos productos o servicios mejorarían su experiencia diaria.

La propuesta de valor ordena los atributos de los productos o servicios de la manera que más se acomode al mercado. Esta propuesta capta de manera realista el valor que el cliente percibe por lo ofertado, se enfoca solamente en los beneficios que este puede percibir de manera objetiva y clara. En caso de que un elemento de valor no sea claramente relevante para el cliente, es de preferencia que este no sea considerado. Puede ser creada de distintas maneras, para efectos de esta memoria solo se pondrá énfasis en el lienzo como metodología para encontrar la propuesta de valor.

6. Posicionamiento

El posicionamiento es consecuencia o derivado de la segmentación, diferenciación y propuesta de valor. Una vez que se entiende a quién se le quiere vender y qué valor se percibe por el producto o servicio del mercado, están las condiciones necesarias para posicionar la marca o producto en la mente de los consumidores en un punto estratégico. Todo esto luego de un gran entendimiento de los pasos anteriores.

Esto se refiere a cómo se va a ubicar el producto que tiene la empresa para entregar en la mente de los clientes, es la asociación de una marca con sus atributos. Para asegurar el éxito del posicionamiento, el atributo asociado al producto debe ser de alta relevancia para el cliente, tan importante como esta es lo diferencial de este atributo, con esto se logra crear una posición en la mente de los consumidores.

Cuando finalmente se logra tomar un lugar en la mente de los clientes se hace muy complicado moverse de ese lugar, por lo tanto difícilmente otra marca tome ese lugar o quite el lugar tomado por la marca o producto, incluso aunque tenga un producto mejor o superior, de esta manera se evidencia que se cobra mayor importancia al ser el primero en posicionarse que ser el mejor. Por esta razón es tan relevante posicionarse rápidamente para una Startup que explota mercados nuevos.

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidoras, además, indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y los productos que existen en el mercado. Existen distintos tipos de posicionamiento, a saber:

- Posicionamiento por atributo: una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- Posicionamiento por beneficio: el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- Posicionamiento por uso o aplicación: el producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- Posicionamiento por competidor: se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación con el competidor.
- Posicionamiento por categoría de productos: el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- Posicionamiento por calidad o precio: el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir, la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable. (Bogdanski, Santana, & Portillo, 2016, pp. 11-12)

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta. Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca "ideal". Esas gráficas son los mapas perceptuales y tienen que ver con el "espacio del producto", que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto. (Martínez & Milla, 2012, pp. 59-60)

7. Marketing mix: Precio, Plaza, Promoción, Producto y Socios.

Estos son los componentes estratégicos del marketing. Para efectos de este estudio solo se usarán cinco, que aplican al caso de la empresa en cuestión. Esto se emplea luego de establecer los pasos anteriores.

a. Producto

Este es el elemento sobre el cual todo gira, en toda campaña de marketing es el elemento principal. A la vez es un concepto muy amplio, dado que este mismo puede ser desde un servicio hasta un producto físico. El producto se tiene que definir lo mejor posible, para esto las preguntas que se quieren responder son las siguientes:

- ¿Qué es lo que estoy vendiendo?
- ¿Cuáles son las necesidades que satisface mi producto y/o servicio?
- ¿Cuáles son las características que tiene mi producto y/o servicio?
- ¿Qué beneficio trae este por cada una de las características?
- ¿Cuál es valor agregado proporcionado por el producto y/o servicio?

b. Precio

Es el monto que se debe pagar por obtener el producto antes mencionado, conceptualmente es muy simple de definir. La parte complicada es realizar esta tarea de manera óptima. La fijación de precio adecuado es de las partes más complejas e importantes del desarrollo de un producto.

Para establecer precios se realizan estudios respecto a la disposición a pagar de los consumidores, también se investiga sobre los precios fijados por la competencia y se calculan los beneficios netos de obtener el producto y/o servicio. Se intentan responder preguntas como estas:

- ¿Qué valor tiene el producto para el cliente?
- ¿Hay precios asumidos por los consumidores para el producto y/o servicio entregado?
- ¿Precios más bajos llevarían a una ventaja competitiva en el mercado?

c. Plaza

Para este concepto se entrega más información dado que es difícil de aplicar en el mundo no tradicional, tal como lo es el *marketing* por internet.

En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.

En Internet, podemos considerar a la plaza el sitio web de la compañía, el medio por el cual la empresa accede al consumidor final, con las siguientes características:

- Alcance global. El producto puede darse a conocer prácticamente en cualquier parte del mundo, utilizando las infraestructuras de comunicaciones, redes de cables, fibra óptica, enlaces vía satélite, etc.
- Universalidad en el acceso. En 2008 existían 1,500 millones de personas (23.9 % de la población mundial) con acceso a Internet en diversos dispositivos (computadoras, teléfonos móviles, televisión, etc.).
- Información atractiva con contenido multimedia. Internet incorpora todo tipo de contenido multimedia combinando en un mismo documento el texto, las imágenes, las animaciones, sonidos, etc. Esta característica les confiere grandes ventajas frente a otros medios de comunicación. Por ejemplo, la prensa se limita a la combinación de texto e imágenes, la radio se centra únicamente a información en formato audible y la televisión no es un medio adecuado para transmitir grandes mensajes de texto.
- Contenido hipertextual. Gracias al servicio World Wide Web se permite la incorporación de vínculos entre documentos que facilitan el acceso a la información, relacionando directamente contenidos. Esta característica rompe con la secuencia lineal del proceso de comunicación y proporciona mayor poder al internauta, que es quien decide en todo momento que contenidos quiere recibir y en qué aspectos profundizar.

La empresa debe evaluar la situación con respecto a los canales de distribución existentes. En este sentido se pueden señalar tres estrategias diferentes (Gómez V. A., 2002):

1. Utilizar Internet para dar soporte a distribuidores habituales y no como canal de venta. El servidor web de la empresa proporciona a sus distribuidores información sobre características de los productos, modificaciones en la lista de precios, estado de los pedidos, etc. Ejemplo de esta estrategia son los fabricantes de automóviles, que refieren a los clientes a las concesionarias cuando quieren adquirir el producto.
2. Emplear Internet como un canal complementario a los existentes, vendiendo directamente a través del servidor web de la empresa. Esta estrategia es un tanto arriesgada si no se planifica detalladamente, ya que se pueden plantear

posibles conflictos con los distribuidores tradicionales, sobre todo si se aplican diferentes tarifas en los precios. Ejemplo de esto son las aerolíneas que venden los boletos directamente al consumidor final.

3. Optar por la des-intermediación vendiendo directamente al consumidor final sin recurrir a canales de distribución habituales. Ejemplo de esta estrategia es implementada por Amazon. En este enfoque la empresa mantiene contacto directo con los clientes, obteniendo de primera mano información sobre sus necesidades y quejas.

La empresa puede aprovechar las ventajas de la venta electrónica y aplicar métodos de organización de almacenes produciendo los productos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan (Just in time). Como ventaja se reducen los costos del producto final y se aceleran los procesos comerciales. (Innovaciones Marketing, 2011, pp. 23-28)

Esto corresponde a la manera en la cual se le entrega el producto y/o servicio al consumidor. Dentro de las variables a considerar encontramos el almacenamiento, la manera en la cual se va a transportar, el tiempo que tarda la operación de entrega, los costos de envío y los canales por los cuales se entrega.

Incluye las actividades de la compañía que ponen el producto a disposición de los consumidores meta. Se define dónde comercializar el producto o el servicio que se ofrece. Considera también el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta para que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. (Tamariz, s.f., p. 5)

d. Promoción

Consiste en la manera en la cual se da a conocer el producto. En esta etapa se estudia al consumidor y las mejores maneras en las que se puede llamar su atención; también se eligen los medios por los cuales se promociona, los canales que se usarán y las técnicas que van a dar a conocer el producto.

e. **Socios (*partners*)**

Tal como lo mencionó Heskett (2002) en su publicación “What’s driving the new marketing?”, *partners* puede referirse tanto a los colaboradores como al personal de la empresa. De esta manera el personal se transforma en socio al momento de tratar con los clientes, dado que ellos son los que pueden lograr la fidelización del mismo cliente. Para el caso de los colaboradores, estos son clave a la hora de emprender y desarrollar productos innovadores. A medida que se avance en el trabajo se notará la razón por la cual esta arista del *marketing* fue incluida en el *mix*.

8. Benchmark

Este es parte importante de la investigación, por lo cual se ahondará más al respecto. Actualmente existen cuatro tipos de *benchmarking*. Estos serán explicados en detalle a continuación.

Benchmarking interno. Este tipo de estudio se enfoca en diferentes partes de la empresa para buscar soluciones en la misma organización. Básicamente el área de mejor rendimiento en la empresa podría aportar a las otras a que la alcancen por este medio.

Benchmarking competitivo. Este formato aplica cuando se comparten carteras de clientes, por lo tanto la información recaudada aplica perfectamente para resolver problemas u observar oportunidades. Es cuando se estudian competidores para explorar alternativas.

Benchmarking no competitivo. En este caso las empresas estudiadas o procesos estudiados son de empresas de rubros similares o que tienen alguna conexión, pero no compiten entre ellas. Esto puede ayudar a ambas compañías a explotar mejor sus mercados objetivos dado que los mismos productos o servicios finales si se relacionan.

Benchmarking genérico. Para este caso no depende de la empresa, sino de áreas o rubros de estudio. Aquí se comparan rubros distintos o industrias distintas de las cuales se puede sacar alguna información relevante para explotar la propia industria.

En cuanto a las ventajas y desventajas de cada uno se tienen las siguientes. Para el caso del estudio interno es muy fácil de obtener la información y los datos, pero no cubre la diferencia que pudiera existir con la competencia. En el competitivo es muy compleja la recaudación de la información pues a la competencia no le conviene de ninguna manera entregar sus ventajas competitivas; por otro lado, se puede encontrar como ventaja al compararse directamente con los competidores, lo que entrega un estudio acorde al mercado. Finalmente, las últimas dos cuentan con las mismas ventajas y desventajas, estas son la facilidad de acceso a los datos y la complejidad de plasmar soluciones de industrias distintas a industrias propias, respectivamente.

VI. Metodología

Se debe entender que para el desarrollo de este informe se hará un diagnóstico de la actual estrategia de *marketing*, una vez se haya realizado esto se pasará a una propuesta de rediseño sobre la misma estrategia para cada mercado objetivo encontrado. Los datos cualitativos fueron recaudados por medio de entrevistas con el personal de la empresa: Felipe Walker (CEO), Bárbara Achondo (COO), Corina Díaz (Ventas) y por último Marco Orellana (Finanzas)

1. Análisis de datos

Con el fin de comprender bien el problema de la empresa se debe hacer un trabajo de *data science* y *data warehouse*, con estas herramientas se podrá entregar la veracidad esperada de los datos.

Actualmente existen tres fuentes de información, unas provienen de la persona encargada de las finanzas de la empresa, otra fuente es la información recaudada por la gerencia, y finalmente, toda la información que se obtiene por el área de ventas de GameLab. Estas fuentes de información no logran llegar a los mismos resultados, por lo tanto no se puede saber con certeza cuáles son las ventas de la empresa.

Se realizó una limpieza de datos para casi todas las bases de datos en cuestión. La limpieza más importante fue la del área de finanzas dado que existen tres bases de datos

en los cuales se guardan los ingresos de la empresa. Actualmente se cobra de tres maneras distintas: *invoice PayPal* que es una especie de factura internacional entregada por PayPal dentro de sus servicios; otra manera de cobrar es una *invoice* creada por GameLab, una especie de boleta internacional (sin validez legal); por último, se encuentran las facturas que pueden ser internacionales o nacionales. Al revisar esto se pudo observar que gran cantidad de los cobros se encontraban repetidos en estas tres bases de datos distintas, por lo cual encontrar los números reales para las ventas se hacía prácticamente imposible. Se recurre a una revisión y limpieza de datos para que no existan cobros repetidos.

Una vez unificadas y alineadas las bases de datos se logra entender el problema por completo y tener datos verídicos de este.

2. Segmentación

En esta etapa se buscan mercados objetivos, se usan variables geográficas, económicas y conductuales para determinar los mercados objetivos óptimos. Para las aplicaciones de los servicios o productos entregados por la empresa estudiada no se justifican las variables demográficas, dado que es un producto más de B2B que de B2C. Igualmente se estudiarán variables empresariales en algunos casos.

3. Diferenciación

Para la diferenciación se estudiarán los principales productos que existen actualmente en el mercado, y se seleccionarán los atributos que diferencien al producto o servicio entregado por la empresa en cuestión, de esta manera se logrará ubicar a GameLab en un lugar especial dentro del mercado.

4. Propuesta de valor

Al encontrar qué vender y a quiénes se les venderá, se procede a diseñar una propuesta de valor pertinente. El método usado para crear esta propuesta de valor será el lienzo, esta consiste en completar el canvas de propuesta de valor, lo cual se realiza al completar la Figura 6 (siguiente página) y al buscar los atributos en común entre la

información de la empresa y la del cliente, de esta manera el lienzo se convierte en una ayuda para crear valor para los clientes.

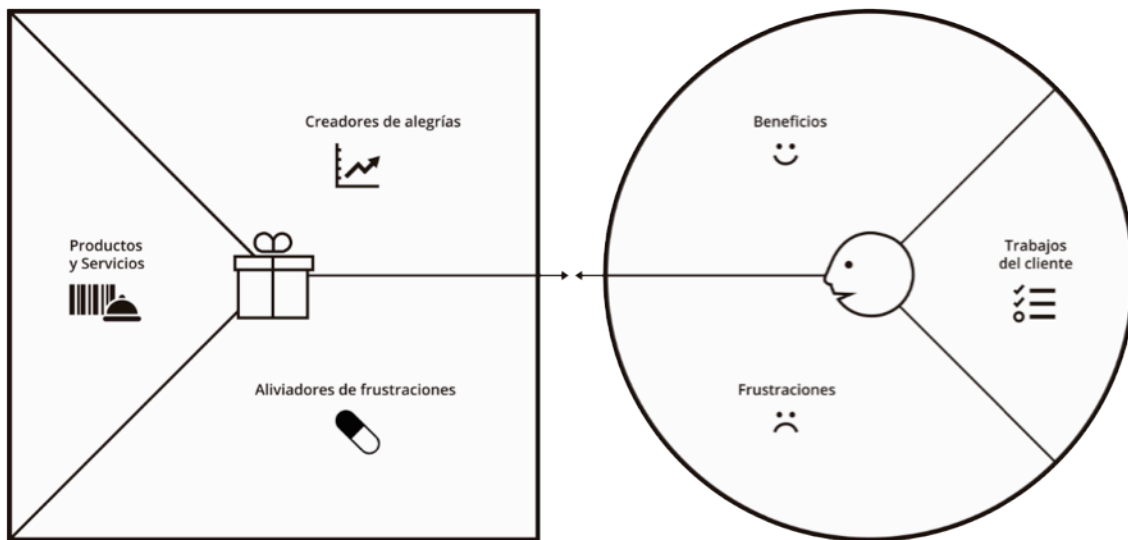


Figura 6. Lienzo propuesta de valor

Primero se completa el círculo que pertenece al cliente, en este caso el mercado objetivo. Los trabajos del cliente consisten en tres tipos de trabajos: funcionales, sociales o emocionales. Los funcionales son los que engloban la realización de una tarea específica como cortar el pasto. Los sociales son aquellos en los cuales las personas quieren quedar bien o ganar poder, se pueden describir respondiendo cómo los clientes quieren ser vistos por sus pares, ir a la moda es un buen ejemplo de ello. Por último, los emocionales son aquellos donde los clientes quieren alcanzar algún estado emocional como sentirse bien o lograr paz interior. Es relevante entender el contexto y la importancia de cada uno de los trabajos.

