



“ELAB: APP Para El Aprendizaje Del Idioma Ingles”

Parte I

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

Alumno: Andres Nasayet Badilla Pérez
Profesor Guía: Erich Spencer Ruff

Santiago, Agosto 2020

Agradecimientos:

A nuestras familias...

*Por su enorme apoyo y paciencia en las interminables noches de estudios y trabajos...
por su constante empuje que nos dio el coraje y la perseverancia para lograr nuestro objetivo
y dar término a este hermoso proceso de aprendizaje...*

*A nuestros padres por ponernos en esta senda del conocimiento y sembrarnos con la
inquietud de querer siempre ser mejores en lo que hacemos...*

A nuestros amigas y amigos por su ayuda, consejos y apoyo incondicional...

*A nuestros compañeros y profesores, por su entrega y aporte en experiencia tan
necesaria para lograr los objetivos del post grado...*

*A los amigos del MBA con quienes pasamos muchos momentos agradables y nos
hicimos compañía en esta aventura...*

*Y en general... a todos quienes nos ayudaron y apoyaron para llegar a estas
instancias...*

¡ ¡ ¡Gracias... Totales!!!

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	6
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	8
1. Propuesta de negocio: Acerca de ELAB	8
2. El aprendizaje del idioma inglés en Chile.....	9
3. Potencial del mercado de enseñanza de inglés en Chile	10
3.1. Información demográfica.....	11
3.2. Interés en aprender inglés.....	11
3.3. Factores relevantes al tomar un curso de inglés	12
3.4. Tiempo potencial para destinar a aprender inglés.....	13
3.5. Gasto estimado para el aprendizaje de inglés.....	13
4. Aplicaciones móviles para aprender inglés.....	14
II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....	15
5. Análisis del Macro Entorno.....	15
5.1. Pestel	15
5.1.1. Político:	15
5.1.2. Económico:.....	15
5.1.3. Social:.....	16
5.1.4. Tecnológico:	17
5.1.5. Legal:.....	18
5.1.6. Ambiental:.....	19
5.2. Análisis de las cinco fuerzas (Porter)	20
5.2.1. Amenaza de nuevos entrantes.....	20
5.2.2. Amenaza de Productos Sustitutos	20
5.2.3. Poder de Negociación de los Clientes.....	21
5.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores	21
5.2.5. Intensidad de la Competencia.....	22
III. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	25
6. El modelo de negocios de Uber.....	25
7. Adaptando el modelo de negocio de Uber a ELAB	25
7.1. Los socios	25
7.2. Los demandantes	26
7.3. Tarifa y pago	26
7.4. Dividiendo las ganancias.....	26

7.5.	Crecimiento futuro.....	26
7.6.	Los puntos fuertes de Uber.....	27
7.7.	Las debilidades de Uber.....	27
8.	Un modelo de negocio para ELAB: metodología Canvas.....	27
8.1.	Segmentos de clientes.....	28
8.2.	Propuesta de valor.....	29
8.3.	Canales de comunicación.....	30
8.4.	Relación con el cliente.....	30
8.5.	Fuentes de ingresos.....	31
8.6.	Recursos claves.....	31
8.7.	Actividades claves.....	32
8.8.	Red de socios.....	34
8.9.	Estructura de costos.....	35
9.	Análisis del modelo de negocios de ELAB.....	36
IV.	PLAN DE MARKETING.....	37
10.	Objetivo.....	37
10.1.	Segmentación y Target.....	37
10.2.	Consumidores.....	41
10.2.1.	Matriz de Necesidades.....	41
10.2.2.	Producto y Experiencia de Uso.....	42
10.3.	Costos.....	44
10.3.1.	Objetivos de Pricing.....	44
10.3.2.	Material Gratuito.....	45
10.3.3.	Material Freemium.....	45
10.3.4.	Material Premium.....	46
10.4.	Comunicación.....	47
10.4.1.	Objetivos de Plan de Comunicaciones.....	47
10.4.2.	Canales de Comunicación.....	47
10.4.3.	Estrategias de Comunicación.....	48
10.4.4.	Estrategias de Comunicación - LATAM.....	50
10.5.	Mercado Objetivo.....	51
10.6.	Conveniencia.....	52
10.6.1.	Canales de Distribución.....	52
10.6.2.	Métodos de Pago.....	52

10.6.3.	Servicio al Cliente (SAC)	53
10.6.4.	Churn Rate para aplicaciones móviles	53
10.6.5.	Aplicaciones de Pago	53
10.7.	Mapa de Posicionamiento.....	53
10.8.	Objetivos SMART	55
V.	PLAN DE OPERACIONES.....	56
11.	La Operación	56
11.1.	Plan Estratégico	56
11.2.	Procesos claves	56
11.3.	Etapas del Negocio	59
11.3.1.	Desarrollo de Plataforma y Producto	59
11.3.2.	Etapas de pruebas y puesta en marcha	59
11.3.3.	Despliegue de Contenidos Premium	59
11.3.4.	Expansión de Mercado en LATAM.....	59
11.3.5.	Escalabilidad del Negocio	60
11.4.	Horizonte en tiempo	62
11.5.	Plataforma y Tecnología Necesaria	63
11.5.1.	Plataformas móviles	63
11.5.2.	Plataforma web	63
11.5.3.	Tecnología necesaria.....	63
11.5.4.	Infraestructura necesaria	63
11.6.	Material y Contenido (R&D)	64
11.6.1.	Contenido Técnico y Pedagógico	64
11.6.2.	Contenido Audiovisual	64
11.6.3.	Desarrollo IT	64
11.6.4.	Área Comercial	64
11.7.	Content Delivery	65
VI.	EQUIPO DEL PROYECTO (RESUMEN)	65
VII.	PLAN FINANCIERO (RESUMEN)	65
VIII.	PROPUESTA INVERSIONISTA (RESUMEN).....	67
IX.	CONCLUSIONES.....	68
	Referencias.....	69
	ANEXOS	70
	ANEXO I Datos de la Encuesta	70

ANEXO II Informe política monetaria Banco Central de Chile, Marzo 2020	74
ANEXO III Evolución capacidad instalada ERNC Junio-19.....	75
ANEXO IV Esquema de lienzo (Canvas) propuesto para la plataforma ELAB.....	76
ANEXO V Retención promedio para Aplicaciones, iOS & Android.....	77
ANEXO VI Proceso de Apertura de Oficina Representativa	78

Resumen Ejecutivo

El manejo y fluidez del idioma inglés, resulta una poderosa herramienta para los distintos ámbitos de la vida de un estudiante o profesional y pese a la creciente oferta de cursos, no existe en el mercado una alternativa que se adapte a la escases de tiempo y que, a la vez, permita utilizar los lapsos de ocio (viajes rutinarios, desplazamientos inesperados, esperas ante algún trámite, entre otros) para aprender, potenciar y/o practicar el idioma. Adicionalmente, las alternativas existentes, exigen suscripciones costosas, que obligan a los participantes a comprometer recursos y tiempos fijos, con una planificación organizada y estricta; tiempos que el usuario dedica y privilegia en actividades consideradas prioritarias en su rutina.

ELAB, es una APP, que ofrece clases de inglés personalizadas por niveles, persona a persona (usuario-profesor), otorgando la alternativa audio o video llamada, con módulos fraccionados de 15 minutos, que permiten la utilización de los tiempos ociosos en cualquier momento del día y en cualquier lugar (pues es opcional el uso de la cámara), pagando solamente por el tiempo utilizado (tipo UBER), sin una suscripción o matrícula vinculante, pues está orientado a que los usuarios puedan utilizar el servicio en cualquier momento, finalizando el módulo o retomando la clase cuando quiera, siendo la conexión expedita, simple y atractiva a través de ELAB.

Para realizar las clases, ELAB cuenta con profesores “socios”, reclutados de distintas partes del mundo, asegurando de esta forma la disponibilidad horaria, quienes, a través de la APP, realizan las clases en vivo, de acuerdo con un modelo y protocolo académico preestablecidos en la APP, con contenidos atractivos, ejercicios y material de apoyo permanente. Esto funciona al estilo “UBER” donde se establece una relación “Win-Win” que permite bajos costos para el usuario (paga por lo que usa), ganancias económicas rápidas para los socios (profesores) y por supuesto, logros académicos medibles y flexibles para el usuario.