Por otra parte, en el círculo se encuentran las frustraciones, estas serían los dolores que presentan los clientes al realizar alguno de los trabajos, los cuales también se

pueden separar en tres tipos: efectos secundarios, obstáculos o riesgos. Los que causan efectos secundarios son aquellos en los que queda alguna secuela a raíz de un trabajo realizado, los obstáculos son los que impiden realizar cierto trabajo, y los riesgos de los clientes se dan a raíz del uso, estos pueden consistir en efectos negativos al momento de realizar mal una actividad, o durante el uso del producto en cuestión.

Finalmente, en el lado del cliente se encuentran las alegrías de este. Existen cuatro tipos de alegrías: las necesarias, las esperadas, las deseadas y las inesperadas. Las necesarias son aquellas sin las cuales el producto no podría funcionar, las esperadas son aquellas a las que se está acostumbrado ver en los productos, las deseadas son las que al cliente le encantaría tener, y las inesperadas son las que van más allá de las expectativas de los consumidores.

Al estudiar el perfil del cliente, se procede a pensar en la propuesta de valor, la que se compone por los productos o servicios, aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías; los productos o servicios son los que la empresa puede ofrecer. Para obtener los aliviadores de frustraciones se debe responder cómo los productos ofertados alivian las frustraciones específicas de los clientes. Para generar alegría se debe responder cómo los productos entregarán alegría al cliente que se apunta, al tiempo que se describe cómo esta logrará llegar al consumidor por medio de los productos. Es necesario centrarse sobre cuáles atributos se puede marcar diferencia y crear alegrías en todos los niveles.

Estos dos cuadros se llenan por separado. Una vez completados se busca relación entre ambos de la cual se obtiene una propuesta de valor relevante para el segmento de clientes, que vendría a ser el PUV (Present Use Value), esto se refiere al beneficio que obtiene el cliente por usar el producto ofertado.

5. Posicionamiento

La metodología del posicionamiento se resume en cuatro puntos:

1. Identificar el mejor atributo del producto.
2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo.

3. Decidir la estrategia en función de las ventajas competitivas.

4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad. Este último se escapa de los alcances del trabajo de título por lo tanto no será considerado. Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen tres alternativas estratégicas:

- Fortalecer la
- posición actual en la mente del consumidor.
- Apoderarse de la posición desocupada.
- “Desposicionar” o reposicionar a la competencia. (Romero, Sánchez, & Tafuya, s.f., pp. 26-28)

Al ser un mercado sin muchos competidores se hace un tanto exploratoria la etapa de posicionamiento y queda expuesta a futuras modificaciones. Estas futuras modificaciones implicarían un nuevo estudio cuando los clientes tengan un claro entendimiento de las marcas que se encuentran en el mercado, en aproximadamente 24 meses.

6. Marketing mix

Para completar el *marketing mix* se aplicarán distintos tipos de *benchmarks*, con estos estudios de mercado se proponen variadas soluciones y alternativas a la estrategia de *marketing*. Se realiza un *marketing mix* para cada segmento, lo cual entrega las herramientas necesarias para abordar de manera óptima cada segmento de potenciales clientes encontrados.

7. Escenarios

Finalmente se realiza un estudio de escenario en cuanto a las distintas variables; estas variables serán proyectadas a un año, que es lo que tardaría en hacer efecto real esta estrategia. El poco tiempo que se proyecta es por la alta urgencia con la que cuenta la

empresa para alcanzar la sostenibilidad, por lo tanto si la estrategia no tiene un efecto positivo luego de ese tiempo, esta se debe modificar.

VII. Diagnóstico

1. Análisis de datos

Primero se realiza un estudio de cómo se comporta el mercado global según los clientes con los que cuenta GameLab en estos momentos. Esta información se puede ver en la Figura 7, un estudio del consumo por países.

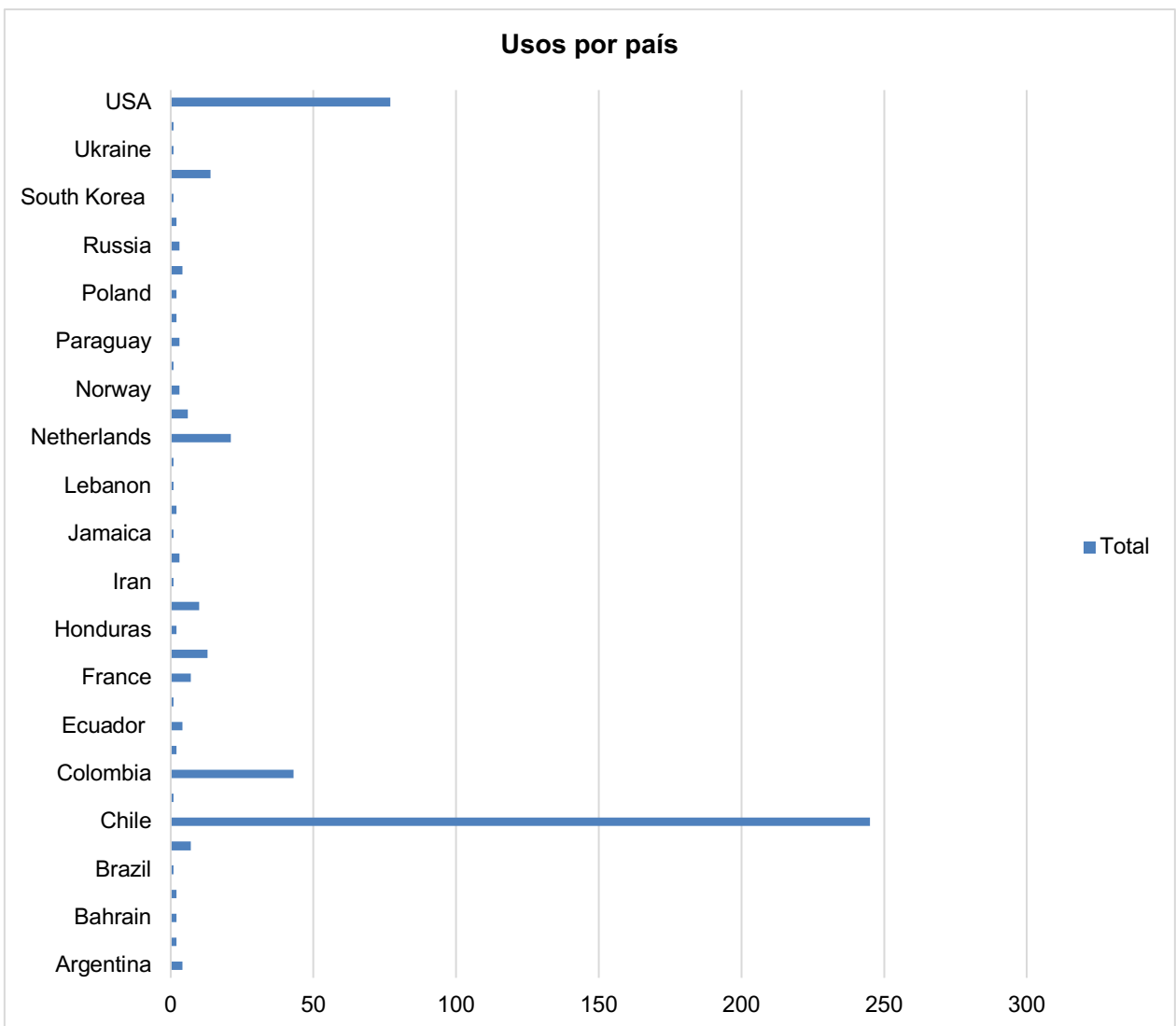


Figura 7. Usos por país

Es fácil notar que los clientes se concentran principalmente en EE. UU y en Chile; más adelante se explicará la razón detrás de la concentración de clientes en Estados Unidos. Es claro que en Chile existe una mayor concentración dado que es el lugar en el cual se concentran las operaciones de GameLab, lo que hace más fácil el acceso a los clientes. En el Anexo 6 se puede ver el listado completo de clientes con sus números en detalle respecto al consumo por país.

Luego de un estudio detallado de los clientes, se puede notar que para ningún cliente es conveniente pasar a la suscripción anual de \$24.000. En el Anexo 1 se puede ver un detalle de los consumos anuales por clientes.

A la hora de analizar financieramente la empresa, se puede observar en la Figura 4 el flujo de caja y los gastos de la empresa. Para analizar el crecimiento que ha tenido este emprendimiento desde el año 2017 al año 2018 se estudia el gráfico en la Figura 8 de ventas comparadas.

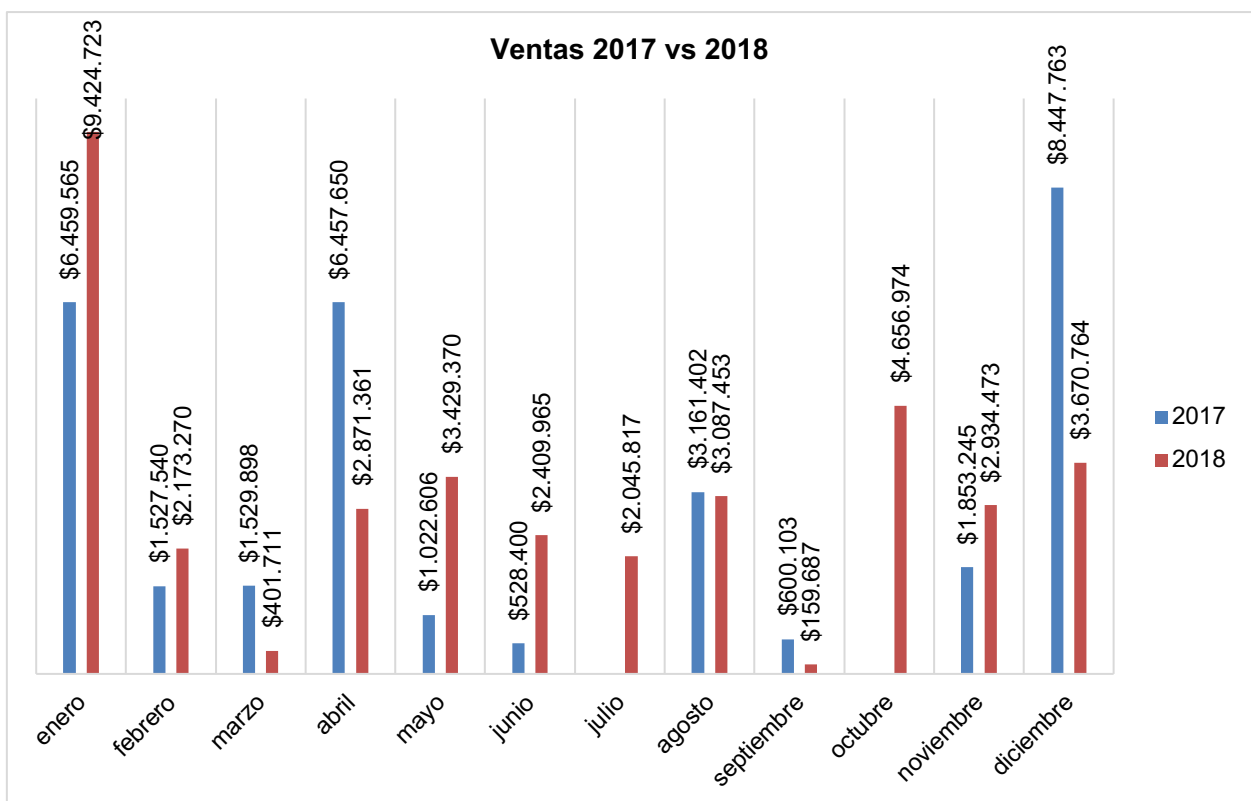


Figura 8. Comparativo ventas

Del gráfico de ventas comparadas se puede entender que a pesar de que en el año 2018, a diferencia del 2017, la gerencia se ha dedicado de tiempo completo al emprendimiento, no se ha logrado una mejora considerable en ventas, pues se pasa de vender en promedio 2,6 millones mensuales a 3,1 millones mensuales. Se puede notar que el trabajo no tiene la efectividad esperada. En el Anexo 3 el lector podrá encontrar las ventas detalladas desde el inicio de las operaciones, en este se consideran los años 2017 y 2018 dado que son los únicos con movimientos relevantes y de mayor flujo.

Para estudiar el consumo de los clientes se tiene la Figura 9 que contiene los usos mensuales de los últimos tres años (2016, 2017 y 2018), es decir, cuántas veces se usaron los simuladores mensualmente.

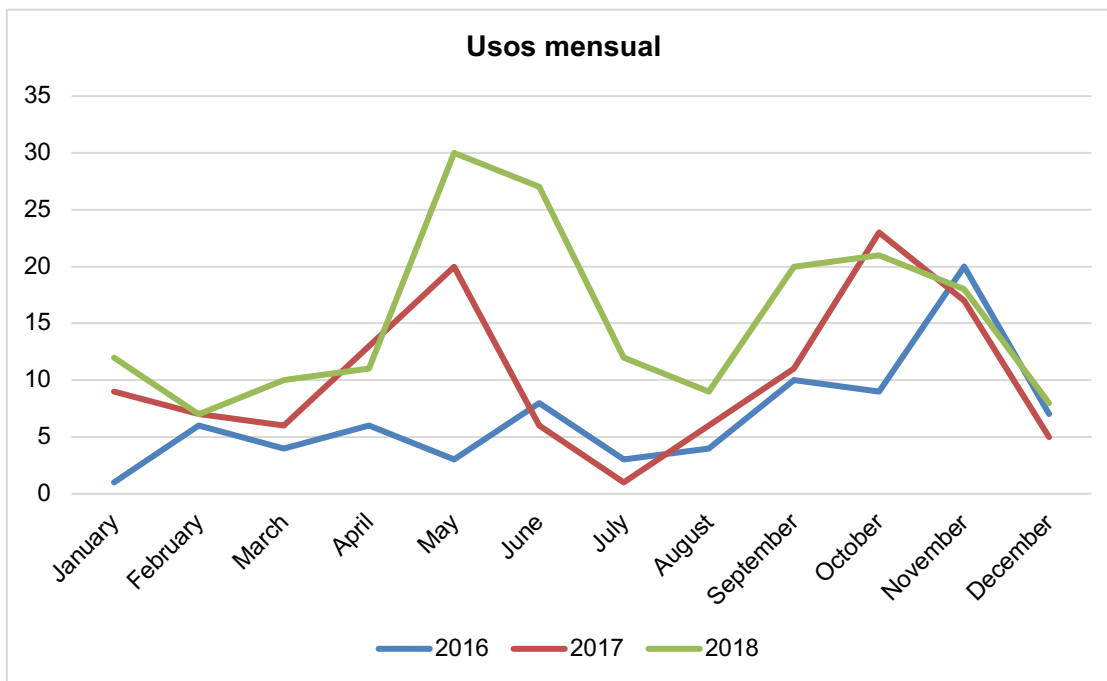


Figura 9. Usos mensuales

En la Figura 9 se puede observar que, aunque los usos van en aumento, el crecimiento anual no es el esperado. En el año 2016 se realizaron 81 usos; para el año 2017, 124 usos; y para el año 2018, 185 usos; la información del gráfico en detalle se puede encontrar en el Anexo 2. Esta empresa necesita una escalabilidad exponencial en cuanto a su consumo, para ser una Startup de alto impacto como lo espera, pero si crece 40 consumos por año esto no se logrará.

Existe una clara estacionalidad en el negocio, en octubre y mayo tanto las instituciones del hemisferio norte como las del hemisferio sur están en clases, por lo tanto se puede ver una alza clara en las demandas de servicios para esos meses.

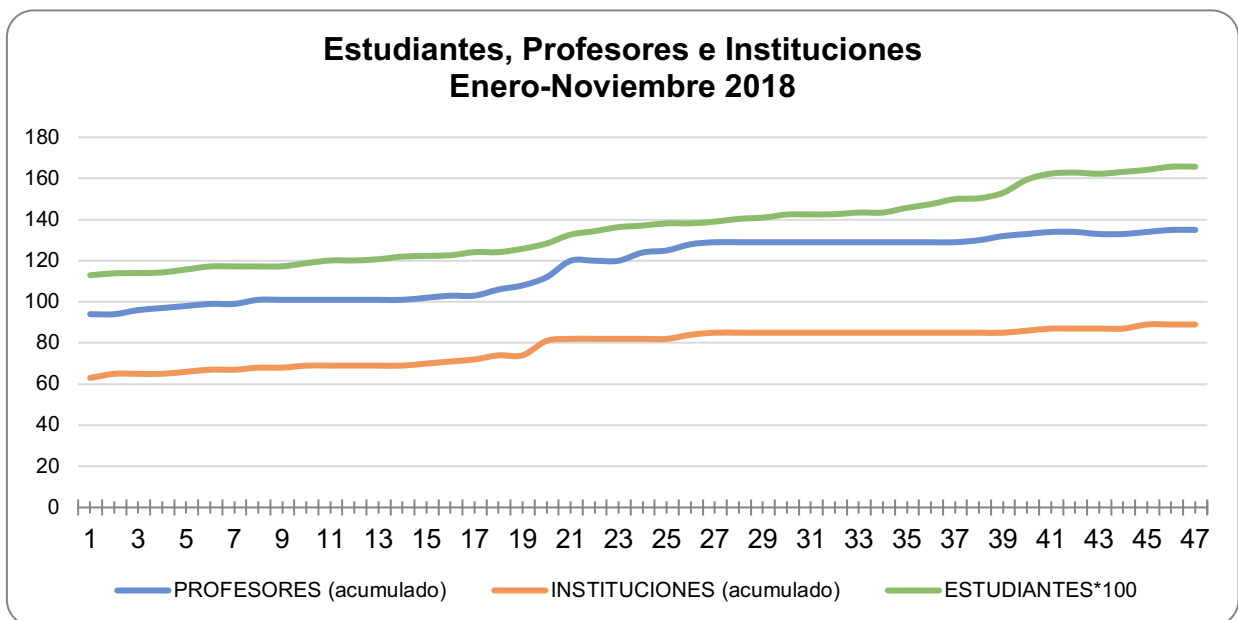


Figura 10. Tracción

En la Figura 10 se puede ver la tracción de clientes y de usuarios que se obtienen semanalmente hasta el mes de noviembre 2018 (desde enero 2018). Este gráfico muestra el acumulado de: profesores, instituciones y estudiantes (ponderado); en este es claro que la empresa no logra aún que su carpeta de clientes y usuarios crezca como debería crecer un emprendimiento en la situación financiera en la que este se encuentra. A raíz de lo anterior se puede concluir que se encuentra en el valle de la muerte por el que pasan los emprendimientos. Sumar no más de 20 instituciones en 11 meses, es muy

poco para una Startup que cuenta con no más de 6 meses para alcanzar la sostenibilidad económica.

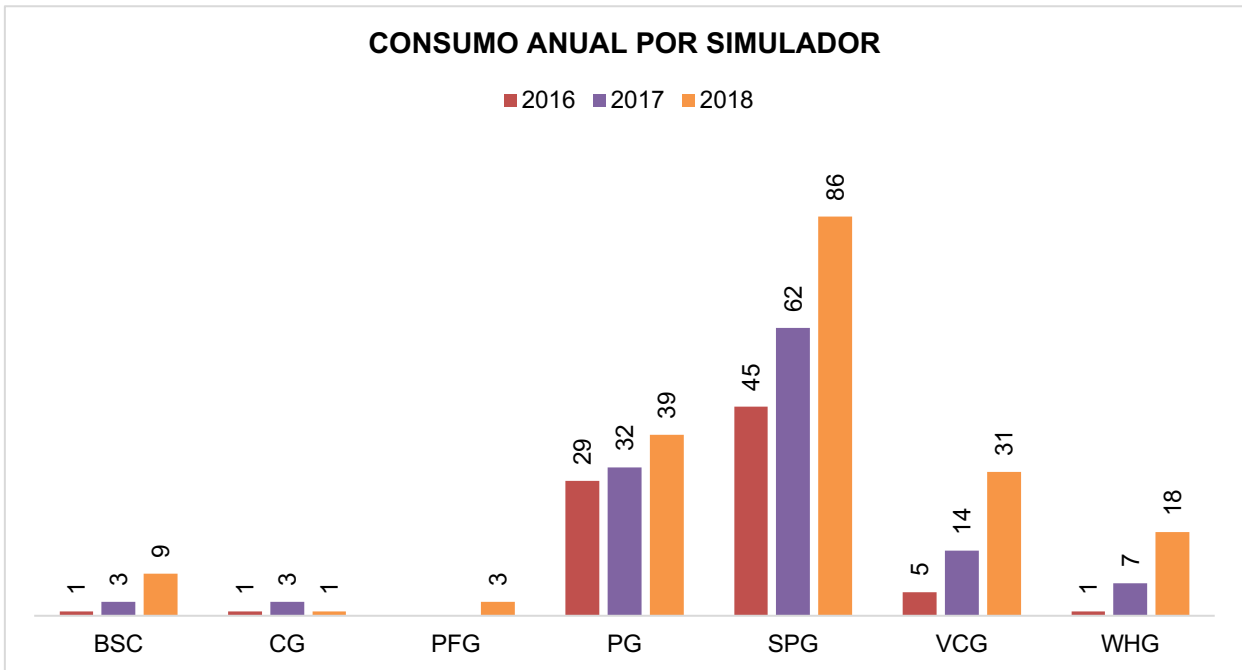


Figura 11. Consumo por simulador

A continuación, se estudia el consumo por simulador en la Figura 11, que si bien no es el producto final, si ayuda a entender cuáles son los productos más demandados por los clientes (BSC: BalanceScorecardGame, CG: ColaitionGame, PFG: PerfumeGame, PG: PerfumeGame, SPG: SodapopGame, VCG: VentureCreationGame y WHG: WarehouseGame). Los simuladores más consumidos son aquellos con mejores terminaciones, cuando se hable de los productos se ahondará más al respecto; pero se entiende que hay juegos de mayor y menor demanda lo cual se correlaciona directamente con la calidad de los mismos. Hasta ahora solo se consumen usos simples dado que no existe algún cliente que haya pagado alguna suscripción.

2. Segmentación, diferenciación, propuesta de valor y posicionamiento.

En GameLab no se cuenta con nada definido respecto a ninguno de estos puntos, en la actualidad se vende de alguna manera, pero no a través del seguimiento de una estrategia que aclare la segmentación, la diferenciación propuesta de valor y el posicionamiento. Por un lado, lo más relevante que se encuentra es que no existe una propuesta de valor definida. Por otra parte, el segmento de mercado que se trata de alcanzar son las universidades de todo el mundo, lo cual parece algo poco aterrizado por ahora. Y finalmente, se entiende cómo se diferencian de las otras empresas, pero no se ha establecido como un factor de diferenciación a la hora de vender, la propuesta de valor dentro de la empresa aún está muy difusa lo cual le hace imposible posicionarse.

3. Marketing mix actual

En la actualidad se usa el mismo *marketing mix* para cualquier tipo de mercado que se intente abordar, no se le da un trato diferente a las corporaciones ni a las universidades, solo en cuanto a algunos productos.

a. Promoción

La empresa se promociona por medio del *WOM (word of mouth)*, también llamado boca a boca. Felipe Walker, por su parte, es profesor de la Universidad Adolfo Ibáñez por lo tanto promociona los simuladores dentro de su misma Universidad. Otro medio por el que se promocionan es con la asistencia a conferencias de *edtech*, que se realizan en EE. UU. y es un buen lugar para mostrar el producto en la industria.

b. Plaza

Para un emprendimiento de este tipo se hace complicado definir la plaza, empero, de la definición mostrada en el marco conceptual se puede deducir que para el caso de GameLab este lugar sería la página web. Allí se pueden usar demos de los simuladores, lo que vendría siendo el equivalente a una prueba del producto. Aun así, se debe tener en consideración que estos demos no se encuentran disponibles para todos los simuladores. También se ven como plazas las conferencias de *Edtech*, que concurren

como StarUp y se realizan normalmente en EE. UU. El sitio web se puede ver en la Figura 12.



Desarrollamos simuladores que transforman la experiencia de aprender negocios a una experiencia divertida y efectiva.

Nuestros juegos ayudan a los profesores y capacitadores de todo el mundo a crear experiencias de aprendizaje significativas, donde los participantes toman decisiones, aprendiendo así conceptos de gestión y administración.



[Leer más](#)

Figura 12. Sitio Web GameLab

Fuente: (GameLab, 2018)

c. Productos

Si bien GameLab no tiene bien definido exactamente cuál es el producto final que se entrega al cliente, a continuación se muestran los productos que ofrece:

- Taller en gestión de operaciones – sopapopgame.
- Taller de alineamiento estratégico – balancescorecardgame.
- Taller revenue management – pricingame.

- Taller centros de distribución – warehousegame.
- Taller comunicación efectiva – sodapopgame.
- Suscripción anual consultores.
- Suscripción anual.
- Suscripción anual 1 simulador – cualquier simulador.
- Usos simples – cualquier simulador.
- Proyectos especiales.

Igualmente, en la siguiente tabla se puede ver el listado de productos y los respectivos códigos con los que cuenta GameLab en la actualidad.

Tabla 1. *Productos*

Producto - Nombre completo	Producto - Código de producto
Suscripción Anual Empresa	SAE
Taller Alineamiento Estratégico	Taller BSC
Taller Gestión de Operaciones	Taller SPG
Taller Pricing & Revenue Management	Taller PG
Taller Centros de Distribución	Taller WHG
Taller Comunicación Efectiva	Taller SPG2
Suscripción Anual Universidad	SAU
Suscripción Anual Consultores	SAC
Suscripción Anual 1 Simulador Warehouse Game	OneOnly WG
Balanced Scorecard Game	BSC
Coalition Game	CG
Soda Pop Game	SPG
Venture Creation Game	VCG
PricinGame	PG
The Perfume Game	TPG
Proyectos Especiales	PE

Ahora bien, los talleres y suscripciones fueron descritos por la gerencia de la siguiente manera:

La suscripción incluye acceso a un (1) Taller presencial por trimestre, acceso al simulador del taller durante el mismo trimestre para que practiquen, programa *Train the Trainer* en caso de que la persona quiera impartir el taller a sus colaboradores dentro de la empresa (el *Train the Trainer* es solo en el Q3 y Q4). El período de validez de la suscripción es desde el Q2 hasta el fin del Q4, es decir, de marzo a diciembre.

En 2019, GameLab ofrecerá tres talleres concentrados en habilidades blandas, estos son los que a continuación se exponen:

- 1) Taller de Comunicación Efectiva- SPG. Se imparte en el Q2 (abril, mayo, junio).
- 2) Taller de Negociación- CG -Se imparte en el Q3 (julio, agosto, septiembre).
- 3) Taller de Colaboración- WHG -Se imparte en el Q4 (octubre, noviembre, diciembre).

Existe la oportunidad de que el usuario capacitado imparta los talleres en su propia empresa u otras, por esto se le capacita para ser instructor. Cabe aclarar que aquellos que deseen impartir el taller a sus colaboradores deben comprar el acceso al simulador para cada uno, lo cual tendrá un costo extra. En este caso, el nuevo instructor corre con la responsabilidad de guiar la experiencia, brindar el lugar y proporcionar las comodidades que ameriten. El mínimo de asistentes para un Taller Cerrado es de 20 personas, de haber menos personas igual se cobrarían 100UF como si hubiera 20 porque el relator es costoso, al igual que el lugar y el *coffee break*. Para 2020 se renovará la oferta de talleres a ofrecer en cada *Quarter* para cada suscriptor, ofreciendo talleres más técnicos. Las diferencias entre talleres y suscripciones se pueden ver en la Tabla 2.

Tabla 2. *Suscripción Vs. taller cerrado*

	Suscripción	Taller cerrado
Duración	4 horas	8 horas
Relator	Especialista conductual	Especialista técnico
Momento por realizarse	Agenda fija (viernes)	Cliente decide
Pago mínimo	Un trimestre	Un taller de 20 alumnos
Diagnóstico	No	Reunión con un especialista y cliente durante 2 horas para definir alcances
Ajuste de escenarios	No	Sí
Repetición de asistencia	En caso de existir disponibilidad	No

La suscripción anual para consultores consiste en entregar el uso libre de simuladores a quien se dedique a hacer consultorías y capacitaciones a empresas. Las condiciones de este producto no están determinadas, pues según la empresa no ha sido necesario definir algo al respecto, dado que no se ha vendido nunca una de estas suscripciones.

En cuanto a los usos simples del producto, estos consisten en el acceso al uso del simulador para la hora y fecha que el cliente desee, no tiene más ciencia que esta, el profesor solicita un simulador para cierta fecha con cierta cantidad de alumnos, estos últimos pueden ir desde uno hasta 200 (nunca se han solicitado más de 100 alumnos).

Los proyectos especiales consisten en empresas que solicitan un simulador que se adapte a sus necesidades, se realiza una cotización según la complejidad de este mismo. GameLab establece como condiciones que esta empresa queda como dueño del simulador y puede hacer uso de este mismo para distribuirlo y venderlo. Esto se realiza por medio de un contrato, por lo tanto, se puede ver expuesto a modificaciones.

Los talleres constan de distintos tipos de capacitaciones y cuentan con cuatro horas de clases que se enfocan en un simulador en particular. Se imparten desde el segundo trimestre al último, con cuatro horas de clases en cada uno. Estos se van renovando cada año dependiendo de cómo se mueva el mercado y por intuición de la gerencia.

No es difícil notar lo mal definidos que se encuentran los productos en la actualidad para esta empresa. Aparte de esto, los simuladores no se encuentran en las mismas condiciones, los distintos juegos no tienen igual calidad de funcionamiento, no está definido cuáles son los juegos que están en la categoría de mínimo viable ni cuáles están al máximo nivel de calidad. Básicamente existen simuladores con errores de funcionamiento, como por ejemplo que no funcionan en todas las plataformas. Se puede concluir que falta trabajo por realizar en la definición del producto final a entregar al cliente; los recursos con los que se crean los productos sí están bien definidos, pero no las condiciones del producto final.

d. Precio

Los precios no están muy estandarizados aún, pues por ahora la empresa está más enfocada en sumar usuarios que en tener retornos, por lo tanto, se da que muchos clientes cuentan con distintos formatos de precios. A grandes rasgos, sin embargo, se muestran los precios en la Tabla 3, que fue completada con información recolectada por el alumno por medio de entrevistas a los participantes de las ventas.

Tabla 3. *Precios*

Producto - Nombre completo	Producto - Código de producto	Producto - Precio
Suscripción Anual Empresa	SAE	23990 USD
Taller alineamiento estratégico	Taller BSC	3,5 UF por persona
Taller gestión de operaciones	Taller SPG	3,5 UF por persona
Taller revenue management	Taller PG	3,5 UF por persona
Taller centro de distribución	Taller WHG	3,5 UF por persona
Taller comunicación efectiva	Taller SPG2	3,5 UF por persona
Suscripción Anual Universidad	SAU	23880 USD
Suscripción Anual Consultores	SAC	11880 USD
Suscripción Anual 1 Simulador	OneOnly	4900 USD
Warehouse Game	WG	15 USD
Balanced Scorecard Game	BSC	15 USD
Coalition Game	CG	15 USD
Soda Pop Game	SPG	15 USD
Venture Creation Game	VCG	15 USD
PricinGame	PG	15 USD
The Perfume Game	TPG	15 USD
Proyectos Especiales	PE	Cotización

Es de mencionar que todos los usos simples en los que se cobran 15 USD tienen un descuento según la cantidad de alumnos. De hecho, en el sitio web se muestra que entre 1-30 alumnos se cobran 15 USD por alumno, luego entre 31-100 alumnos se cobran 12 USD por usuario y finalmente para cursos grandes de más de 10 alumnos se cobran 10 USD. Se considera que esta manera de establecer los precios no tiene sentido pues por un curso de 30 alumnos conviene pagar como si fueran 31 alumnos en la medida en que sale más barato $31 \times 12 \text{ USD}$ versus $30 \times 15 \text{ USD}$. Es pues urgente solucionar este detalle en la página web para no dejar espacio a malentendidos.