El segmento en Chile apunta a usuarios entre los 25 y 44 años, pues demuestran un mayor interés y recursos para tomar un curso de inglés. De esta forma, empleados y personas con educación superior, representan un mercado potencial de 1.4000.000 personas. ELAB, apunta a tomar un 10% del mercado en 5 años, para escalar posteriormente a nivel internacional (Latinoamérica).

El negocio se basa en el delta que se genera entre el costo del profesor y el valor que se cobra al cliente por y a través del uso de la aplicación, triada que evita incurrir en altas inversiones de activos fijos, lo que marca una diferencia importante, en relación con el mercado tradicional del aprendizaje del inglés.

Para constituir la empresa, el equipo gestor estará compuesto por sus creadores, **Eduardo Lorenzoni** y **Andrés Badilla**: ELAB.

Eduardo tiene amplia experiencia liderando compañías nacionales y multinacionales en ámbitos comerciales y administrativos, Andrés posee gran experiencia y especialización en temas financieros contables. Adicionalmente, se cuenta con personal en áreas de TI y

docencia, quienes diseñarán, mantendrán y realizarán la mejora continua de la plataforma como de los programas académicos que se impartan.

Para dar inicio al proyecto se requieren USD 600.000, y como es de esperar, en los dos primeros años se presenta perdidas razonables por USD 757.000 que son absorbidas en gran parte por la inversión inicial, sin embargo, se requiere de línea de crédito para cubrir necesidades de caja del 2do año. En conformidad a los análisis realizados, ELAB al 3er año presenta utilidades por USD \$964.000, el 4to y 5to año sumen una utilidad de USD \$4.432.000.

El VAN del proyecto corresponde a KUSD 6.546 y la TIR de un 189%, esto hace que el negocio sea atractivo, rentable y sustentable para los inversionistas.

En consecuencia, el capital inicial del proyecto es de USD \$600.000, de los cuales, los socios gestores aportarán USD \$300.000, solicitando una inversión externa por el mismo monto, por lo cual se ofrecerá una participación del 23%. Con lo anterior, se asegura que los inversionistas al 5to año, si desean vender su participación a valor de mercado, recuperarán 3 veces el monto invertido, más los dividendos que se entregarán durante el 3er, 4to y 5to año respectivamente.

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA APLICACIÓN P2P PARA EL APRENDIZAJE MÓVIL DEL IDIOMA INGLÉS: ELAB (ENGLISH LABORATORY)

Autores: Eduardo Lorenzoni

Andrés Badilla

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1. Propuesta de negocio: Acerca de ELAB

La plataforma ELAB se propone como una aplicación móvil que usa el formato P2P (persona a persona) para conectar estudiantes con profesores, bajo un modelo de bajo costo, que cobra solo por el tiempo de clases usado, en formatos de 30 o 45 minutos (fraccionados en módulos de 15 minutos)

La utilización de tiempos muertos en “tacos”, viajes, tiempos ociosos o simplemente cuando el estudiante lo desee, gracias a una aplicación que conecte personas, que puedan generar diálogos (mediante voz o video llamadas) predefinidos en un programa académico, permite dar solución a la necesidad de aprendizaje del idioma inglés y por otro lado el profesor también puede generar ingresos extraordinarios, en una relación de beneficio para ambas partes como el modelo implementado en las aplicaciones P2P (persona a persona) como Uber, Cornershop o Rappi.

Al ingresar a ELAB se realiza un examen inicial para medir el nivel de inglés del estudiante, posicionándolo en un programa de estudio ajustado a sus tiempos, sintiéndose “libre”, otorgándole un seguimiento continuo como un estado evolutivo de su proceso de aprendizaje. La aplicación además permite revisar avances, descargar material acorde al nivel alcanzado, repetir cursos y elegir temáticas de interés.

ELAB también recluta profesores, quienes se deben acreditar en la misma aplicación para los distintos niveles, para así realizar clases, permitiéndoles a éstos obtener ingresos por las clases impartidas.

Actualmente no existen en el mercado aplicaciones con estas características para la educación en idiomas, por lo que el modelo de negocios estará inspirado en las aplicaciones P2P, proveyendo una plataforma tanto al cliente como al profesor para que se realicen clases en vivo y personalizadas, obteniendo un porcentaje del cobro total del servicio, el cual será pagado a través de sistemas de pago en línea.

Para vender el producto, se debe posicionar la aplicación en la mente de los consumidores de tal manera que éstos hagan uso de la misma en función de su disponibilidad de tiempo y dinero. Para esto la inversión en publicidad es considerable, siendo clave para posicionar la marca y así, lograr el objetivo de capturar a los clientes.

Los márgenes son importantes ya que el modelo de negocio posee bajos costos fijos y en su mayoría son variables, siendo el costo principal, el porcentaje de pago al profesor, lo demás corresponde a la inversión inicial para el desarrollo de la aplicación y los costos asociados a mejoras, mantención y administración, que se irán incrementando en forma proporcional al volumen de transacciones.

Finalmente, los competidores indirectos serán los institutos y centros de estudio del mercado tradicional de aprendizaje de idiomas, con horarios fijos, generalmente grupales y los competidores directos serán los sistemas en línea que, si bien pueden ser personalizados e individuales, al igual que los presenciales, exigen desembolso de importantes sumas de dinero y generalmente requieren un espacio especial, conexión de alta velocidad y ventanas de tiempo acotadas. Los agentes diferenciadores antes mencionados, deberían abrir un nicho atractivo para ELAB en el mercado, sin embargo, no se debe dejar de prestar atención a los contenidos, los que deben ser atractivos, útiles y didácticos, de fácil uso y comprensión por parte del usuario.

2. El aprendizaje del idioma inglés en Chile

En Chile, de acuerdo a los programas del Mineduc, los egresados de secundaria deberían tener un dominio intermedio del idioma inglés, sin embargo el porcentaje que realmente lo consigue es muy bajo, debido principalmente a que las clases de inglés son dictadas en español, lo que no le da al estudiantado la posibilidad real de utilizar el idioma (Cisterna Zenteno, y otros 2019).

Las razones para aprender inglés pueden ser muchas, pero un estudio a 740 estudiantes secundarios chilenos muestra que los principales motivos por el que se estudia dicho idioma son para aumentar la eficacia laboral, a pesar que trabajadores de las clases sociales más bajas raramente necesitan el inglés como parte de sus labores (Kormos y Kiddle 2013).

Cuando se establecen conversaciones acerca del conocimiento y “manejo” del Inglés, estando en contextos sociales o laborales, se repiten afirmaciones del tipo “entiendo el inglés, pero no hablo de manera fluida” o “mi nivel escrito y de comprensión es más alto que el de conversación”, enfocando estas expresiones a un sin fin de combinaciones orales que dan cuenta que se puede entender lo que se pregunta o escucha, pero sin expresar aquella respuesta de manera fluida.

Por lo tanto, generalmente los Chilenos tienden a pensar que “se defienden frente al inglés” y permanecen en esta “zona de confort”, señalando de manera enfática que “entienden”, no atreviéndose a hablarlo por no reconocer que efectivamente se posee un nivel bajo, afectando el autoestima por la imagen que se puede representar ante un otro, sobre todo en los Ejecutivos y Profesionales Universitarios, en torno a la progresión y estatus social que se desea reflejar.

De esta forma, es vital considerar la influencia de la autoestima en el aprendizaje del idioma inglés como un elemento clave en las habilidades comunicativas de los profesionales Chilenos. Definiendo la autoestima como “la cognición que el individuo tiene conscientemente sobre sí mismo; influyendo todos los atributos, rasgos y características de personalidad que estructuran y se incluyen en lo que el individuo considera como su yo. Podríamos considerarlo como equivalente al concepto de sí mismo o autoimagen” (Brinkmann, Segure y Soler 1989)

La autoestima puede llegar a ser una influencia directa en el aprendizaje y en el rendimiento ante la fluidez. La baja autoestima en los chilenos, se puede apreciar

mayormente en el uso del inglés oral ya que es mediante esta habilidad que las personas se sienten más susceptibles a hacer el ridículo.