Para los talleres cerrados existe un mínimo de 100 UF que se traduce en 20 personas para hacerlos efectivos. Estos precios no son en lo absoluto fijos, dado que todos se establecen según negociaciones con los clientes por el uso del software. En la actualidad no se ha vendido nada que no sean usos simples y un proyecto especial realizado con Sodimac para el desarrollo del juego Warehousegame.

Por otra parte, desde la página se rescatan algunos descuentos, que son mostrados de la siguiente manera:

- Por usar más de un juego. Revisa las atractivas opciones de nuestro portafolio.
- Si te encuentras en un país/región en desarrollo. Contáctanos para considerar tu caso.
- Para tus talleres corporativos. Contáctanos. ¡Tenemos lo que necesitas!
- Para quienes se conviertan en Embajador de GameLab en su país. Contáctanos.
- Si planeas usar GameLab en tu proyecto de investigación, contáctanos para considerar un descuento de acuerdo con tu caso.
- ¿Te interesa asociarte con nosotros? Contáctanos.
- ¿Te interesa desarrollar una gran idea con nosotros para que se convierta en un nuevo juego GameLab? Contáctanos

Al tener los productos tan mal definidos se hace complicado entender cuánto se paga, esto se debe a que no se entiende bien por qué se está pagando. Por lo tanto, se hacen muy difíciles de valorizar en la mente de los clientes estos productos.

Otro detalle que se puede observar en el diagnóstico es que la empresa para incentivar el uso del producto ofrece un primer uso gratis o para el caso de universidades de gran renombre variados usos gratis. En consecuencia, para el análisis de datos parece como si consumieran pero es un servicio que no se está pagando, por lo que se considera como una arista sobre la cual trabajar también.

e. Socios (Partners)

El único *partner* visible que tiene en este momento la empresa es Sodimac, este fue el *sponsor* del juego Warehousegame, no obstante, en la actualidad no es una relación de promovedor la que tiene Sodimac con GameLab, por ende, no ha traído consigo nuevos clientes del círculo.

VIII. Propuesta de rediseño

1. Segmentación

Como se mencionó anteriormente, el mercado a grandes rasgos es *edtech*. En la actualidad existen dos rubros a los cuales podría poner foco GameLab, primero en el rubro de las instituciones de posgrado y el otro en todo lo relacionado con capacitaciones. Por lo tanto, definiremos nuestros dos mercados objetivos por medio de las herramientas señaladas en el marco conceptual. Aunque estos mercados serán el objetivo, eso no implica que se vayan a dejar de lado clientes que no pertenezcan a estos segmentos. A los mercados se les llamará Academia y Corporativo.

Para el caso de la academia se recurre al informe “Global Online Education Market - Forecasts from 2018 to 2023”, donde se estudia el mercado completo en *edtech*, la parte de mayor relevancia es respecto a los softwares usados en la educación. En este libro se señala que el mercado debería alcanzar un valor de 286 USD billones para el año 2023, viniendo de los 160 billones en el año 2017. Asimismo, se dice que las plataformas que ganan popularidad en estos momentos son las que facilitan el aprendizaje por medio de juegos (Business Wire, 2018), también se habla de que geográficamente Norteamérica lidera el camino hacia el mercado de aprendizaje en línea, seguido muy de cerca por Asia y Oceanía.

Del párrafo anterior se hace fácil deducir dónde debería estar el segmento al que se debería apuntar, esto es, las instituciones de posgrado en Norteamérica. Con esto se tiene el segmento al que por razones conductuales se hace más fácil llegar, el mercado norteamericano tiene mayor disposición a dejar el tradicionalismo en la educación. Al

tener una conducta que tiende a la tecnologización en la educación, existe mayor disposición a pagar por esta misma, por lo tanto, hay una segmentación económica al mismo tiempo. De estas instituciones se rescatan las que tengan cursos relacionados con *Management, Business y Operations*, el mismo foco que tienen los simuladores, así que es obvio que el segmento debería tener este mismo enfoque.

Respecto al mercado corporativo, este se define principalmente por temas de alcance –geográfico: las empresas chilenas con las condiciones para hacer uso de las comodidades tributarias de pago sobre capacitaciones, esto tomará más sentido con el pasar de la lectura. Actualmente las empresas chilenas de ciertas cualidades cuentan con “facilidades” de pago para capacitaciones, que pueden ser dadas por empresas con giro OTEC (los Organismos Técnicos de Capacitación son instituciones autorizadas por SENCE para dar servicios de capacitación: universidades, centros de formación técnica, liceos técnicos profesionales, etc.) (Universidad de Chile, s.f.).

De la Figura 7 vista en el diagnóstico se rescata la validación interna de esta propuesta de segmentación, allí se puede ver fácilmente que uno de los países que más consume es Estados Unidos, por esto se plantea esta nueva línea estratégica de explotar el mercado norteamericano en el sector académico.

2. Diferenciación

Para poder establecer lo que nos diferencia se debe entender a los competidores; primero encontramos a Moblab, que entrega simuladores muy poco lúdicos y con un foco en ciencias más sociales. Otro competidor es Forio, que cuenta con gran calidad de casos de estudio para realizar sus simuladores, los cuales son facilitados por Harvard y cuentan con un gran apoyo. También existe Responsive, que posee simuladores de baja calidad pero son el competidor más antiguo en el mercado puesto que llevan años en el rubro.

En el segmento de la Academia existen pocos competidores y los que hay tienen simuladores poco lúdicos o poco funcionales. Aparte de esto no cuentan con un servicio de guía y de acompañamiento continuo, facilidad que por el contrario sí entrega

GameLab. Por consiguiente, el factor diferenciador serán lo lúdico y la alta calidad de sus simuladores, todo esto con un acompañamiento continuo.

El atributo que diferencia a GameLab de otros competidores que hacen simuladores para el aprendizaje en la empresa es que estos son usados por la academia, desde donde obtiene su validación. A diferencia de otras empresas que hacen simuladores, estos son usados por instituciones que se dedican a enseñar y tienen un valor agregado en el tema. Entonces, la cartera de clientes de GameLab es clave para desenvolverse en el mercado corporativo, así que mientras mejores sean las universidades que usen los simuladores más se llamará la atención de las empresas.

3. Propuesta de valor

En cuanto a la propuesta de valor se tienen que hacer diferentes propuestas para los distintos mercados. Primero se analizará la propuesta de valor del mercado académico. Para comenzar se completa el cuadro donde se exponen los trabajos de los clientes, es decir, las instituciones y los profesores. Los trabajos de los profesores consisten en impartir clases y enseñar a los alumnos y el de las instituciones en entregar espacios de calidad para que estos puedan realizar sus clases.

Por otro lado, las frustraciones que presentan los profesores se relacionan con el bajo interés por parte de los alumnos, y a su vez, al momento de usar estas herramientas, los profesores temen quedar en ridículo en tanto que los alumnos muchas veces manejan más las tecnologías. De manera contraria, lo que les despierta alegría a los profesores es la alta demanda por sus clases, situación que puede derivar en una alta asistencia dado que las clases dinámicas y divertidas les entregan a los profesores mejores evaluaciones por parte de los alumnos.

Lo anterior se completó con opiniones recaudadas por Felipe Walker como profesor de la universidad Adolfo Ibáñez, quien al ver cómo los alumnos no se veían interesados por las clases que se impartían de la manera tradicional dio inicio a esta idea de emprendimiento.

Como empresa, GameLab ofrece simuladores lúdicos para enseñar variados tipos de conceptos enseñados en niveles universitarios. Por medio de dichos simuladores se acerca a los alumnos a una realidad en la que pueden probar y obtener conocimientos por medio de la práctica. Para los usuarios es más fácil aprender por medio de juegos que sí capten su atención, a diferencia del método tradicional antes mencionado.

Con el fin de apoyar a los profesores en caso de no entender bien el funcionamiento de la herramienta se realiza un uso guiado por la empresa. De allí resulta que los alumnos demanden más estas clases al ser considerablemente más dinámicas y lúdicas. Toda esta propuesta de valor se plasmó en la Figura 13 que a continuación se expone.

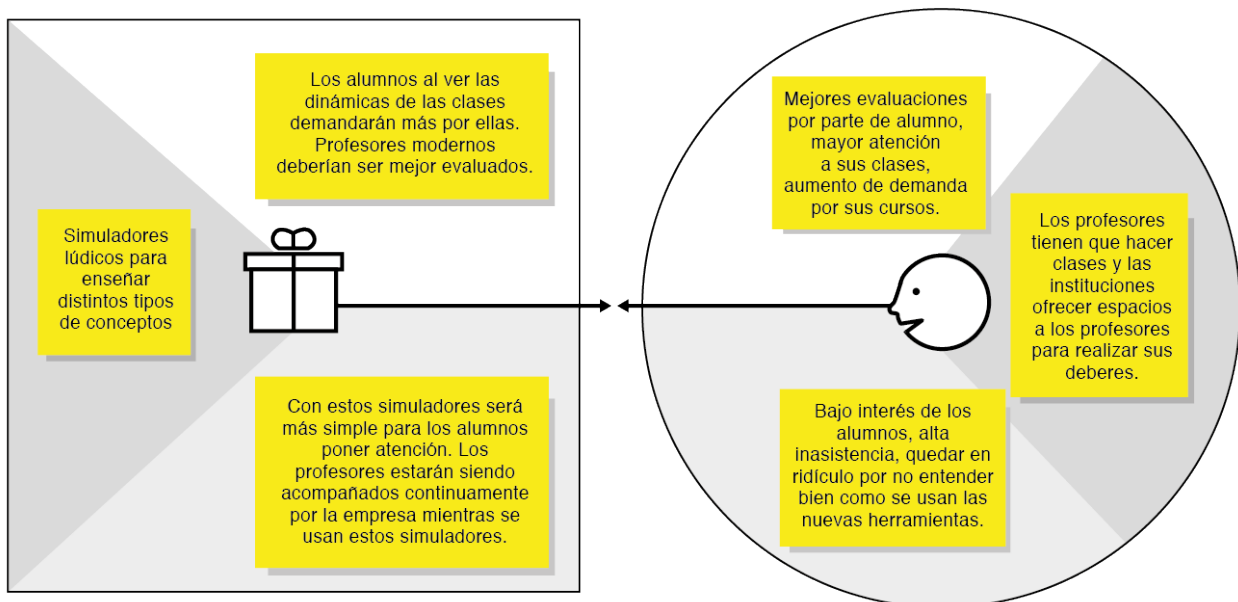


Figura 13. Propuesta de valor - Academia

Como puede verse, la PVU para este segmento sería en definitiva ofrecer simuladores lúdicos con un servicio guiado para captar la atención de los alumnos. Se piensa que esta propuesta ayudaría a explotar las ventas en este sector.

En el siguiente paso se completa la propuesta de valor para el segmento corporativo, en el cual quienes toman la decisión de invertir o no son los gerentes o jefes de áreas.

El trabajo de estos clientes consiste en entregar el mejor rendimiento posible de sus áreas en las empresas en las que trabajan. Las frustraciones por las que pasa este grupo son los miedos a no tener una buena imagen en la empresa, tienen miedo a ser despedidos por bajos rendimientos de sus áreas, a consumir capacitaciones de baja calidad o no certificados. A los clientes los hacen felices los ascensos, también perciben alegrías por los buenos ambientes laborales y cumplir con sus expectativas laborales también los deja tranquilos.

GameLab ofrece talleres lúdicos para capacitar a trabajadores en distintas áreas, de manera que entrega herramientas necesarias para formar a mejores profesionales. Estos talleres son más dinámicos y lúdicos que los comunes, por lo tanto, fomentan el trabajo en equipo para así entregar un mejor ambiente laboral. En la Figura 14 (siguiente página) se puede ver la propuesta de valor para este segmento.

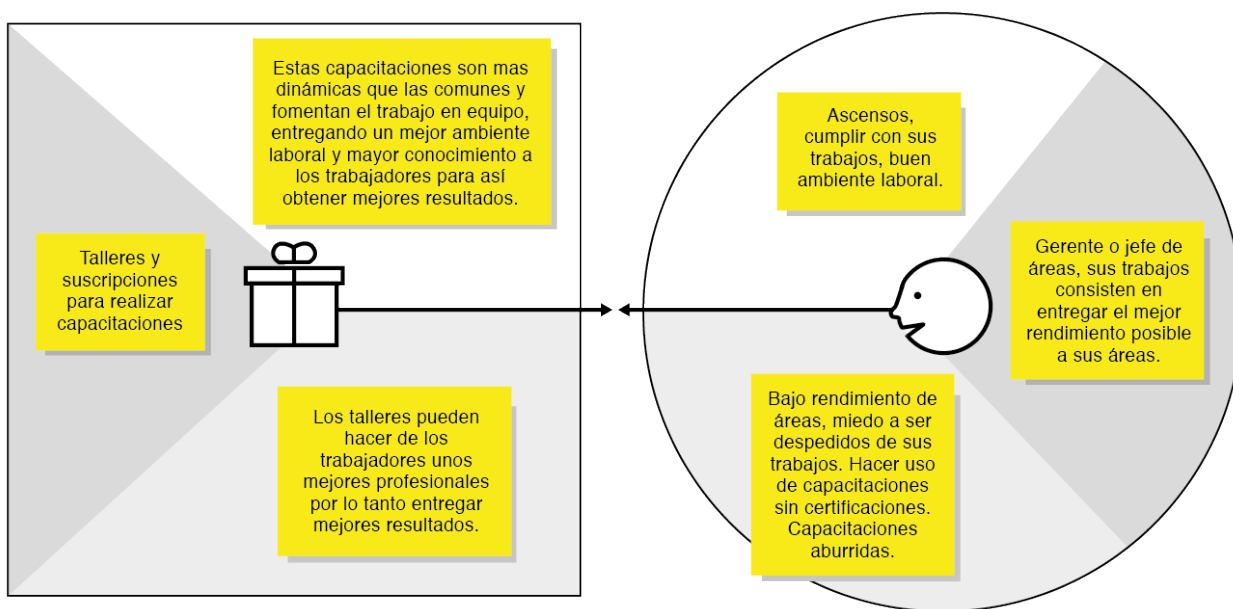


Figura 14. Propuesta de valor - Corporativo

En el caso del segmento corporativo se entrega una PVU que se adapte al mismo, esto es, ofrecer capacitaciones que fomenten el trabajo en equipo y el buen desempeño laboral de los trabajadores.

4. Posicionamiento

El posicionamiento es una etapa exploratoria debido a que los clientes no conocen el mercado por completo todavía; se plantea que cada año se debería analizar esta etapa con el propósito de tener registro de cómo evoluciona el mercado y qué nuevos competidores aparecen.

Como se ha dicho, para el mercado académico GameLab apunta a posicionarse como la única empresa que entrega un servicio guiado. Otro de los atributos importantes con que cuenta este rubro es lo lúdico de los simuladores, poniendo mucho énfasis en esto mismo, en tanto que se cuenta con un diseñador especialista en videojuegos para darle a los simuladores el atributo de juego. En la Figura 15 (siguiente página) se puede ver la manera en que se distribuyen los competidores según sus cualidades sobre los atributos que se quieren explotar.

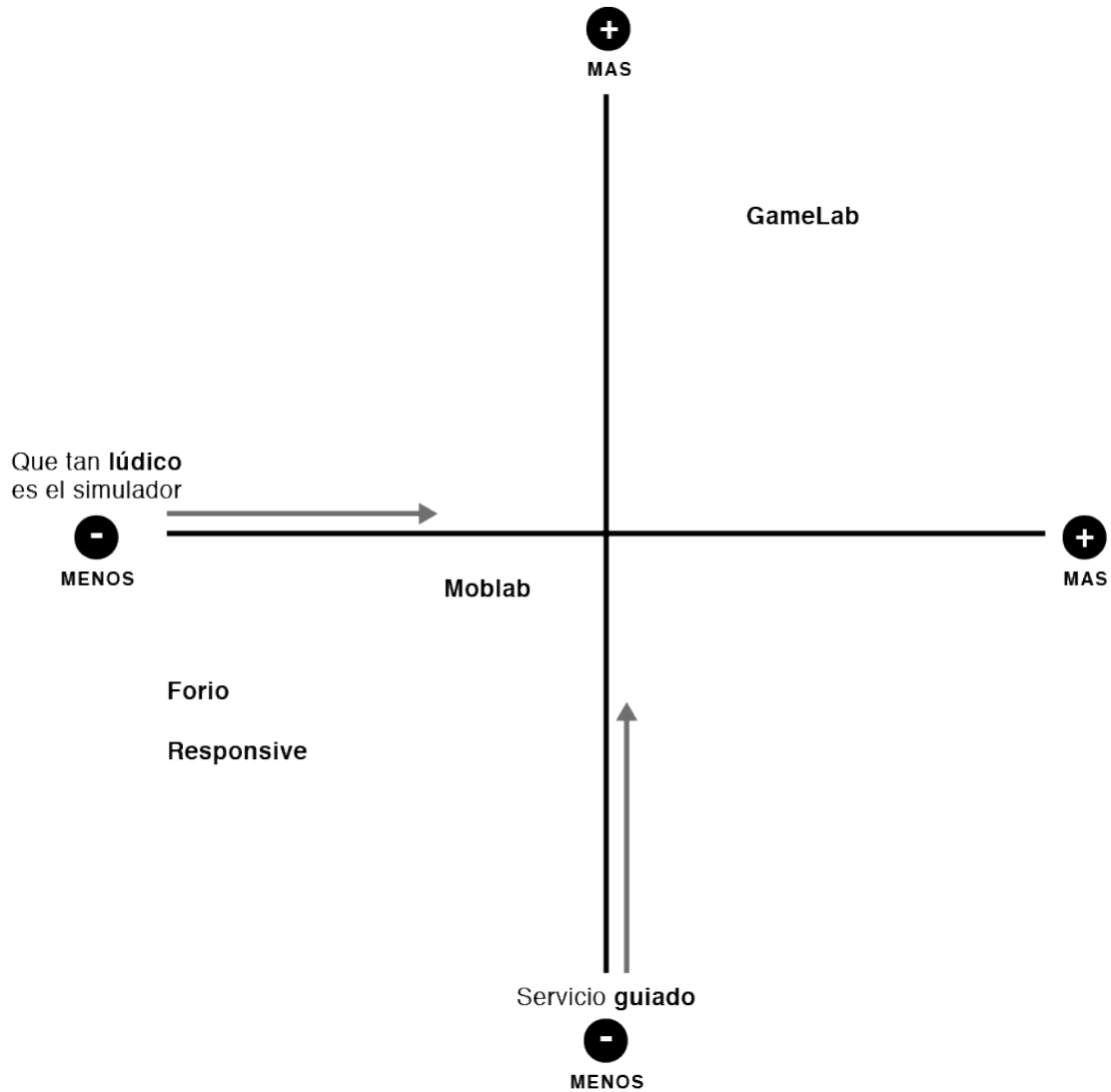


Figura 15. Posicionamiento

Para el caso del mercado corporativo GameLab es la única empresa que hace esto en Chile, por lo tanto, se entiende que la estrategia consiste en posicionarse en un espacio desocupado.

5. Marketing Mix – Academia

En esta parte del trabajo se muestra la estrategia propuesta para el segmento académico, todo esto al cubrir las distintas aristas a abordar por una estrategia de *marketing* pertinente.

a. Producto

Se puede rescatar del estudio realizado por el alumno sobre los productos que no todos los simuladores se encuentran en las mismas condiciones. Lo que se quiere decir con esto es que los productos presentan diferencias en cuanto a terminaciones y calidad. Esto se analiza respecto a funcionalidad (cantidad de errores) y cumplimiento de expectativas relativas al aprendizaje (los simuladores deberían ir acompañados de guías con los conceptos que se están enseñando).

Para visualizar esto se desarrolla una tabla que contenga estas variables para cada uno de los simuladores. La variable funcionalidad se separa en tres alternativas: el simulador se encuentra completo con la mínima cantidad de errores que no afectan la funcionalidad; otra sería en el caso de que el simulador presente errores, con una funcionalidad considerable, pero no tenga material de apoyo, y por último, está el prototipo para simuladores, al cual le falta mucho por trabajar, no obstante, ya se pueden usar sin esperar los mejores resultados de ellos. Para completar esta tabla se entrevistó al equipo de desarrolladores, la información rescatada se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. *Calidad por simulador*

SodapopGame	Completo
WarehouseGame	Completo
PricinGame	Completo
VentureGame	Incompleto
CoalitionGame	Incompleto
BalancescorecardGame	Incompleto
PerfumeGame	Prototipo

Cabe destacar que el producto final no es el simulador, lo cual es una de las razones principales del porqué se encuentran tan desordenados los datos. Ahondando en esto

se encontró que no existe una claridad respecto a los productos, por lo tanto, a la hora de cerrar una venta se guarda esta información que representa el producto que se vende (el producto que se vende no es un uso simple del simulador sino que algún formato en que el cliente accede a este simulador) erróneamente como usos.

A la hora de guardarse la información se reporta un solo pago para más de un uso, por ejemplo, si un cliente pagó por tres usos y se guarda como si hubiera pagada por un uso, desordenando la manera en la que se guarda la información. Un buen ejemplo sería vender pantalones y guardar la información de ventas por cuántas veces se usa cada pantalón; esto no tiene mucho sentido, por lo que se debe establecer un catálogo de productos en el que se tienen que ver las distintas opciones de venta.

Realizado esto, se requiere comenzar a guardar la información de usos en una base completamente diferente. Estos catálogos de productos deberían ser completamente diferentes tanto para el mercado corporativo como para la academia. En la Tabla 5 se puede ver el nuevo catálogo de productos para la academia con sus respectivos atributos y condiciones.

Tabla 5. *Condiciones por productos*

Suscripción anual universidad.	Libre acceso a todos los simuladores durante un año.
Suscripción anual a un simulador.	Libre uso de un simulador durante un año.
Suscripción semestral a un simulador.	Libre uso de un simulador durante un semestre.
Uso simple.	Uso de un simulador por una vez para cierta cantidad de alumnos.
Primer uso gratis.	El primer uso es gratis para cada cliente, independiente del simulador que use para un máximo de 100 alumnos.

2x1.	Se ofrece un segundo uso gratis en el mismo semestre para el mismo grupo de alumnos, la condición es que tiene que ser para otro simulador.
Uso gratis.	Para universidades de gran renombre se ofrece el uso gratis de los simuladores.

Según el estudio del consumo de clientes se da el caso en que los profesores repiten sus consumos un semestre por año, por esto debe existir un producto que se adecúe a este tipo de consumidor. Con el catálogo de productos que se maneja en la actualidad este cliente no está teniendo una opción que se adapte a su medida. Esta nueva definición de productos ayuda a entender mejor qué consume la gente y cómo entregar un mejor servicio que se adapte a cada posible cliente.

Asimismo, los grandes cambios que se pueden ver son los últimos cinco productos de la tabla, igualmente se entiende que ya no depende del simulador que el cliente ocupe el producto que se ingresa. La suscripción semestral para un simulador se crea para los clientes que son profesores de un solo semestre, en el fondo estos profesores repiten usos pero dentro del mismo semestre todos los años. Luego se crea el producto de uso simple independientemente del simulador que se ocupe, y finalmente en los detalles del uso se recauda la información respecto a qué simulador van a usar.

Cabe destacar que GameLab cuenta con la oferta del primer uso gratis, esto se realiza en distintos tipos de empresas Saas a fin de aumentar la tracción de clientes, en las empresas de retail, por otro lado, cuando se hacen promociones de este tipo se crea el producto en el catálogo tal como se hizo acá. También existe una promoción de dos usos por el precio de uno, la única condición es que el segundo uso no puede ser para el mismo simulador que el primero, de esta manera se fomenta que el cliente conozca el resto de los simuladores para que los pueda recomendar a sus colegas.

La empresa en estos momentos entrega productos gratis a universidades importantes del mundo, así crea material publicitario y ayuda a vender. Para un cliente es más

tentador consumir un producto que están consumiendo instituciones importantes, precisamente por esto se crea el producto de uso gratis.

Con base en esto se puede rescatar información respecto a si los consumidores están pagando o no; antes se podía ver cuántas veces usaban los simuladores los clientes, ahora se puede ver si están pagando por estos usos o no, lo cual es importante para medir la escalabilidad del negocio. En ese mismo orden, para observar el consumo de los clientes se revisaba la facturación que hacía muy difícil leer el comportamiento de los clientes antes de consumir, por ejemplo, no se podía medir la efectividad de ofrecer usos gratis a clientes nuevos. Sin duda, este nuevo formato de catálogo entrega mayor alcance que el anterior, además de que ayuda a recaudar mayor y mejor información para entender el comportamiento de los consumidores.

b. Precio

Los precios se establecen según lo que se cobra normalmente en la industria, la empresa con la que se comparan es Moblab. A continuación se muestran los precios con los que cuenta esta empresa y en Anexo 4 se puede ver plasmado en su sitio web; van de 18 USD por alumno a 12 USD por alumno, Según quien pague, entonces, si paga el alumno se cobra 18 USD, en caso de que sean más de 100 alumnos se cobra 12 USD, para el caso de las universidades se cotiza de manera interna.

Este *benchmark* ayuda a entender que los precios por usos simples están correctos, lo que se diferencia de Moblab es la calidad en la que se encuentran todos sus simuladores, mismos que se encuentran en categoría completos y todos cuentan con las guías de apoyo pertinentes. Por lo tanto, no radica en el precio sino en el precio adaptado a la calidad de producto. Los clientes ya pagan por los usos simples, los problemas se generan a la hora de revisar las ventas por las suscripciones.

A la fecha no se ha vendido suscripción de ningún tipo, las principales razones son los precios excesivos de las mismas, pues ningún cliente consume tanto como para que le salga conveniente suscribirse a algunos de los formatos posibles, esto se puede ver en

el Anexo 1, que contiene el consumo de todas las instituciones. Esto muestra que no hay institución a la que le salga conveniente la suscripción anual.

El consumo por simuladores no da para cobrar los 23.880 USD que se cobran por la suscripción completa para universidades. En consecuencia, se tiene que modificar la oferta, actualmente consta de un libre acceso a todos los simuladores, pero no se especifica en qué calidad están estos simuladores.

Por este motivo, se modifica la oferta al libre acceso a todos los simuladores acompañados de sus respectivas condiciones de terminaciones. Existen tres simuladores completos (SPG, WHG y PG), tres en categorías de falta de material de apoyo (VG, CG y BSG) y uno en categoría de prototipo (TPG). Ahora se ofrecen los simuladores de esta manera porque no se puede cobrar lo mismo que antes. Esto atraerá a más instituciones a consumir esta suscripción que debería ir subiendo de precio a medida que se completan los simuladores.

Así pues, el nuevo precio tras plantear el problema a Felipe Walker sería de 11 880 mil dólares, no existen trabas a la hora de realizar este cambio de precio pues no hay clientes que hayan consumido y se pudieran sentir estafados con este cambio de precio. Tal precio sería el mismo que el ofertado para consultores anteriormente, por lo que ya existe una disposición a entregar libre acceso a todos los productos por este mismo precio. En la Tabla 6 se pueden ver los nuevos precios con los que se venderán los productos.

Tabla 6. *Precios propuestos*

Suscripción anual universidad	11 880 USD.
Suscripción anual a un simulador	Variable según simulador: Completo 4 900 USD/Incompleto 3 900 USD/ Prototipo 2 900 USD.
Suscripción semestral simulador	En este caso se establece un precio del 60% de la suscripción anual a un simulador, con esto se incentiva a consumir anualmente. Un 60% del precio anual da a entender al cliente que sería más conveniente para el tomar el paquete anual.
Uso simple	Se cobran 15 USD por cada usuario hasta los primeros 30 alumnos, luego del alumno 31 hasta el 100 se cobran 12 USD por cada uno de ellos y finalmente desde el alumno 100 en adelante se cobran 10 USD por cada uno.
Primer uso gratis	Esto sigue siendo de la misma manera ya que es una estrategia validada por varias industrias y distintas empresas Saas.
2x1	Se mantienen las condiciones de uso de este producto y precio según lo establecido en el nuevo formato de uso simple.
Uso gratis	Se mantienen estas condiciones de uso, pero se agregan los simuladores en calidad de prototipo a esta categoría de libre acceso, al tener tan bajo consumo no debería afectar económicamente y puede ayudar a la mejora del producto.

Ahora bien, se considera que esta nueva manera de plantear precios no debería afectar a los consumidores actuales de manera negativa; lo que se quiere decir con esto es que los clientes actuales no se deberían sentir estafados por estas bajas de precios, puesto que se cambian solo los de productos que no se han vendido nunca. Así que deberán verlo como una oferta interesante, estos precios se deben ir modificando según la escalabilidad de la empresa, a medida que se vayan mejorando los simuladores y creando un interés constante año a año de parte de los clientes se logrará una especie de dependencia al producto, tal y como pasa en otros mercados, como el ejemplo de Uber eats, una vez que se internaliza la herramienta se hace muy difícil dejarla.

c. Plaza

La plaza para GameLab sería su página web como bien se comentaba en el marco conceptual. La página para la academia está bastante bien, en vista de que cuenta con la información necesaria para mostrar el producto, sería pertinente agregar material audiovisual a la página donde se pueda ver y vivir la experiencia del uso de un producto; en el fondo un video de cómo un profesor usa el simulador en su clase, pues esto ayudaría a entender bien el concepto. Otro tema que es muy necesario es agregar la opción de compra automática por medio de la página, básicamente lo que se pide es que el cliente pueda comprar sin tener que pasar por la etapa de contactar a la persona encargada de las ventas.

También es oportuno ofrecer el catálogo de productos en alguna parte de la página, hasta ahora solo se ofrecen los usos simples, pero no se habla de las suscripciones por un año completo a un simulador, y es necesario que exista algún lugar en la página donde se oferten estas opciones.

d. Promoción

Para promocionarse la empresa necesita tracción de mercado; el alumno tuvo la oportunidad de conversar con un profesor de un MBA en la Universidad de Florida, quien comentaba que estas herramientas principalmente llegaban por recomendaciones de colegas; de tal manera que en el mundo académico los profesores tienden a recomendarse este tipo de herramientas en Estados Unidos.

El profesor comentaba además que más allá del primer uso gratis que se ofrece en este momento, se valora la recomendación de un colega, por supuesto, el uso gratis en este momento está validado por la industria Saas como principal herramienta para fomentar la adopción del producto; ello se puede ver por ejemplo en productos como Power BI de Microsoft que entrega el primer mes de uso gratis.