Durante las últimas décadas, las tecnologías de la computación y, en particular, las aplicaciones móviles han sido usadas como plataformas para la enseñanza del inglés como idioma extranjero (EFL, English as a Foreign Language), pero muchas de estas plataformas han fallado al no tener un modelo pedagógico detrás (Zou y Li 2015), carecer de interacción social y no enfocarse en los intereses del estudiante.

De esta manera, para salir de la “zona de confort”, se debe encontrar una forma práctica que contribuya a hablar el idioma y a reconocer que existe una brecha para entenderlo de manera eficiente, adquirir lenguaje y así lograr una mayor fluidez, sin embargo, esto debe estar en concordancia con la motivación, pues sin ese “empuje” no hay aprendizaje significativo. La inclinación frente al idioma es fundamental, pues la acción o conducta no ocurre de forma espontánea, sino que viene inducida por estímulos externos (incentivos) o motivos internos (Grzib Scklosky 2002) . De esta manera, ELAB, apuesta por motivar a los usuarios frente al idioma, utilizando la herramienta tecnológica que más se usa en los tiempos de ocio: el Smartphone.

Así, el tiempo en porcentaje que los Chilenos ocupan su celular para distraerse, más los que cada Profesional considera como tiempo “muerto”, permite visualizar que la forma de aprender inglés con ELAB, enfocada al habla y a la práctica, con un método entretenido, asequible y sumamente flexible, logrará fluidez en el inglés, practicándolo y potenciándolo de manera sostenida, siendo una alternativa exitosa en el aprendizaje integral del idioma.

ELAB deja de lado lo obsoleto de la traducción instantánea, pues acostumbra al usuario a incorporar otro idioma en su funcionamiento diario, entrenando al cerebro de la misma manera de cuando instintivamente se le enseña a hablar a las guaguas por medio de sonidos, identificaciones con sus significados y emociones. Con ELAB no se “gasta” tiempo en “aprender inglés”, sino se convierte el tiempo del que no rescatamos nada fructífero, en una vivencia útil para cada Profesional, por medio de la diada consistente en la herramienta tecnológica que más valoramos: el celular y un profesor/a nativo que se enfoca en potenciar una mayor autoestima y seguridad frente al inglés oral de cada usuario. De este modo, la interacción con el profesor va ir teniendo repercusiones en el sentimiento de confianza de cada usuario, potenciando su motivación y fluidez en el habla del idioma, que es el principal problema que posee el Chileno/a ante al aprendizaje significativo de un segundo idioma.

3. Potencial del mercado de enseñanza de inglés en Chile

Como una forma de levantar información respecto al potencial del mercado, hemos realizado una breve encuesta “online” la cual fue difundida a través de redes sociales. Un total de 128 personas contestaron la encuesta, cuyos resultados se presentan a continuación.

3.1. Información demográfica

Al masificarse a través de redes sociales, una de las preocupaciones fue que los sujetos que respondiesen la encuesta tuviesen un sesgo de género o etario. Ante esto, en el cuestionario se incluyeron preguntas que apuntaban a dilucidar estos escenarios: "Seleccione su género" y "¿Cuál es su edad?".

Al revisar estos resultados, podemos afirmar que la composición de nuestra población en cuanto a género presenta una división relativamente equitativa entre ambos géneros.

A la hora de analizar grupos etarios y comparando estos resultados con los del censo 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas 2018), podemos decir que la población entre 35 y 44 años se encuentra sobre-representada (54,3% versus 13,51% de la población chilena según censo), mientras que los grupos de 25 a 34 años y 45 a 54 años se encuentran en un rango similar al de la población y los grupos por debajo de 24 años y por sobre 55 están sub-representados.

A pesar de esto, considerando que la población entre 25 y 54 años es la que cuenta con mayor capacidad adquisitiva e interés en aprender inglés con fines laborales, consideramos que la población estudiada brindará respuestas útiles para definir el modelo de negocio.

3.2. Interés en aprender inglés

A continuación, nos enfocamos en cuál es el interés relativo de los sujetos de nuestro estudio y cuál es, a su propio juicio, el nivel de manejo de inglés que presentan en la actualidad. Esta información no sólo nos permitirá determinar si existe un verdadero mercado para una aplicación móvil como la que se propone desarrollar, sino también el nivel de enseñanza al que debería hacer énfasis la misma plataforma en términos pedagógicos.

De acuerdo con las respuestas recibidas, existe un altísimo interés de parte de los encuestados en el manejo del idioma inglés con un 94,5% de la población declarando que lo consideran necesario para su desarrollo personal. Por otra parte, respecto al nivel de inglés de los encuestados, según su propia apreciación, un 83,6% de la muestra posee un nivel bajo o medio de dominio del idioma, lo cual representa un nicho considerable de mercado para la aplicación propuesta.

La pregunta 4 además nos permite demostrar que el nivel de inglés en la población de muestra presenta una distribución normal, lo que nos permite inferir que las conclusiones que saquemos de las siguientes preguntas de la encuesta no estarán sesgadas por sujetos con nivel muy bajo o muy alto del idioma.

Es importante destacar que las respuestas recibidas corresponden a la opinión personal de los propios encuestados, lo que podría distar de la realidad. Lamentablemente, evaluar el nivel de inglés de los encuestados, demanda una gran cantidad de tiempo de su parte, lo cual hubiese reducido la disposición de éstos a terminar de responder la encuesta,

sin embargo, al momento de desarrollar la aplicación es necesario comenzar con una evaluación que permita a cada alumno aprender de acuerdo con su nivel.

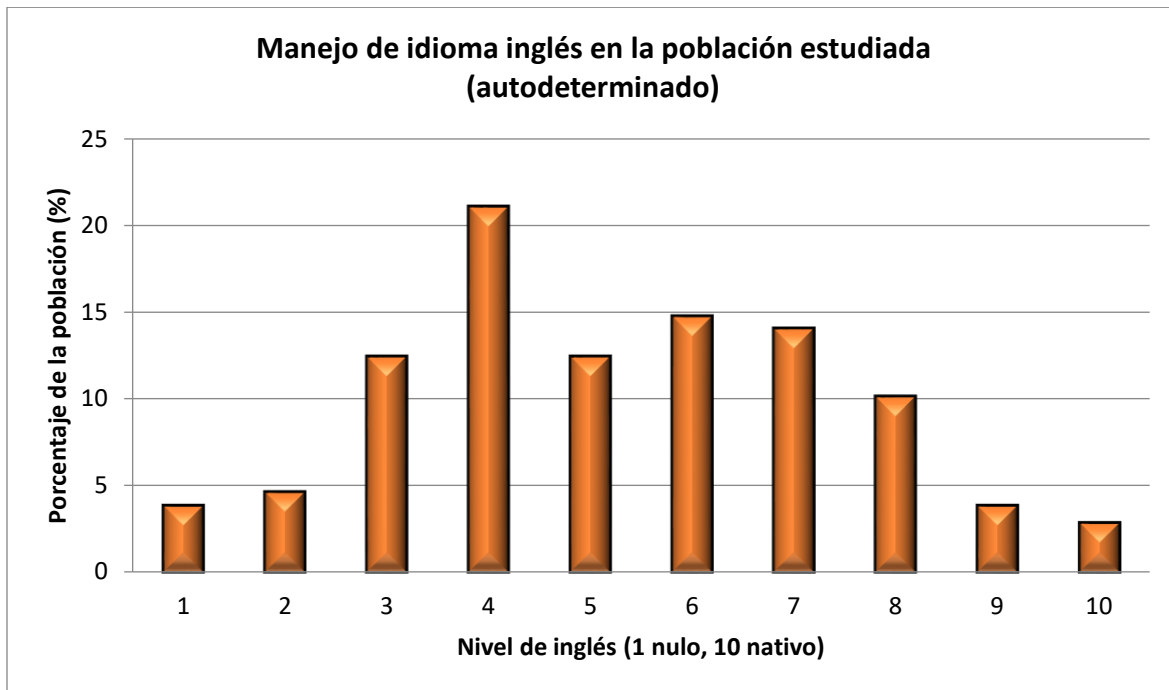


Figura 1. Distribución del nivel de inglés dentro de la muestra sometida a la encuesta, la aglomeración de la población en los niveles medios representa el patrón clásico de una distribución normal.