En pos de fomentar la adopción de nuevos clientes, la empresa está llamada a ofrecer un uso gratis a razón de traer un nuevo cliente a la empresa; esta estrategia de tracción se rescata de aplicaciones como Uber, Glovo, Rappi o Beat para luego ser adaptada de la siguiente manera: una vez que un cliente traiga a otro cliente nuevo y este agende su primer uso, el cliente antiguo tiene acceso a un uso libre para hasta 100 participantes de cualquier simulador que el cliente elija. De esta manera los profesores tienen un incentivo a recomendarse entre ellos mismos tal herramienta y GameLab así alcanzaría la tracción de clientes que necesita.

e. Socios (Partners)

Al realizar un estudio de la competencia se encontró un factor clave en empresas como Moblab por ejemplo, que cuenta con socios que son profesores en importantes universidades de EE. UU., tales como Stanford. Es un hecho que con promotores dentro de las universidades se hace más fácil la promoción del producto. Esto también se puede rescatar de lo comentado por el profesor de la universidad de Florida. Otra manera en la que se valida lo anterior es tras revisar la institución que más usos tiene en la actualidad, que es la Universidad Adolfo Ibáñez; Felipe Walker (CEO) es profesor de medio tiempo en esta universidad, por lo tanto, se concluye que si se quiere ingresar al segmento de mercado en EE. UU. se hace primordial contar con socios en universidades americanas.

Deben existir dos formatos de socios, los que toman parte financiera de la empresa y los que no. Los primeros son el ideal puesto que invierten y se les entrega una parte de la empresa, de manera que tendrían un mayor compromiso con la misma. El formato de socios sin parte de la empresa entregaría usos libres para este profesor, esa sería la moneda de cambio por su actuar como promotor de la empresa; este formato sería diferente a lo comentado anteriormente en lo relativo a la promoción, en este caso el socio se compromete a traer X número de clientes nuevos a cambio de X número de usos libres para menos de 100 participantes, él podrá realizar sus X usos antes de traer a los X clientes con tal de comprometerse a traer a los X clientes.

Esto se valida de manera interna también, pues se puede notar que al revisar el Anexo 1 el mayor consumidor es la Universidad Adolfo Ibáñez, en la que el gerente general de la empresa da clases, por ello se entiende que es más fácil vender desde el interior.

En ese sentido, para acotar la cantidad de potenciales socios se recurre a sudamericanos o especialmente chilenos que dan clases en universidades de EE. UU. concretamente en el área de *Management* o *Logistic*.

6. Marketing Mix – Corporativo

Ya habiendo visto la estrategia de *marketing* para el segmento académico se pasa al siguiente segmento; este segmento corporativo debe tener un trato y actuar diferente al visto anteriormente, por lo tanto, se recurre a una estrategia de *marketing* exclusiva para este mismo.

a. Producto

En este aspecto lo primero que tiene que resolverse es la complejidad del producto ofertado; como el lector pudo notar en el diagnóstico, es muy complejo entender lo que se obtiene por contratar estos talleres o suscripciones. En primer lugar, se debe cambiar el nombre en tanto que se presta para malentendidos la palabra suscripciones, de ahora en adelante se ofrecen talleres cerrados y talleres abiertos, los cerrados son exclusivos para una empresa en particular, mientras que con los abiertos se imparten clases estandarizadas en distintos tipos de áreas, a estos puede asistir personal de distintas empresas e industrias.

Los talleres abiertos tienen un foco más conductual, en ellos se fomenta la conexión entre trabajadores de industrias y áreas diferentes; se enfocan en habilidades blandas como se comentó anteriormente. Son de tres tipos diferentes y se han de impartir por trimestres, desde el segundo trimestre hasta el último, esto significa que cada taller dura un trimestre. La oferta por talleres se mantiene, pero se cambia el formato en que se ofrece. Actualmente se ofrecen los tres talleres a como dé lugar. Debe existir la opción de contratar solo un taller ya que comprometerse a tres trimestres es mucho tiempo. Sin

embargo, aunque que exista el producto de tres talleres por menor precio, esto se analizará en la etapa de precio a continuación expuesta. En todos los formatos los participantes tienen libre acceso a los simuladores mientras dura su inscripción, por ejemplo, si se inscriben por un trimestre cuentan con un trimestre de libre acceso al simulador que se relacione con el taller contratado.

La oferta de talleres se mantiene, pues se ve acotada por la capacidad de obtener instructores. Estos talleres se pueden ver en la Tabla 7, junto a los simuladores que se trabajan y los respectivos trimestres de estudio.

Tabla 7. *Trimestres en que se imparten los talleres*

Taller comunicación efectiva.	SPG	Q2
Taller de negociación.	CG	Q3
Taller de colaboración.	WHG	Q4

Es de mencionar que cada taller tiene una durabilidad de cuatro horas y las capacitaciones se imparten los viernes dependiendo de la disponibilidad de los inscritos; existe la opción de asistir a clases perdidas en caso de existir otra instancia disponible en el mismo trimestre. Por un tema de complejidad se elimina el formato de *train the trainer* del que se habló en el diagnóstico, aunque este formato es muy complejo de aplicar, se aborda esta arista en la etapa de socios.

Por otra parte, los talleres cerrados tienen un foco más adaptado a las necesidades de cada empresa, para acceder a estos se necesitan un mínimo de 20 inscritos, los talleres cerrados a diferencia de los abiertos cuentan con la opción de cambiar escenarios pues son hechos a la medida de cada cliente. Estos talleres incluyen una reunión entre especialistas y representantes de la empresa en la que se diagnostica qué tanto se debe adaptar el simulador a la empresa.

Este tipo de talleres cuenta con especialistas técnicos que participan en el proceso de adaptación para entregar una capacitación de mayor calidad y a la medida. Las capacitaciones para los talleres cerrados duran ocho horas y el cliente escoge la fecha y

horario de estos mismos. Al igual que en el caso anterior cuentan con libre acceso a los simuladores mientras sea necesario para practicar en los simuladores que se ven involucrados. En este caso, a diferencia del caso anterior, existe la opción de modificar escenarios en los simuladores y con esto se entrega un mejor servicio.

En este marco, son los socios, de los que se contará más adelante, quienes deberán hacerse cargo de entender bien el mercado y recomendar nuevas alternativas de talleres para los años siguientes. La oferta, dicho sea de paso, debe renovarse de manera anual. Idealmente renovar la oferta de talleres por completo año a año es complejo, por lo que se deja a criterio del nuevo socio del que se comenta más adelante.

b. Precio

Existen tres formatos de pago para los talleres abiertos, pagar por un solo taller, pagar por dos talleres y pagar finalmente por los tres talleres. En estos tres casos se pagan precios diferentes. En la actualidad se pagan 3.5 UF por cada taller sin importar cuántos se contraten. La distribución de precios propuesta para los talleres abiertos se puede ver en la Tabla 8 de la página siguiente.

Tabla 8. *Precios por talleres*

1 taller.	3.5 UF
2 talleres.	6 UF
3 talleres.	8 UF

Los talleres se impartirán todos muy probablemente de todas maneras, esto se debe a que existe la opción de que distintas empresas se inscriban para distintos talleres, por lo tanto, se quiere incentivar la inscripción a la totalidad de los estos. Con esta combinación de precios sí se puede lograr tentar al cliente. Lo que se quiere decir con esto es que no existen costos extras por vender más de un taller.

El formato de precios para los talleres cerrados se mantiene, este igualmente puede verse modificado según las necesidades del cliente, pueden existir ocasiones en las que

las solicitudes del cliente cuenten con desafíos de programación más complejos y en este sentido tendrían que cotizarse. Por lo que se mantienen las 5 UF por persona inscrita, el pago mínimo por este servicio son 100 UF, y como se dijo, en caso de ser menos de 20 personas igual se cobrarán las 100 UF.

c. Plaza

Tal y como ha quedado dicho, esta es una de las principales áreas que GameLab tiene que explotar y mejorar; en el presente su StartUp no cuenta con una página web para abordar el segmento corporativo. Tener una página web es un factor clave para que las empresas puedan ver los servicios ofertados, actualmente se cuenta con una plaza en la que se ofrece como una herramienta académica pero no se puede ver cómo aplica para empresas. De modo que una pieza clave sería establecer una página que aborde el área corporativa, tal como lo hacen distintas empresas; LATAM es un buen ejemplo pues cuenta con su página en versión corporativa para separar sus segmentos de mercados y diferenciar la plaza para estos mismos segmentos. En la Figura 16 se puede ver el sitio web corporativo de LATAM.



Figura 16. Sitio Web corporativo de LATAM

Fuente: (LATAM AIRLINES, s.f.)

d. Socios (Partners)

En tal sentido, esta es la principal arista que GameLab debe abordar; en el segmento de mercado al que se quiere abordar (empresas chilenas), existen empresas que se dedican a realizar capacitaciones, estas cuentan con una certificación llamada OTEC esta certificación es entregada por el Estado y son exclusivamente para empresas que se dedican a este rubro de las capacitaciones; para que el lector comprenda el valor agregado que entrega este certificado se explicarán los beneficios de este mismo.

Cuando una empresa paga por capacitaciones a empresas OTEC puede pasar la factura como gasto de la empresa, por lo tanto, puede recuperar el IVA por esta transacción. GameLab no cuenta con este tipo de certificado por lo que se hace muy difícil vender capacitaciones cuando las empresas tienen que pasar por costos extras para contratarlas. Poder certificarse como empresa OTEC es un proceso que toma tiempo y GameLab no lo tiene, por lo tanto, se hace primordial conseguir un socio que se encuentre en el rubro de las capacitaciones. Este socio debe dedicarse a capacitaciones enfocadas en las mismas líneas de negocios con las que se están ofertando en estos momentos, tales como gestión de operaciones, comunicación efectiva, negociación o alguna de las líneas de negocios que aborden los simuladores.

La sociedad propuesta se hace esencial para escalar en el negocio de las capacitaciones, se proponen algunas empresas como potenciales socios, estas se pueden ver a continuación. Esta empresa trabaja con capacitaciones muy similares a las que se proponen como talleres abiertos, por lo que sería útil contar con su cartera de clientes y experiencia para mejorar el producto. Se puede ver su logo en la Figura 17.



intertek

Figura 17. Logo Intertek

Fuente: (Intertek, s.f.)

Se debe añadir que la empresa CIDES cuenta con capacitaciones técnicas, lo que podría venirle bastante bien a los talleres cerrados; para esto será útil asociarse con ellos para explotar su cartera de clientes e implementar su experiencia en el rubro. Su logo y página se pueden ver en la Figura 18. Esta empresa aplica muy bien para vender simuladores como el *WarehouseGame* o *BalanceScorecardGame*.



Figura 18. Logo CIDES corpotraining

Fuente: (CIDES corpotraining, s.f.)

En esa misma línea, para explotar las capacitaciones en línea se recurre a Soft training, esta empresa que ya tiene disponibles capacitaciones muy similares a las que se están ofreciendo en GameLab, empero, ellos llegaron al nivel de ofrecer sus servicios *on line*, por lo que no es difícil vincular los modelos de negocios. En la Figura 19 se pueden ver tanto su logo como la fuente de su sitio web.



Figura 19. Logo Soft Training

Fuente: (Soft Training, s.f.)

Para terminar con los potenciales socios se acude a uno que tenga presencia académica para validar por ambos lados como se planteaba anteriormente, en la medida en que esto potencia ambos mercados; por esto es clave como socio contar con una institución académica. Se selecciona la academia de negocios de la Universidad de Chile, esto debido a que ya se cuenta con esta como cliente, falta únicamente abordar este nuevo socio. En la Figura 20 se pueden ver el sitio web y el logo.



Figura 20. Logo academia de negocios de la Universidad de Chile

Fuente: (UNEGOCIOS FEN - CHILE, s.f.)

En definitiva, estos son cuatro potenciales socios, el primero cuenta con capacitaciones bastante similares a las que se proponen en los productos en cuanto a talleres abiertos con foco en habilidades blandas. El segundo tiene capacitaciones en el ámbito más técnico de la gestión, por lo tanto, aplica muy bien para hacer uso de simuladores como el *Balance Scorecard Game* o *Warehouse Game*. Otra firma importante sería Soft training, ellos ya tienen implementado el servicio de capacitaciones en línea que podría ser potenciado con el servicio de simuladores también *on line*. Finalmente se tiene el caso de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, asociarse con esta facultad potenciaría la presencia en ambos segmentos, pues se va validando por los dos lados a abordar.

Para estos potenciales socios que forman parte un mercado atomizado como el de las capacitaciones será tentador asociarse con GameLab, ya que la mejor manera de abordar mercados atomizados es por medio de tecnología e innovación, esto les da una salida clara para atacar el mercado de la manera correcta.

Otro formato de potenciales socios son los participantes que ya hayan pasado por las capacitaciones y queden interesados en impartir estas clases dentro de sus empresas u otras. A ellos se les ofrece que una vez agendados cinco usos para máximo 20 participantes se les capacita para realizar ellos mismos estas clases dentro de sus empresas, los mismos son considerados nuevos socios puesto que pasan a ser promotores del producto dentro de sus empresas.

e. Promoción

Para la promoción se notificará a la nueva sociedad por las redes disponibles que tenga el nuevo socio. Es importante alinear la manera en que se promociona el nuevo producto con el que contarían estos socios, para esto ellos deben seguir una misma estrategia. El socio tiene más experiencia en el sector, por lo que se debería aplicar la manera en que este mismo recomiende promover este nuevo producto.

IX. Escenarios

En la siguiente tabla se proponen tres escenarios, a saber, pesimista, conservador y optimista, que se estudiarán durante los años 2019 y 2020. Para el pesimista se mantienen los estándares de escalabilidad, lo que significaría que la estrategia no tenga ningún impacto. Para el escenario conservador se ve un crecimiento levemente exponencial y para cerrar se propone un crecimiento altamente exponencial para el caso del escenario optimista. En la Tabla 9 se pueden ver los consumos anuales por producto en los años mencionados anteriormente. Para el caso de los usos simples se usan la cantidad de alumnos promedio que tiene un uso hasta ahora, esta cantidad es de 30 alumnos y se calcula a 12 USD.

Tabla 9. Consumos para años 2019 y 2020 por escenarios

			PESIMISTA		CONSERVADOR		OPTIMISTA	
			2019	2020	2019	2020	2019	2020
Precios								
Corporativo								
1 taller abierto	3,5	UF por alumno	0	0	20	30	25	50
2 talleres abiertos	6	UF por alumno	0	0	10	15	15	30
3 talleres abiertos	8	UF por alumno	0	0	5	8	7	14
Talleres cerrados	5	UF por alumno	0	0	20	40	25	50
Academico								
S. anual universidad	11880	USD*simulador	0	0	3	2	5	10
S. anual un simulador completo	4.900	USD*simulador	0	0	6	8	8	16
S. anual un simulador incompleto	3.900	USD*simulador	0	0	4	6	6	12
S. anual un simulador prototipo	2.900	USD*simulador	0	0	0	1	1	2
S. semestral un simulador completo	2940	USD*simulador	0	0	2	3	3	6
S. semestral un simulador incompleto	2340	USD*simulador	0	0	1	2	2	4
S. semestral un simulador prototipo	1740	USD*simulador	0	0	0	1	1	2
Uso simple	12	USD por alumno	3900	3900	5000	7000	6000	12000
Primer uso gratis	0		20	20	30	40	35	70
2x1	0		2	2	3	4	4	8
Uso gratis	0		10	10	15	20	20	40

Para el caso pesimista no se considera el consumo de los productos nuevos implementados, esto debido a que se considera un desinterés por el cambio de catálogo de productos de parte del cliente, con este nuevo catálogo de productos se puede contabilizar cuantos clientes están probando los simuladores y por medio del 2x1, con esto se logra medir la efectividad de las promociones propuestas por la empresa. A

continuación se presentan los retornos esperados según los consumos vistos en la tabla de escenarios, estos se encuentran en la Tabla 10 en la siguiente página.