3.3. Factores relevantes al tomar un curso de inglés

Una vez confirmado el alto interés por el uso de inglés por parte de los encuestados, es necesario determinar qué factores son considerados determinantes a la hora de tomar clases de inglés. Con este fin se les pidió a los encuestados evaluar la importancia que le entregan a un set de condiciones en una escala del 1 al 5 (siendo 1 el menos importante y 5 el más importante), en base a los resultados se determinó una importancia ponderada para cada condición.

Si bien todas las condiciones propuestas fueron consideradas de un nivel de importancia sobre el nivel medio (3,0), es posible sacar algunas conclusiones respecto a los intereses a la hora de tomar clases de inglés.

La condición considerada más importante fue el *"horario acorde a la agenda"*, lo que es una clara señal de la dificultad que representa para esta población coordinar sus jornadas laborales o de estudios con la de un curso tradicional de inglés, lo que podría solucionarse de buena forma a través de cursos en línea o aplicaciones móviles.

En segundo lugar se considera muy importante el “costo del curso”, lo cual es esperable en cualquier bien de mercado, pero que la aplicación móvil propuesta resuelve en forma directa al cobrar en forma proporcional al uso.

Finalmente, el tercer lugar en términos de importancia es la “interacción personal con los profesores”, algo que las plataformas online generalmente no consideran, pero que esta aplicación móvil considera como parte esencial de su funcionamiento al vincular profesores con alumnos en forma virtual.

Curiosamente la población estudiada no consideró relevante el tipo de inglés, sin importarles si se trata del “inglés británico o americano” (la ponderación más baja de todas con un 3,3), o el aprendizaje de “inglés con fines específicos”, lo que muchas veces se considera necesario particularmente en ambientes laborales.

3.4. Tiempo potencial para destinar a aprender inglés

Tomando en cuenta que la aplicación propuesta cobrará a los usuarios en forma proporcional al tiempo dedicado a su uso, es importante levantar información respecto a la disponibilidad de tiempo libre y tiempo que la población muestreada consideraría destinar a aprender inglés.

Si bien existe un grupo amplio (30%) de encuestados que declaran tener más de 5 horas de tiempo libre, sólo un 10,9% de la muestra estaría dispuesto a destinar más de 5 horas en el aprendizaje de inglés. La mayor parte de la población encuestada (78,1%) está dispuesta a destinar entre 2 y 5 horas a la semana para el aprendizaje de inglés, lo que sirve para estimar cuanto se podría llegar a obtener por concepto de uso de la aplicación.

Es importante recalcar que con estos márgenes de tiempo es muy difícil participar de clases tradicionales de inglés, ya que el simple desplazamiento usaría la mayor parte de las horas que se esperan destinar a este fin. De acuerdo con esto, para cerca del 80% de la muestra un curso en línea es la única opción viable para aprender inglés.

3.5. Gasto estimado para el aprendizaje de inglés

Finalmente la última pregunta apuntó directamente a definir cuál sería el precio que los encuestados estarían dispuestos a pagar por este servicio. Esta información es crucial para definir la viabilidad de la aplicación, considerando que el modelo de negocio propuesto implica destinar parte importante de los recursos levantados al pago de profesores que se conecten en forma remota.

A pesar de que el mayor porcentaje de la población está dispuesta a pagar entre 15 a 30 mil pesos al mes por un curso de inglés, el porcentaje dispuesto a pagar hasta 75 mil pesos al mes sigue siendo considerable, por lo que esperamos que, manteniendo la propuesta de un servicio de bajo costo, la aceptación de la aplicación por parte del mercado sea alta.

4. Aplicaciones móviles para aprender inglés

A medida que la tecnología de equipos de audio, video y computación ha ido evolucionando, múltiples plataformas se han usado con fines educativos y, particularmente para el aprendizaje del idioma inglés (Godwin-Jones 2011). Es así como es posible encontrar cursos de inglés en discos de vinilo, cintas de audio, cintas de video, discos compactos, sitios web y, últimamente, en aplicaciones móviles.



Figura 2: Cursos de inglés en distintos formatos audiovisuales.

De acuerdo con los resultados observados en la encuesta descrita en el capítulo 2, la interacción personal con profesores es considerada muy importante por los potenciales clientes, lo cual descartaría la mayoría de los métodos audiovisuales descritos anteriormente, a excepción de plataformas o aplicaciones que usen el modelo P2P (persona a persona) para permitir la interacción entre profesor y alumno.

Las aplicaciones móviles para el aprendizaje del inglés disponibles a la fecha en Chile son: Duolingo, Bright, Babbel, Busuu, ABA, Voxy y Mondly.

En general, todas estas plataformas cuentan con contenido offline, que se apoya de juegos para reforzar la motivación de los estudiantes, sin embargo carece de la interacción personalizada, lo que conlleva a que el estudiante no pueda resolver las dudas que le vayan apareciendo durante el proceso de aprendizaje. Muchas de ellas también acumulan múltiples críticas por tratarse de servicios costosos y por cobrar por periodos excesivos una vez que se trata de cancelar el servicio.

En ese sentido una aplicación como ELAB se comporta como un actor único en el universo de servicios con objetivos similares.

II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

5. Análisis del Macro Entorno

Si bien inicialmente la empresa desarrollara un negocio a nivel local (Chile) tiene como posibilidad de escalamiento, el resto de Latinoamérica o alguno de sus países, pero en esta oportunidad analizaremos la realidad de Chile, dado que de su éxito en este país dependerá la futura expansión.

El mercado chileno, dada sus condiciones políticas, económicas y sociales, es un buen mercado de desarrollo y prueba de nuevos negocios. Es así como las industrias relacionadas con la tecnología y sus productos y servicios han penetrado más que en ningún otro país de América del Sur.

Estas condiciones favorables también lo son para los productos y servicios que pueden ser desarrollados y probados para luego ser exportados.

A continuación, se expondrá un resumen del análisis del macro entorno que considera elementos políticos, económicos, sociales, técnicos, medio ambientales y legales del país.

5.1. Pestel

5.1.1. Político:

Mantiene un gobierno de república democrática estable, teniendo como tradición un respeto a la forma democrática, a pesar de los últimos acontecimientos ocurridos durante Octubre del 2019 y la pérdida de credibilidad hacia el sector político. El gobierno ha puesto énfasis en potenciar el emprendimiento local y una política país respecto al aprendizaje del inglés y su importancia estratégica, según documento anexo I "Estrategia Nacional de Ingles 2014-2030, Gobierno del Presidente Sebastián Piñera

5.1.2. Económico:

Chile es la quinta economía en América Latina respecto a su producto interno bruto (PIB) nominal, después de Brasil, México, Argentina y Colombia. Chile tiene la renta per cápita más alta de América Latina (USD 27,058 PIB per cápita PPA y USD 18,592 PIB per cápita a precios nominales) y pertenece a la categoría de países de ingresos altos según el Banco Mundial.

La economía chilena ostenta índices destacables en cuanto a competitividad, libertad económica, desarrollo financiero y, con estos antecedentes, podemos concluir en posicionarla como la economía más dinámica de América Latina, además de que posee la calificación de deuda externa más favorable del continente.

En un contexto de agitación social, el crecimiento del PIB se redujo de 3,9% en 2018 a 1,1% en 2019. Las disrupciones en la actividad económica ocasionaron un repunte del desempleo, que pasó de 7,1% en diciembre de 2018 a 7,4% en diciembre de 2019. La protesta social dio lugar a un cambio en la composición del gasto público, menos dedicado a la promoción de la inversión y más al aumento del gasto social. Asimismo, llevó al gobierno a convocar a un referéndum constitucional, actualmente programado para el 25 de octubre de 2020. (Fuente: bancomundial.org)

Post Covid-19, tanto en Chile como en el escenario mundial se ha sufrido un empeoramiento drástico de la economía. El Banco central de Chile prevé que Chile decrecerá entre 1,5% y 2,5% en 2020, pero que pese a la incertidumbre, en 2021 la economía se recuperará con fuerza y la actividad crecerá entre 3,75% y 4,75% el próximo año y para 2022, pronostica que la economía aumentará entre 3 y 4%. (Ver Anexo II)

5.1.3. Social:

Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento de América Latina en las últimas décadas, lo que ha permitido al país reducir fuertemente la pobreza. Sin embargo, más del 30% de la población es económicamente vulnerable y la desigualdad de ingresos sigue siendo elevada.

La protesta social de Octubre del 2019, reflejó una frustración de la población ante la elevada desigualdad de oportunidades, que se mantuvo a pesar de las importantes mejoras en los resultados sociales. Entre 2006 y 2017, Chile había reducido la pobreza (ingresos de menos de USD 5,5 al día), de 19,6% a 3,7% y el porcentaje de población vulnerable (ingresos entre USD 5,5 y USD 13 al día) se había reducido de 43,9% a 30,1%. No obstante, la desigualdad de ingresos medida según el coeficiente de Gini, se mantuvo en cerca de 0,44 en 2017, ubicándose entre las más altas de la región. La clase media en expansión percibe una alta desigualdad de oportunidades, debido a la segmentación de la oferta de servicios de educación y atención de salud y la segregación de los mercados laborales. Los trabajadores con contratos a plazo fijo tienen menor seguridad laboral y tradicionalmente no han tenido derecho a pagos de indemnización o seguro de desempleo, aunque algunas de estas carencias han sido atendidas por las medidas económicas adoptadas para mitigar los efectos del COVID-19 en los sectores vulnerables. (Fuente: bancomundial.org)

Con todo lo anterior se prevé un escenario social que busca y promueve las oportunidades, además siendo Chile una sociedad abierta al mundo en lo económico y educacional, debiendo poseer herramientas que apoyen un equilibrio social, desde la educación, el conocimiento y las oportunidades laborales, pudiendo ser fundamental el aprendizaje de un segundo idioma, para el apoyo en la igualdad de oportunidades y en el equilibrio social indicado.

5.1.4. Tecnológico:

Chile se caracteriza por ser un país tecnologizado, con altas tasas de penetración de telefonía móvil, tiene la mejor infraestructura de telecomunicaciones en Sudamérica y donde es fácil y económico conectarse a la Internet.

Hoy más que nunca, la tecnología resulta fundamental para el desarrollo social y democrático de Chile, para lograr en los próximos años, ser un país desarrollado, equitativo y sustentable. La tecnología es un factor de inclusión y democratización y además, un factor acelerador importante

- La tecnología permite tener mejor y mayor acceso a la información de todo tipo (indispensable para desenvolverse en aspectos prioritarios como educación, salud, aspectos legales, derechos y deberes, etc.), y que ésta sea entregada en forma transparente y oportuna.
- La tecnología ayuda a disminuir las brechas existentes en diversos ámbitos del quehacer nacional

El Internet de alta velocidad cada vez adquiere más protagonismo en el país y el mercado de las telecomunicaciones se prepara para recibir la futura red 5G. Así lo revelan las últimas series estadísticas presentadas por la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL), las cuales indican que las conexiones de banda ancha fija y los accesos 4G ya suman en su totalidad los 18,8 millones de suscripciones a marzo. Esta cifra representa un aumento de 21,3% en comparación con los 15,5 millones registrados al tercer mes del ejercicio pasado.

De acuerdo con el estudio, los servicios de telecomunicaciones (Internet fijo, Internet móvil, telefonía fija, telefonía móvil y televisión de pago) alcanzaron en su totalidad los 53,9 millones de contratos al primer trimestre de este año, un 7,2% más que los 50,3 millones exhibidos en igual período del año anterior.

Internet fijo

- Las últimas series estadísticas revelan que las conexiones de Internet fijo alcanzaron los 3,3 millones de suscripciones al primer trimestre de este año, cifra 6% mayor con respecto a lo registrado el año anterior.
- A su vez, la penetración de Internet fijo fue de 17,3 accesos por cada 100 habitantes, lo que representa un aumento anual de 0,7 puntos porcentuales. No obstante, del total de accesos de Internet fijo, un 87,7% corresponde a accesos residenciales y un 12,3% a comerciales.

Internet Móvil

- El estudio de SUBTEL indica que del total de accesos a Internet (21,9 millones de suscripciones) el 85% son realizados desde un dispositivo móvil y que del total de accesos móviles (18,6 millones de suscripciones 3G y 4G), un 93,9% corresponde a navegación por *smartphones* (79,8% del total de accesos).
- En tanto, la penetración total móvil (3G+4G) pasó de 90,7 accesos por cada 100 habitantes a 97,9 accesos por cada 100 habitantes al primer trimestre de este año, con un crecimiento en el periodo de 7,2 puntos porcentuales.

Telefonía móvil

- En el caso de la telefonía móvil, continúa la tendencia de crecimiento de los abonados de contrato, los que a marzo llegan al 48,6% del total de usuarios de dicho servicio. En el caso de los usuarios de prepago, por su parte, estos presentan un leve aumento, llegando a los 13,2 millones de suscripciones, cifra que equivale al 51,4% del total.

5.1.5. Legal:

De acuerdo a la clasificación “Doing Business” del Banco Mundial en la clasificación global de la “facilidad para hacer negocios” Chile se ubica en la posición 59 en el año 2019 (de 190 economías), y se requieren 4 días para abrir un negocio, versus 9,2 OCDE y 28,8 días en América Latina y el Caribe.

Los organismos de protección de patentes y marcas en Chile son el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) en Santiago y el Departamento de derechos intelectuales.

Organismos regionales competentes

La propiedad intelectual es abordada en el tratado del MERCOSUR, que une a Chile, Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Bolivia.

Acuerdos internacionales

Miembro de la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual)
Adherido a la Convención de París sobre protección de la propiedad intelectual
Adherido a los ADPIC - Aspectos de los derechos de propiedad industrial relacionados con el comercio.

Funcionamiento de la justicia, Igualdad de trato de nacionales y extranjeros

Los extranjeros, en materia judicial, gozan de un trato que corresponde al de los ciudadanos del país, inclusive en lo que corresponde a litigios de tipo comercial.

Similitudes legales

La principal fuente de ley es la Constitución de 1980 (reformada numerosas veces). El sistema legal del país está basado en el código de 1857, derivado del derecho español y los códigos siguientes, influenciados por los derechos franceses y austriaco, al igual que por revisiones jurídicas de actos legislativos por la Corte Suprema. En junio de 2005, Chile renovó por completo su sistema de justicia penal, adoptando un nuevo sistema acusatorio según el modelo de EE UU.

Marco legal general para APP's

Chile Existe un marco legal que permite el buen funcionamiento de cualquier empresa, y en relación a las aplicaciones móviles, ya existen bajo un marco jurídico otras aplicación tecnológicas de diversa índole como Uber, Booking, AirBnB, Open English, entre otras. Algunas aplicaciones de Streaming se están viendo afectadas por la aplicación de IVA sobre sus operaciones.

5.1.6. Ambiental:

Chile ha puesto énfasis los últimos años en la agenda de Cambio Climático en áreas como Bosques, Manejo Sustentable de la Tierra y Energía Geotérmica y Solar. En 2019, Chile firmó un acuerdo con el Fondo Cooperativo para el Carbono de los Bosques (FCPF) una asociación global administrada por el Banco Mundial, por lo que recibirá hasta US\$26 millones para incrementar el secuestro de carbono y reducir las emisiones vinculadas con los bosques.

La generación de una estrategia climática de largo plazo será central en la Presidencia de Chile en COP25 durante el año 2020. Entre las áreas estratégicas se encuentra el análisis de la experiencia chilena para la Electro movilidad y también la Economía Azul.

La mayor parte del portafolio comprometido está en el sector de energía renovable y proyectos adicionales en agro negocios y servicios.