Tabla 10. Retorno por escenarios

	PESIMISTA		CONSERVADOR		OPTIMISTA	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Corporativo						
1 taller abierto	\$ -	\$ -	\$ 1.960.000	\$ 2.940.000	\$ 2.450.000	\$ 4.900.000
2 talleres abiertos	\$ -	\$ -	\$ 1.680.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 5.040.000
3 talleres abiertos	\$ -	\$ -	\$ 1.120.000	\$ 1.792.000	\$ 1.568.000	\$ 3.136.000
Talleres cerrados	\$ -	\$ -	\$ 2.800.000	\$ 5.600.000	\$ 3.500.000	\$ 7.000.000
Academico						
Suscripcion anual universdiad	\$ -	\$ -	\$ 23.166.000	\$ 15.444.000	\$ 38.610.000	\$ 77.220.000
Suscripcion anual un simulador completo	\$ -	\$ -	\$ 19.110.000	\$ 25.480.000	\$ 25.480.000	\$ 50.960.000
Suscripcion anual un simulador incompleto	\$ -	\$ -	\$ 10.140.000	\$ 15.210.000	\$ 15.210.000	\$ 30.420.000
Suscripcion anual un simulador prototipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.885.000	\$ 1.885.000	\$ 3.770.000
Suscripcion semestral un simulador completo	\$ -	\$ -	\$ 3.822.000	\$ 5.733.000	\$ 5.733.000	\$ 11.466.000
Suscripcion semestral un simulador incompleto	\$ -	\$ -	\$ 1.521.000	\$ 3.042.000	\$ 3.042.000	\$ 6.084.000
Suscripcion semestral un simulador prototipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.131.000	\$ 1.131.000	\$ 2.262.000
Uso simple	\$ 30.420.000	\$ 30.420.000	\$ 39.000.000	\$ 54.600.000	\$ 46.800.000	\$ 93.600.000
Primer uso gratis	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2x1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Uso gratis	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 30.425.951	\$ 30.425.952	\$ 104.326.138	\$ 135.386.200	\$ 147.937.176	\$ 295.872.334

De esta tabla se concluye que la empresa con el escenario conservador podría alcanzar la sostenibilidad al segundo año de implementada esta estrategia; se entiende que quedar en un escenario pesimista significa la quiebra para esta empresa, por eso la situación en la que se encuentran amerita medidas de este tipo, en las que cualquier situación pesimista no da para alcanzar la sostenibilidad buscada.

El escenario conservador se basa en que el gasto en servicios digitales para la educación pasaría de \$152B en 2018 a \$342B para el año 2025 según *HolonIQ*, esto significa que la empresa debe tomar solo una pequeña parte del crecimiento de la demanda en este mercado para alcanzar su escenario conservador.

X. Recomendaciones

Es muy importante para la empresa crear material audiovisual para mostrar a la hora de vender; existen empresas que se dedican a crear este tipo de cosas para StartUp. Con esto se acerca al cliente para que vea cómo se vive la experiencia de cambiar la manera en que se enseña, todo esto de la mano de una estrategia publicitaria. En la actualidad no existe un plan de publicidad para la empresa y esto es importante abordarlo en el futuro próximo, así activar las redes sociales en las que tiene participación la empresa y dar vida a esta StartUp en redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter, etc.

Un factor clave para lograr la internacionalización es mostrar el alcance internacional que tiene la empresa, se recomienda solicitar fotos a algunos cursos que se impartan en distintos tipos de países, agregarlas a la página y mostrar con ello dicha participación internacional. Esto se incluye dentro de las mínimas estrategias publicitarias que debería impartir la empresa.

Otra arista por analizar es el plan que compete al menos en satisfacción del cliente y estudio de mercado, con esto se refiere a realizar encuesta respecto a si el cliente consume los productos ofrecidos porque le parece pertinente la propuesta de valor o no. Al ser un mercado nuevo se debe ir monitoreando permanentemente una vez al año realizar este estudio y replantear la propuesta de valor. Debe existir un espacio para que los clientes entreguen sus recomendaciones y mejoras, este factor es clave a la hora de hacer escalar las ventas de la empresa.

Dentro de las mejoras que quedan por fuera del alcance de esta memoria está la estructura organizacional de la empresa; se recomienda definir bien los cargos y sus responsabilidades pues en la actualidad no existe algún documento en el cual basarse a la hora de analizar la estructura organizacional de esta empresa.

Para mejorar la situación financiera de la empresa se plantea un plan de postulación a créditos CORFO, por medio de esto se deja de entregar parte de la empresa a inversionistas para poder financiar el funcionamiento de esta empresa mientras no entregue la rentabilidad esperada en el futuro.

En esa medida, sería útil para la empresa ingresar al catálogo de Harvard, pues en este se publican herramientas de aprendizaje de distintos tipos; estas también se venden por medio de certificación de Harvard. La venta es realizada por Harvard por lo que sería un socio muy potente a la hora de escalar las ventas. Esto queda fuera del alcance de la memoria por el nivel de complejidad y alcance físico que se necesita para postular a este tipo de facilidad.

Para los clientes es muy importante conocer cuáles son las limitaciones de los simuladores, por esto se debe realizar un plan de estudio de funcionalidad de los juegos en todas las plataformas posibles. En estos momentos GameLab no cuenta con el poder económico para comprar los distintos tipos de dispositivos que podrían llegar a usar los alumnos, pero sí deben ser capaces de conseguirlo para lograr que los simuladores funcionen en todo tipo de dispositivos. Se comentó durante entrevistas que no se desea crear aplicaciones para teléfonos móviles por la facilidad de plagio a los simuladores y esta es una decisión respetable, de ser así, se debe lograr la funcionalidad en distintos tipos de teléfonos o al menos entregar información de funcionalidad según plataformas y/o dispositivos.

Un tema importante en la empresa es la calidad del producto, estos no cuentan con las terminaciones necesarias para llevarlos todos al mercado con la simplicidad que se espera, mientras el alumno estuvo realizando el trabajo de título la empresa estuvo tomando medidas tales como contratar una persona que se dedique especialmente a la mejora de los productos; esta persona no es suficiente pues los cuellos de botella se ven cuando los programadores solucionan los problemas presentados por la persona a cargo de los productos.

Debido a esto se recomienda un plan que contemple la mejora de los productos lo antes posible, con el fin de poder llevar a cabo esto será necesario externalizar trabajo de programación o agregar personal a esta área. Esto está fuera de los alcances de la memoria, por lo que se deja como recomendaciones. La implementación de estas recomendaciones debería ir de la mano con la estrategia de *marketing* propuesta en este trabajo, con la suma de estas cosas se esperaría un alto impacto que lleve a la escalabilidad deseada por la empresa.

El alumno tuvo la oportunidad de estudiar a la empresa y a sus distintas áreas, se puede notar que la misma no está alineada estratégicamente; inclusive, se daban los casos en los que el área productiva no estaba alineada con el área comercial de la empresa, es decir, los desarrolladores no cumplían con lo que el cliente pedía; también se pudo ver que la directiva no era capaz de comunicar la estrategia para así alinear a todo el equipo hacia la misma dirección, así que se aconseja realizar un plan de alineamiento estratégico para lograr el impacto esperado.

Luego de las modificaciones realizadas al sistema de precios establecido en la empresa se aconseja monitorearlo de manera constante, por recomendaciones de expertos las subidas de precios se tienen que realizar la menor cantidad de veces posibles, por esto se aconseja que una vez terminados los productos y todos con una alta calidad se vuelvan a los precios anteriores por las suscripciones.

X. Conclusiones

En primera medida, es importante definir a la perfección la estrategia de *marketing* de una empresa, por muy técnica que sea el área en la que se desarrolle es clave entender qué se vende, a quién y cómo. Muchas veces en empresas de este tipo estas estrategias son subvaloradas, lo que lleva a problemas que están muy en el fondo de los cimientos de la empresa y son las responsables de que se tenga que replantear todo el negocio. En este caso fue lo mal definido que se encuentran los productos que se venden, esto afecta absolutamente a toda la empresa y detona gran cantidad de problemas.

En efecto, una estrategia como esta ayuda a conectar al área comercial, lo que se produce y cómo se produce con lo que se vende, logrando focalizar a la empresa en la satisfacción del cliente y entregar todas las herramientas posibles al equipo de ventas para cerrar los negocios y concretar el impacto esperado en el mercado.

Durante el trabajo realizado el alumno tuvo la oportunidad de valorar la importancia del punto de vista que se debe abordar el problema. Fue clave el apoyo de los profesores para atacar la situación desde la perspectiva correcta, no siempre la problemática se encuentra donde el cliente o contraparte dice que está. Antes de proponer una solución se debe entender la raíz en su totalidad.

Luego de estudiar el mercado se entiende que son negocios en los que hay que estar en constante desarrollo. La modernización de la educación viene de manera muy potente, con relación a esto, es importante entender que no solo se ve afectada la academia, sino que también influye en las empresas y las maneras en que se capacitan. Parte crucial de los aprendizajes es la importancia de que en esta área los productos se validen en ambos mercados.

Estar en el mercado académico facilita entrar al mercado de las capacitaciones y viceversa. Por su parte, Forbes igualmente ha notado este cambio en el mercado y dice que la inversión en *edtech* escala a 9,5 billones USD (Forbes, 2018).

La correcta definición de los productos también es una parte importante para una buena estrategia de *marketing*. No tener los productos bien definidos trae muchos problemas, estos van desde la mala relación dentro de la empresa, puesto que los desarrolladores no entregan al área comercial lo que el cliente necesita, lo cual genera problemas de bases de datos, dado que al no tener definido el producto final que se entrega al cliente no se sabe qué consume este cliente por ventas y por esto no se puede entender el comportamiento del mismo.

Se debe mencionar que el alumno tuvo la oportunidad de rescatar aprendizajes personales en esta tesis, porque durante el proceso de la misma y gracias a los profesores se tuvo que cambiar el foco de la tesis y redefinir el problema. Para un

ingeniero es esencial entender bien cuál es el problema que detona otros, en esa medida, tener un problema bien definido y analizar la situación desde el punto de vista en el que se pueda ver el problema completo y mientras se vea desde “más arriba” mejor se puede entender y mejor será la solución entregada.

Igualmente, trabajar en una StartUp le brindó al alumno un aprendizaje importante, tuvo la oportunidad de estudiar la empresa por completo, todas sus áreas y problemas. De allí que pueda decir que es primordial alinear estratégicamente a toda la empresa; GameLab, a pesar de tener un simulador que trata de BalanceScorecard, no implementa un alineamiento estratégico y las áreas trabajan de manera separada, lo que no entrega el rendimiento esperado.

Para concluir se cierra con los cumplimientos de objetivos, el alumno logró ordenar la información y entender la profundidad del problema con el objetivo de abordarlo de la mejor manera posible. Este problema tenía un fondo estratégico, por lo que se trabaja sobre la estrategia que genera un impacto considerable en la empresa.

Se debe reconocer que el trabajo conlleva una alta comprensión del mercado y sus competidores, de modo que se logre entender cuáles son sus alcances y hacia dónde apunta; con esto se entregan segmentos estratégicos de mercado a los cuales apuntar para así escalar las ventas. Finalmente, se entrega una propuesta de rediseño en su estrategia de *marketing* en pro de implementarla en GameLab Education; esto cumple con el objetivo general del trabajo propuesto y por medio de lo ello se logran los alcances mencionados.

Validar la profundidad del problema por medio de datos fiables y un diagnóstico del presente del emprendimiento. Con esto se podrá abordar de mejor manera el problema y conocer qué tan grave es la situación por la cual pasa la empresa; se parte de que en la actualidad los datos respecto a las ventas no son de fiar, por lo tanto no se sabe realmente cuánto se vende y cuánto falta para alcanzar las metas de sostenibilidad. Al entender y corregir lo anterior se podrán tomar decisiones correctas y ayudar a llevar un control claro de la efectividad de las estrategias implementadas.

El mercado se estudia a profundidad y entrega información muy relevante a la hora de entender el mercado y sus participantes. Este estudio fue relevante a la hora de posicionar a GameLab Education comparándose con sus competidores.

Para proponer las nuevas estrategias de estudiaron diferentes tipos de emprendimientos en el mundo *Edtech*. De estas empresas se rescataron nuevas alternativas de cómo abordar el mercado objetivo.

Se cumple el objetivo específico planteado, de manera que se entrega una nueva segmentación, diferenciación, propuesta de valor y posicionamiento. Esto ayuda a obtener resultados concretos en el siguiente objetivo específico, plantear un nuevo *marketing mix*, esta nueva alternativa para GameLab Education es muy potente ya que pone foco en lo que no se estaba haciendo, entender mejor a los clientes y como abordarlos mejor.

El objetivo principal se cumple a totalidad al entregar una propuesta de rediseño de estrategia de marketing para la empresa GameLab Education.

XI. Bibliografía

- Álvarez, I. (2016). Apuntes curso "Sistema de Control de Gestión". Santiago, Chile.
- Bogdanski, T., Santana, E., & Portillo, A. (2016). *Análisis del consumidor*. México, D.F.: UNID - Editorial Digital.
- Business Wire. (2018). *Global Online Education Market (2018-2023) by Type, Technology, Vendor and End-User*. Obtenido de <https://www.businesswire.com/news/home/20180226006458/en/Global-Online-Education-Market-2018-2023-Type-Technology>
- CIDES corpotraining. (s.f.). *Home*. Obtenido de <https://www.cides.cl/>
- CMS. (2017). *Equipo*. Obtenido de <http://construyendomissuenos.cl/nosotros/equipo/>
- CMS. (2017). *Memoria Corporativa*. Santiago: CMS.
- CMS. (2017). Presentación Encuentro Operadores. Santiago, Chile.
- CMS. (2017). Presentación Encuentro Operadores. Santiago, Chile.
- CMS. (2018). Planificación Estratégica. Santiago, Chile.
- CMS. (2018). *Proyectos*. Obtenido de <http://construyendomissuenos.cl/proyectos/>
- CMS. (2018). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://construyendomissuenos.cl/nosotros/quienes-somos/>

- Congreso Nacional de Chile. (2016). *Ley 20.935 de 30 de junio de 2016*. Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1091980>
- CORFO. (2018). *Sobre CORFO*. Obtenido de <https://www.corfo.cl/sites/cpp/sobrecorfo>
- DIPRES. (2016). *Ley de Presupuestos del Sector Público Año 2017*. Santiago: DIPRES.
- DIPRES. (2017). *Ley de Presupuestos del Sector Público Año 2018*. Santiago: DIPRES.
- Emprende.cl. (2018). *Incubadoras de negocios chilenas que tienes que conocer*. Obtenido de <http://www.emprende.cl/incubadoras-de-negocios-chilenas/>
- Espinosa, R. (2009). *Fases en la implantación de un sistema DW. Metodología para la construcción de un DW*. Obtenido de <https://churriwifi.wordpress.com/2009/12/05/5-fases-en-la-implantacion-de-un-sistema-dw-metodologia-para-la-construccion-de-un-dw/>
- Fondo Esperanza. (2018). *Servicios Microfinancieros*. Obtenido de <http://www.fondoesperanza.cl/plan-de-credito/>
- Forbes. (2018). *EdTech Investments Rise To A Historical \$9.5 Billion: What Your Startup Needs To Know*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/robynshulman/2018/01/26/edtech-investments-rise-to-a-historical-9-5-billion-what-your-startup-needs-to-know/#3e339c613a38>
- FOSIS. (2018). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://www.fosis.gob.cl/QuienesSomos/Paginas/QuienesSomos.aspx>
- GameLab. (2018). *Home*. Obtenido de <https://www.gamelabeducation.com/en/>
- Godás, L. (2006). El producto. Tipos, atributos y diferenciación. *Ámbito Farmacéutico. Gestión Farmacéutica. OFFARM*, 25(5), 116-120.
- Heskett, J. (2002). *What's Driving the "New Marketing?"*. Obtenido de <https://hbswk.hbs.edu/item/whats-driving-the-new-marketing>