Cada vez más, al ser Chile una economía abierta, está comprometida con los acuerdos y políticas mundiales respecto al cambio climático, sus consecuencias y acciones necesarias para mitigar los efectos negativos, si bien aún y como en todo el mundo, estas son perfectibles, Chile se ha destacado por su transformación energética y su liderazgo en la región en temas medioambientales. (Ver Anexo III)

El análisis PESTEL confirma que a pesar de lo convulsionado de los ambientes social y económico, dado la ocurrencia de fenómenos locales y mundiales, la oportunidad para emprendimientos asociados a la educación y por sobre todo a una mejora en el habla del

idioma inglés, son más que nunca propicias, entendiéndose la ya inevitable globalización, las necesidades de igualdad de oportunidades en lo social y laboral, el alto nivel de desarrollo y penetración tecnológica en la sociedad y con proyecciones económicas favorables en el futuro cercano, que obligan a reinventarse y/o fortalecerse como personas en el ámbito profesional y social, sobre una sólida base legal.

5.2. Análisis de las cinco fuerzas (Porter)

El análisis de las 5 fuerzas de Porter nos permite determinar si un Mercado es atractivo y cuantificar el nivel de competitividad que existe en él.

A continuación se analizan algunos de los factores que contempla el análisis:

5.2.1. Amenaza de nuevos entrantes

Los servicios online, por su naturaleza virtual no tienen barreras de entrada muy altas. Internet permite que cualquier persona pueda poner un sitio web ofreciendo servicios de similares características sin mucha dificultad.

El crecimiento constante de la industria del e-learning hace que se pueda esperar que el desarrollo de productos, la facilidad técnica del desarrollo y las tendencias editoriales haga que los contenidos en internet aumenten en los años próximos y por ende la oferta.

El desembolso inicial a la hora de crear una aplicación tampoco es excesivamente elevado. Depende del tipo de app que queramos tendrá unos parámetros u otros y estos serán más o menos caros. El precio de ello oscila entre los 1.000 - 150.000 Dólares. Por lo tanto el precio a la hora de montar el negocio tampoco es una gran barrera.

Estas barreras de entrada no son muy importantes, y hace que la amenaza de nuevos entrantes sea considerada en un nivel medio-alto

5.2.2. Amenaza de Productos Sustitutos

Para realizar este análisis consideramos las escuelas e institutos de inglés presenciales como "productos sustitutos", y para poder medir su impacto, analizamos el componente de costo de oportunidad y el nivel de confianza.

Desde el punto de vista de la confianza, la preferencia de los cursos presenciales es muy importante en Chile, pero dada la situación de Pandemia mundial actual y la preferencia por el consumo de productos y servicios que eviten el contacto presencial, abre una posibilidad mayor al consumo de los productos online. La mayoría de la población, empezó a probar este tipo de servicios y en general ha estado muy satisfecha, lo que ha llevado a que se pierda el temor a las transacciones virtuales y por ende, hace que el producto ELAB se le abra una oportunidad que puede ser fácilmente capitalizada.

Como costo de oportunidad tenemos que, las personas que actualmente desean tomar un curso de inglés o que se encuentran inscritos a un programa (tanto presencial como online) deben considerar una matrícula que en el caso de ELAB no tiene, esto hace que sea llamativo para los nuevos consumidores pero lo hace poco atractivo para aquellos que ya cuentan con una inscripción dado que existe la posibilidad de perder los valores ya cancelados.

El mercado actual de sustitutos está fuertemente dominado por institutos de inglés presenciales internacionales como WallStreet, Tronwell, EF y otros más tradicionales como el Chile-Norteamérica y Chileno-Británico.

Producto de lo anterior, situamos el nivel de exposición como medio principalmente considerando la Pandemia y su efecto en los productos y servicios online.

5.2.3. Poder de Negociación de los Clientes

Considerando la amplitud de personas que están dispuestas a estudiar inglés (observado en la encuesta realizada) y las características del producto ofrecido, donde se ofrece pagar por lo consumido efectivamente, hace que la posición de los consumidores no sea relevante para impactar los precios. De esta forma determinamos que el nivel de exposición es bajo dado que la relación oferta versus la demanda no sea favorable a los consumidores en el sentido que puedan afectar tanto en los precios como en el consumo.

Se estima que a finales del 2025 las APPS On-Demand generen beneficios de \$335 billones (24 veces más que en el 2014), adicionalmente desde la introducción de las apps instantáneas, introducidas por Google el 2016, la tasa de sesión ha aumentado un 130% (2020, June 16). Tendencias apps 2020: innovación en ideas y desarrollo. (fuente: YeePLY. <https://www.yeeply.com/blog/tendencias-apps-2020>)

5.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Producto de la naturaleza del negocio, se consideran dentro de los proveedores a los surtidores de productos tecnológicos necesarios como también los trabajadores propios y los “socios” profesores que realizarán el servicio.

Ahondando en los proveedores de productos tecnológicos, se analiza que existe una amplia oferta de productos en el mercado por lo que no es relevante el impacto que puedan tener estos en la organización.

Por otra parte, los trabajadores propios de ELAB, tendrán conocimientos específicos como los ingenieros informáticos y los profesores que apoyarán las funciones críticas de la organización. Sin embargo, estas profesiones son de amplia oferta en el mercado laboral y cada año se generan más profesionales de estas áreas que las que necesita el país. Existen diversos estudios respecto a la relación de oferta y demanda de profesionales en

Chile que demuestran que tanto los profesionales TI como los de las áreas académicas son suficientes para satisfacer la demanda del país.

Esto último hace que la exposición a este riesgo sea calificado como bajo.

(<https://noticias.universia.cl/educacion/noticia/2017/01/02/1147768/carreras-universitarias-demandadas-chile.html>, estudio de Universia.cl)

(<https://www.comisiondeproductividad.cl/wp-content/uploads/2018/06/Nota-T%C3%A9cnica-1.-Mercado-laboral-.pdf>, estudio de la Comisión Nacional de Productividad por nombrar algunos)

Por último, al analizar los “socios” profesores, descubrimos que no hay información respecto a la demanda de este tipo de servicios, sin embargo, existe un mercado donde las personas en forma personal ofrecen sus servicios como profesores online, esto nos lleva a inferir que es atractivo para ellos la posibilidad de formalizar su trabajo a través de la plataforma.

Dada la criticidad de las funciones de estos socios para ELAB, consideramos este riesgo como medio – alto dado que son fundamentales para desarrollar las funciones de la organización y existe la posibilidad de que cueste encontrar interesados en realizar las labores de la forma en que propone la empresa.

5.2.5. Intensidad de la Competencia.

Dentro de la competencia de ELAB se diferencian dos tipos:

Competencia Directa:

Está dada por todas las aplicaciones Online existentes, sin embargo, el modelo de negocios que consta de un servicio “paga por lo que consumes” sin mediar un costo de programa asociada para los consumidores, hace que la competencia no sea alta.

No obstante lo anterior, producto del dinamismo del mercado de las aplicaciones se prevé que los competidores no tarden demasiado tiempo en imitar el modelo y salgan al mercado ofreciendo productos de similares características si el emprendimiento resulta exitoso. Por esta razón, situamos la exposición en un nivel Alto.

Competencia Indirecta:

Está dada por todos los cursos tradicionales en aula presenciales, de los cuales se observa alta rivalidad y competencia donde se ofrecen descuentos y distintas alternativas para el ingreso de alumnos, pero no son relevantes en cuanto al segmento al cual se pretende dirigir el proyecto (personas dispuestas a tomar cursos online)

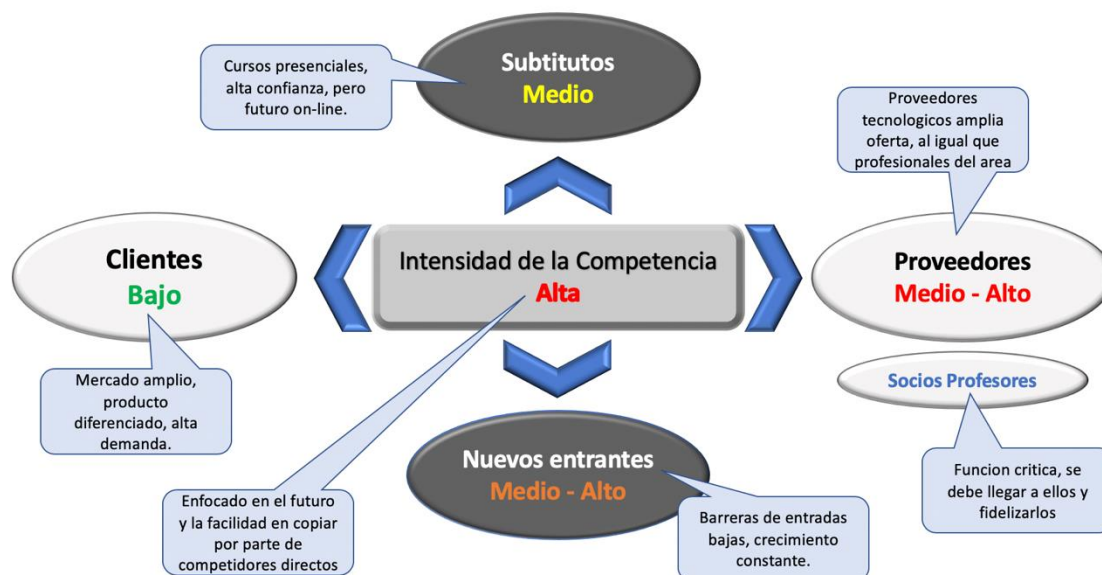


Figura 3: Cuadro Resumen Porter, Elaboración Propia

En comparación, el análisis de Porter es más dinámico que el PEST (pueden cambiar con mayor rapidez) por lo que el cuadro resumen nos permite centrarnos en enfocar los esfuerzos de la organización para hacer frente a las amenazas.

Del análisis podemos decir que el mercado es atractivo, lo más crítico es centrarse en los “socios” profesores y para hacer frente a ello nos focalizaremos en una fuerte estrategia de marketing para poder asegurar esta función dentro de la empresa.

Por otra parte, el nivel de competencia también es relevante en el futuro, por lo que se debe realizar una estrategia interesante diversificando el producto manteniendo la característica principal que es “pagar por lo efectivamente consumido”. Tomando esto en cuenta esto, se apuntará a realizar campañas de marketing que permitan hacer que el producto permanezca llamativo en el tiempo y que se haga difícil la copia de éste para los competidores.

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Poca inversión inicial	Pocas barreras de entrada al sector
Alta demanda de aplicaciones novedosas que faciliten la vida al usuario	Amenaza continua de nuevas aplicaciones
Alta diferenciación del servicio	Bajos costes de cambio por parte de los clientes a la hora de cambiarse a otra aplicación o empresa.
Poca amenaza competitiva por parte del cliente	Exigencias elevadas del cliente, debido a que se trata de una app
Gran cantidad de proveedores de servicios para aplicaciones	Rivalidad competitiva alta

Figura 4: Elaboración Propia



Figura 5: Elaboración Propia

III. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

6. El modelo de negocios de Uber

Como se explicó en la sección 2, esperamos que la aplicación ELAB use un modelo similar al de otras plataformas P2P como Uber, Cornershop y Rappi. Por esta razón hemos levantado información respecto a la plataforma Uber como referencia.

Uber es una aplicación para teléfonos inteligentes que brinda servicio a pedido conectando pasajeros con otros usuarios dispuestos a actuar como taxistas. Los taxistas usan sus propios automóviles, cediendo a Uber el 20% de la tarifa. El proceso total es muy simple, los usuarios registrados de Uber solicitan un taxi usando la aplicación, luego un conductor de Uber se envía a la ubicación del pasajero y ayuda a los pasajeros a llegar a su destino. Los métodos de pago pueden ser en efectivo o tarjeta de crédito, aunque en algunos países sólo se utiliza este último lo que brinda seguridad a los socios taxistas y a la vez le asegura a la empresa el pago inmediato de su porcentaje.

Actualmente, este servicio está disponible en 200 ciudades en 55 países. Uber está expandiendo su negocio y los usuarios en algunas ciudades pueden llamar a un camión de helados para comprar helados o incluso un helicóptero para viajar. Uber no es un negocio tradicional de taxis porque no emplea a ningún taxista ni posee ningún taxi. Uber básicamente conecta al pasajero y al taxista y toma un porcentaje de la tarifa correspondiente.

7. Adaptando el modelo de negocio de Uber a ELAB

7.1. Los socios

En el caso de Uber, cualquier persona con un permiso de conducir y un automóvil puede solicitar ser un conductor de Uber en cualquier ciudad cubierta por la aplicación. En algunos países ha sido necesario restringir el año de fabricación de los vehículos debido a que el parque automotriz no es tan nuevo como para brindar la máxima seguridad a los pasajeros.

El rol de socio en la plataforma ELAB correspondería al de los profesores, los que podrán inscribirse libremente pero que, al igual que el permiso de conducir, se les deberá pedir que rindan una prueba que acredite su nivel de inglés o bien que cuenten con un nivel de inglés adecuado acreditado a través de una prueba estándar como TOEFL o IELTS. Además, será necesario certificar la preparación de los profesores para cada unidad pedagógica en forma previa a su participación en clases.

7.2. Los demandantes

Los usuarios registrados de Uber descargan la aplicación a sus teléfonos y, si necesitan moverse, utilizan la aplicación. También pueden rastrear el móvil en su teléfono a medida que se acerca. Este servicio es conveniente para los pasajeros, les brinda un servicio cómodo, efectivo y de costo relativamente más bajo que la modalidad tradicional existente (taxis, colectivos o radiotaxis).

Los usuarios de ELAB podrán, además de tomar las lecciones “offline”, conectarse con profesores capacitados para dictar las lecciones que el alumno seleccione, en un servicio 24/7 en la medida que la plataforma incentive a profesores de distintos países a participar.

7.3. Tarifa y pago

Uber establece las tarifas de taxi. Tarifa premium durante las horas de mayor demanda “pico” y tarifa plana para las horas “valle”. La tarifa se basa en el tipo de automóvil, la distancia y la demanda.

ELAB establecerá un sistema de tarifado según demanda, el cual permitirá que las lecciones avanzadas (dónde se espera que sea más difícil conseguir un número alto de profesores) sean con una escala de recompensa mayor. De la misma forma, en horarios con baja disponibilidad de profesores, el aumento en la tarifa motivaría una adecuación de la demanda.

7.4. Dividiendo las ganancias

Uber comenzó dividiendo la tarifa 80% para el conductor y 20% para Uber. Incluso después de un recorte salarial del 20%, los taxistas ganaban más que los servicios de taxi tradicionales. En algunas ciudades, Uber tuvo que reducir su porcentaje debido a la competencia de compañías similares como Cabify, Beat y Didi.

ELAB no contará inicialmente con aplicaciones que compitan con ella en el mercado, ya que ninguna de las existentes cuenta con un modelo como el descrito, por lo que la división 80/20 no es del todo descabellada, particularmente cuando los profesores de inglés verán sus ganancias incrementadas al poder trabajar tantas horas como lo deseen, frente a la condición actual en la que difícilmente cubren media jornada entre distintos cursos.

7.5. Crecimiento futuro

En la actualidad, Uber no posee ningún taxi y, debido a eso, una gran cantidad de sus ingresos se traducen directamente en ganancias. Uber necesita invertir en investigación y desarrollo para el crecimiento futuro, de lo contrario las ganancias se frenarán en el

momento que la competencia logre replicar el modelo de negocio. Además, los problemas legales y reglamentarios aumentan los costos

ELAB opera bajo el mismo contexto. Es necesario reinvertir las ganancias iniciales en I+D, con el fin de mejorar en forma continua la plataforma, ya que una vez abierta al mercado, podría ser replicada por otras empresas, por lo que es necesaria una evolución continua del modelo de negocio.