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning.
- HolonIQ (2019). 10 Charts that explain the Global Education Technology Market. Obtenido de <https://www.holoniq.com/edtech/10-charts-that-explain-the-global-education-technology-market/>
- INE. (2013). *Tercera Encuesta de Microemprendimiento Informe de Resultados*. Santiago: INE.
- INE. (2015). *Síntesis de resultados Cuarta Encuesta de Microemprendimiento*. Santiago: INE.
- INE. (2017). *Informe Final Quinta Encuesta de Microemprendimiento*. Santiago: INE.
- INE. (2017). *Primeros resultados definitivos del Censo 2017*. Obtenido de <http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2017/12/22/primeros-resultados-definitivos-del-censo-2017-un-total-de-17.574.003-personas-fueron-efectivamente-censadas>
- Innovaciones Marketing. (2011). *Marketing Mix en los tiempos del Internet. Marketing en Internet: del mercado tradicional al mercado individual*. Obtenido de <https://innovacionesmarketing.wordpress.com/2011/05/20/marketing-mix-en-los-tiempos-del-internet/>
- Intertek. (s.f.). *Logo Intertek Academy*. Obtenido de <http://www.intertek.cl/capacitacion/>
- Jofré, E. (2002). *Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios*. Chile.
- Kotter, J. P. (2006). Leading Change, Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.
- LATAM AIRLINES. (s.f.). *Home*. Obtenido de https://www.latam.com/corporate/es_cl/

- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Editorial Diaz de Santos, S.A.
- Ministerio de Economía. (2017). *Informe de Resultados ELE 4: Empresas en Chile*. Santiago: Ministerio de Economía.
- Ministerio de Economía. (2018). *Subsecretario de Economía: "Los emprendedores son el motor del empleo y la creatividad de la sociedad"*. Obtenido de <http://www.economia.gob.cl/2018/04/05/subsecretario-de-economia-los-emprendedores-son-el-motor-del-empleo-y-la-creatividad-de-la-sociedad.htm>
- Mío, S. (2018). *Estrategia del océano azul-Kim y Mauborgne*. Obtenido de <https://medium.com/@shiyamiokun/estrategia-del-oc%C3%A9ano-azul-kim-y-mauborgne-8d65c4926b0b>
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Obiols, A. (2015). *¿Qué es un Data Scientist?* Obtenido de <https://inlab.fib.upc.edu/es/blog/que-es-un-data-scientist>
- Reichheld, F. F. (diciembre de 2003). *The one number you need to grow*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Romero, C., Sánchez, C., & Tafoya, S. (s.f.). *Segmentacion de mercado y posicionamiento*. Obtenido de <http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id60.html>

Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales de México. (2018). *¿Sustentable o sostenible?* Obtenido de <https://www.gob.mx/semarnat/articulos/sustentable-o-sostenible?idiom=es>

SENADIS. (2018). *Fondo Nacional de Proyectos Inclusivos 2017*. Obtenido de http://www.senadis.gob.cl/pag/418/1153/fondo_nacional_de_proyectos_inclusivos_2017

SENADIS. (2018). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://www.senadis.gob.cl/pag/3/1145/mision>

SENCE. (2018). *El Sence*. Obtenido de <http://www.sence.cl/portal/EI-Sence/>

SENCE. (2018). *Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo*. Obtenido de <http://www.sence.cl/portal/Oportunidades/Empleo/Circulo-de-Empleo/8080:Manual-de-Procesos-de-Intermediacion-Laboral-Inclusivo>

SENCE. (2018). *Registro Nacional Público de Organismos Técnicos de Capacitación*. Obtenido de <http://www.sence.cl/portal/Registros/Registro-Nacional-OTEC/>

SERCOTEC. (2017). *Modelo de Excelencia en la Gestión*. Santiago: SECOTEC.

SERCOTEC. (2018). *Centros de Desarrollo de Negocios*. Obtenido de Nuestros servicios: <http://www.centroschile.cl/nuestros-servicios>

SERCOTEC. (2018). *Qué hacemos*. Obtenido de <http://www.sercotec.cl/Qu%C3%A9hacemos.aspx>

SERCOTEC. (2018). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://4w.sercotec.cl/Qui%C3%A9nessomos.aspx>

Soft Training. (s.f.). *Home*. Obtenido de <http://softtraining.cl/>

Stratebi. (2018). *Objetivos del DataWarehouse*. Obtenido de <http://www.stratebi.com/datawarehouse>

Tamariz, Y. (s.f.). *LAS 4 « P» vs LAS 4 «C» en el proceso del marketing electrónico*.
Obtenido de
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/viewFile/16794/17108>

UNEGOCIOS FEN - CHILE. (s.f.). *Formación*. Obtenido de
https://corporativos.fen.uchile.cl/formacion/?gclid=CjwKCAiAgrfhBRA3EiwAnfF4tsSxIGKow1NurpS-aWlqglZc51zD3BvO5BZaAjJ18NoAXYnueeDY4RoCeu4QAvD_BwE

Universidad de Chile. (2018). *Presentación*. Obtenido de
<http://www.uchile.cl/portal/presentacion/institucionalidad/72838/presentacion>

Universidad de Chile. (s.f.). *Presentación. Qué es una OTEC*. Obtenido de
<http://www.uchile.cl/portal/educacion-continua/unidad-central-de-gestion-de-calidad-de-la-otec/83043/presentacion>

XII. Anexos

Anexos 1.

Institución	2015	2016	2017	2018	2019	Total general
ADEN International				12		12
Daniel Cucchi				4		4
Raúl Baidés				8		8
AIM París				1		1
Costantino Caneparo				1		1
American University of Beirut				1		1
Víctor Araman				1		1
Arizona State University				1		1
Joe Van Orden				1		1
Arkansas State University		1	1	1		3
John Mello		1	1	1		3
Calgary University			2	2		4
Alireza Sabouri			2	2		4
Cegep Garneau				1		1
Martin Tardif				1		1
Chinese University of Hong Kong				1		1
Felipe Walker				1		1
Christopher Newport University		4				4
Scott Walker		4				4
Colegio Craighouse			1			1
Darío Liberona			1			1
College of Lake County				1		1
Leah Sandri				1		1
Colorado School of Mines				1		1
Tulay Flamand				1		1
Columbia University		1	1			2
Daniel Guetta			1			1
Robert Phillips		1				1
Corporate Universidad Adolfo Ibanez			1			1
Gustavo Stubrich			1			1
Dalhousie University				1		1
James Craig				1		1
DEAKIN University		1				1
Zahra Hosseinifard		1				1
Drexel University				1		1

Anna Devlin				1	1
EAFIT	6	16	13		35
Alexander Garzón	2	2	1		5
Catalina Hoyos		4	3		7
Felipe Mosquera	2	2	1		5
Jaime Alberto García	1	4	4		9
Juan Esteban Escalante		4	4		8
Juan García	1				1
Erasmus University	1	1	1		3
Cynthia Kong				1	1
Morteza Pourakbar	1	1			2
ESEN Escuela Superior de Economía y Negocios	1				1
Sven Guzmán	1				1
ESHTE				2	2
Duarte Pimentel				2	2
Garage Universidad Adolfo Ibáñez			1		1
Vicente Fernández			1		1
Geneva Business School			1		1
Jordi Gilli			1		1
Geneva Business School				2	2
Alberto Cañas				2	2
GeorgiaTech	5	6	8	12	31
Atalay Atasu	2	3	5	8	18
Bob Myers				1	1
Necati Tereyagoglu	3	3	3	3	12
IESE Business School		1			1
Jaume Ribera		1			1
INCAE				1	1
Roy Zúñiga				1	1
Indian Institute of Management Bangalore			5		5
Amritha Prakash			3		3
Arunaa			2		2
INEDE			1		1
Guillermo Carbonell			1		1
INEDE				1	1
Guillermo Carbonell				1	1
INSEAD	1			2	3
Atalay Atasu	1			2	3
Intaglio			5		5
Abhishek Paul			5		5

International College of Management Sydney					1	1
Nicole Battram					1	1
Jeddah University	1					1
Abdullah Alrabghi	1					1
KBTU Business School	1		1			2
Christian Capone	1		1			2
KEDGE	4					4
Kai Luo	2					2
Mozart Menezes	2					2
Keimyung University					1	1
Qun Wei					1	1
Kuhne Logistics University	3	2	3	2		10
Hanno Friedrich	3	2	3	2		10
Liceo Dr. Alejandro del Río en la U. Católica					1	1
Alejandro Mac Cawley					1	1
Morraine Park Technological College					1	1
Jeff Stueber					1	1
NewHorizons					1	1
Tracie Parker					1	1
Northwestern University	2					2
David Morton	2					2
Norwegian University	1	2				3
July César Goes	1	2				3
NYU	1		2	1		4
Gustavo Vulcano	1		2	1		4
Peninsula College			1	2		3
Rae Rawley			1	2		3
Pontificia Universidad Católica de Chile	1	1	3	3		8
Alejandro Mac Cawley			1	2		3
Esteban Taha	1	1	1	1		4
Isabel Alarcón			1			1
Revenue Management Academy					2	2
Rudi Azevedo					2	2
Saint Martins University	1	1				2
Donald Conant	1	1				2
Saxion University			3	11		14
Dieneke Dijkstra			3	11		14
Sharif University of Technology	1					1
Ehsan Elahi	1					1
Skolkovo	2					2
Jaume Ribera	2					2

South Dakota University	3	2		5
Ekaterina Koromyslova	3	2		5
Stark State College		1	1	2
Chip Gerstanslager		1	1	2
Texas A&M	2	1		3
Alaa Elwany	2	1		3
The University at Buffalo		2		2
Mike Wei		2		2
UDES			1	1
Yimy Gordon			1	1
UDET				1
Pablo Aguilar			1	1
UNIVA				1
Susana León			1	1
Universidad Adolfo Ibáñez	32	18	19	18
Adolfo Carrasco	1			1
Adriana Piazza			2	2
Álvaro Gajardo	3		2	5
Andrea Valle	1			1
Bernardo Pagnoncelli	3			3
Diego Moran			4	4
Ernesto Vásquez	2	1		3
Felipe Walker	2	3	1	2
Francisco Arriaza	2			2
Frederic Babonneau			2	1
Horacio Arredondo				3
Mailyng Carrasco	6			6
Marcos Goycoolea	2	1		1
NN	2	10		12
Qingxia Kong	2	1		3
Rodolfo Carvajal	5		4	1
Rodrigo Carrasco		1		1
Silvia Salinas		1	4	4
Tito Homem de Melo	1			1
Universidad Adolfo Ibáñez			2	2
Adriana Piazza				1
Rodolfo Carvajal				1
Silvia Salinas			2	2
Universidad Adolfo Ibáñez Corporate - Tigo Paraguay				1
Horacio Arredondo				1
Universidad Adolfo Ibáñez Perú		1		1
Tito Homem de Melo		1		1

Universidad de Chile	2	3	3	3	11
Marcelo Olivares	2	3	3	3	11
Universidad de Talca	1				1
Ernesto Vásquez	1				1
Universidad del Desarrollo			1	15	16
Federico Iriberry				2	2
Felipe Walker				1	1
Juan Pablo Rodríguez				2	2
Katty Schuler				2	2
Macarena López				2	2
María Ignacia Hurtado				2	2
NN			1		1
Valentina de la Puerta				2	2
Victoria Valdés				2	2
Universidad Diego Portales	4				4
Felipe Walker	1				1
Franco Basso	3				3
Universidad Federico Santa María	1	3	6	9	19
Darío Liberona		3	5	4	12
Lionel Valenzuela				1	1
Roberto Musso			1	4	5
Víctor Albornoz	1				1
Universidad Federico Santa María				1	1
Darío Liberona				1	1
Universidad Federico Santa María Valparaíso			1	1	2
Darío Liberona			1	1	2
Universidad Los Andes	2	4	8	4	18
Juan Pérez	2	2			4
Rosa González		2	8	4	14
Universidad Nacional Andrés Bello			2	1	3
Roberto Musso			2		2
Rodrigo Gantz				1	1
Universidad Viña del Mar		1			1
Bruno Lavin		1			1
Universidade de Sao Paulo		1			1
Luiz Ricardo		1			1
Universita degli studi di Bergamo	3				3
Francesca Maggioni	2				2
Mozart Menezes	1				1
Universite Paris Dauphine			1		1
Mariana Beija			1		1

Universidad Católica de Manizales						1	1
Juan Leyton						1	1
University del Señor de Sipan						1	1
Alejandro Mac Cawley						1	1
Universidad del Valle						1	1
María del Mar Zabala						1	1
University Francisco de Vitoria						11	11
José Manuel Muñoz						11	11
University of Belmont						1	1
Marieta Velikova						1	1
University of Michigan						1	1
Joline Uichanco						1	1
Mengzhenyu Zhang						1	1
University of Minnesota						1	1
Guangwen Kong						1	1
University of Montana						1	1
Jason Triche						1	1
University of Oregon						1	1
Hossein Rikhtehgar						1	1
Mohammed Bajodah						1	1
University of Toronto						1	1
David Martell						1	1
University of West Indies						1	1
Yolanda Silvera						1	1
Universidad Politécnica de Cartagena						1	1
Olga Rodríguez						1	1
Universidad Popular del Cesar						2	2
Yimy Gordon						2	2
University Torcuato Di Tella						1	1
Gustavo Vulcano						1	1
Vibes University						1	1
Dieneke Dijkstra						1	1
VU University Amsterdam						2	4
Said Dabia						2	4
Warsaw University						1	1
Maciej Kraus						1	1
Total general	61	75	116	167	2	421	421

Anexos 2.

Mes	2016	2017	2018	Total general
January	1	9	12	22
February	6	7	7	20
March	4	6	10	20
April	6	13	11	30
May	3	20	30	53
June	8	6	27	41
July	3	1	12	16
August	4	6	9	19
September	10	11	20	41
October	9	23	21	53
November	20	17	18	55
December	7	5	8	20
Total general	81	124	185	390

Anexos 3.

Mes	2017	2018	Total general
Enero	\$ 6.459.565	\$ 9.424.723	\$ 15.884.288
Febrero	\$ 1.527.540	\$ 2.173.270	\$ 3.700.810
Marzo	\$ 1.529.898	\$ 401.711	\$ 1.931.609
Abril	\$ 6.457.650	\$ 2.871.361	\$ 9.329.012
Mayo	\$ 1.022.606	\$ 3.429.370	\$ 4.451.976
Junio	\$ 528.400	\$ 2.409.965	\$ 2.938.365
Julio		\$ 2.045.817	\$ 2.045.817
Agosto	\$ 3.161.402	\$ 3.087.453	\$ 6.248.855
Septiembre	\$ 600.103	\$ 159.687	\$ 759.790
Octubre		\$ 4.656.974	\$ 4.656.974
Noviembre	\$ 1.853.245	\$ 2.934.473	\$ 4.787.718
Diciembre	\$ 8.447.763	\$ 3.670.764	\$ 12.118.527
Total general	\$ 31.588.172	\$ 37.265.569	\$ 68.853.740

Anexos 4.



Our Pricing

Student Pays

Student-Pay License

\$18
per student / Class

[Get Started!](#)

Large Lecture (100+)
Discount

\$12
per student / Class

[Get Started!](#)

School Pays

Institutional License

*Contact us for a
quote!*

[Get a Quote!](#)

Anexos 5.

UNIVERSIDADES



EMPRESAS



Anexos 6.

País	2016	2017	2018	2019	Total general
Argentina		1	1		2
Australia	1		1		2
Bahrain			2		2
Belgium		1	1		2
Brazil	1				1
Canada		2	4		6
Chile	36	52	73		161
China			1		1
Colombia	6	19	18		43
Costa Rica			2		2
Ecuador			4		4
France	1	1	1		3
Germany	4	2	5	2	13
Honduras			2		2
India		10			10
Iran	1				1
Jamaica			1		1
Kazakhstan	1		1		2
Lebanon			1		1
Mexico			1		1
Netherlands	3	8	10		21
New Zealand			6		6
Norway	1	2			3
Panama			1		1
Paraguay			3		3
Peru	1		1		2
Poland		1	1		2
Portugal			4		4
Russia	3				3
Saudi Arabia	1	1			2
South Korea			1		1
Spain		2	12		14
Ukraine			1		1
United Arab Emirates		1			1
USA	22	18	28		68
Total general	82	121	187	2	392