7.6. Los puntos fuertes de Uber

ELAB como idea tiene mucho en común con Uber, por lo que es importante hacer buen uso de los puntos fuertes en el desarrollo de esta compañía:

- La aplicación Uber es fácil de uso, cuenta con servidores rápidos y sistemas que rara vez fallan, lo que la hace una aplicación evaluada positivamente por los usuarios.
- El uso del teléfono inteligente es amigable y posee una alta penetración en la población chilena.
- Finalmente Uber no tenía competidores previos en el negocio de servicios de taxi y estableció una sólida infraestructura, marca y confianza del consumidor.

7.7. Las debilidades de Uber

Muchas de las debilidades de Uber no aplican al negocio de ELAB, como por ejemplo el tema de seguros contra accidentes, robos de vehículos por parte de falsos usuarios, demandas de sindicatos de taxistas, etc. Sin embargo es importante notar que todas las aplicaciones P2P están siendo cuestionadas respecto al pago de impuestos por sus servicios. Es un tema del cual hay que estar atentos, particularmente en el caso que alumno y profesor se encuentren en países distintos.

8. Un modelo de negocio para ELAB: metodología Canvas.

En la metodología Canvas utilizada se consideraron las 9 piezas que se entrelazan para determinar el modelo de negocio, incluyendo las 4 áreas esenciales de clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, según el lienzo (o canvas en inglés).

Si bien el método presenta una interpretación simple del proceso de competitividad y creación de valor de la empresa, al representar la relación de las piezas en una misma imagen, se facilita la visualización de la capacidad de evolucionar al modelo de negocio, permitiendo cambios en todas las áreas sin perder la perspectiva general de funcionamiento de la empresa.

De esta forma, el modelo propuesto se presenta en la siguiente imagen:

Red de socios - Profesores - Proveedores de plataformas tecnológicas	Actividades clave - Reclutamiento de profesores - Publicidad en RRSS.	Propuesta de valor (PV) - Flexibilidad y Precio - Uso de tiempo ocioso - Modelo "Tipo Uber"	Relaciones con clientes - Clases personalizadas P2P - On Demand	Segmentos de clientes - Plataforma Multilateral - Segmento de Mercado.
	Recursos clave - Plataformas (web y app) - Profesores		Canales de comunicación - RRSS - Sitio Web y APP	
Estructura de costes - Costo por Clase (Tiempo Profesores) - Plataformas tecnológicas.		Fuentes de ingresos - Pago por uso. - Venta de Activos (BD)		

Figura 6: Esquema ejemplo de lienzo propuesto.

8.1. Segmentos de clientes

Independiente de la metodología para definir el plan de negocio, para toda empresa es necesario determinar con certeza el o los grupos de clientes hacia los que se dirigirán las acciones de la empresa.

En el caso de ELAB, el producto está dirigido a clientes con el interés de mejorar su manejo del idioma inglés y con dominio de un teléfono con capacidad de conexión a internet móvil (Smartphone).

De acuerdo con la encuesta CASEN 2015 (Observatorio Social, Ministerio de Desarrollo Social 2015), un 85% de las personas mayores de 5 años en Chile usan un teléfono celular (equivalente a 13,9 millones de personas), con una distribución similar entre hombres y mujeres y con una diferencia de penetración del 16% entre el quintil más bajo y el más alto en términos de ingresos (77 y 93%, respectivamente).

Según nuestra encuesta, un 95% de los entrevistados consideraron importante el uso del idioma inglés a nivel laboral y personal, mientras que una encuesta desarrollada por el sitio web políglota (Martinez 2018) describió que un 75% de la población chilena opina que estudiar inglés es una necesidad.

Con toda esta información, asumiendo que la población chilena entre 25 y 65 años es de un 69,22% (Instituto Nacional de Estadísticas 2018), con un 85% de penetración de smartphones y un 75% de interesados por estudiar inglés, podemos estimar el mercado potencial para la plataforma ELAB en un 44,13% de la población chilena, es decir 7,96 millones de personas.

Un punto importante para considerar es que, del universo total de posibles clientes, es necesario definir el grupo objetivo al que estará dirigido el producto en una primera etapa. Los "early adopters" o adoptadores tempranos son el grupo de clientes que determinará el

destino de una empresa en su fase inicial, y quienes permiten que en el mediano plazo la misma se haga rentable.

Es importante notar que, una vez conseguido un grupo de clientes inicial, el marketing debe redirigirse con el fin de pasar al grupo de “early majority” o los clientes que darán continuidad al negocio en una segunda etapa (Girardi y Chiagouris 2018).

En nuestro caso hemos determinado que los consumidores iniciales (objetivo inicial del producto) serán profesionales adultos, con horarios de trabajo extendidos o irregulares a los que se les hace difícil coordinar una agenda para tomar un curso de inglés presencial, con acceso a internet móvil o wi-fi y buen manejo del smartphone como herramienta de comunicación.

Por otra parte, el grupo de profesores puede ser considerado tanto como un segundo grupo de clientes o como un socio clave para el desarrollo de la empresa. Esto porque alumnos y profesores deben ser atraídos de igual forma por la plataforma para su correcto funcionamiento. Como clientes, el grupo de los profesores lo podemos describir como hablantes nativos del idioma inglés, con el interés de generar ingresos en sus tiempos libres, que les guste conocer gente de otros países y que les interese enseñar su idioma de habla materna.

8.2. Propuesta de valor

Definido el grupo de clientes es importante aclarar qué es lo que ELAB le entregará al segmento de clientes para satisfacer su necesidad de aprender el idioma inglés.

En estrategia de negocios existe una herramienta llamada “propuesta de valor”, cuyo objetivo es comunicar a los clientes como una empresa pretende entregarles valor a través de sus productos. Sin embargo, a pesar de su importancia, muchas empresas lo consideran en forma trivial, desaprovechando el poder de dicha herramienta (Payne, Frow y Eggert 2017)

La propuesta de valor debe ser breve, clara y fácil de entender por los clientes, explicando lo que ellos van a obtener del producto y como este último se diferencia de la competencia. Al igual que con Uber, la propuesta de valor de ELAB se debe dividir en dos, una para los alumnos y otra para los profesores (Payne, Frow y Eggert 2017).

Para el alumno, ELAB ofrece conveniencia con su propuesta de ser “el profesor particular de cada uno”, como estar “100% disponible cuando el usuario lo quiera”. Los clientes pueden maximizar su tiempo usando una aplicación descargada a su celular, pagar en forma automática únicamente por el tiempo que haga uso de la misma, y escoger la clase que más le acomode o considere necesaria.

“ELAB es una aplicación móvil para el aprendizaje del inglés que te permite conversar con profesores nativos, disponible 24/7, y que sólo te cobra por el tiempo que realmente la uses”

Para los profesores, ELAB les ofrece una oportunidad de generar ingresos en forma flexible, trabajando cuando más les convenga y desde la comodidad de su casa. Para obtener un cliente, el profesor abre una aplicación en su celular que le despliega las solicitudes de clases por parte de los alumnos, de acuerdo con las clases o temas que el profesor está capacitado de dictar.

“Con ELAB puedes enseñar inglés desde la comodidad de tu hogar, en el horario que te acomode, conociendo gente y culturas de otros países y sobre los temas que más te interesan”

Una vez terminada la clase tanto profesor como alumno evalúan a su contraparte para beneficio de futuras sesiones.

De la misma forma que Uber, la magnitud de la oferta de profesores/demanda de clientes por una determinada clase (o sesión temática) puede variar el precio de la misma, con lo que se consigue motivar a profesores a dictar clases menos atractivas o más complejas para ellos, a la vez que los alumnos encontrarán siempre profesores disponibles para las clases que soliciten.

8.3. Canales de comunicación

En el caso de ELAB, el canal oficial será la aplicación móvil, diseñada particularmente para este fin, para smartphones con sistema operativo Android, Windows phone o iOS (Apple).

Si bien la aplicación para smartphones otorga el máximo de libertad para los usuarios, es posible complementar la plataforma ELAB con un sitio web, extendiendo su alcance al uso de laptops o computadores personales para la comunicación entre alumno y profesor. Si bien ELAB espera utilizar la comunicación en formato de audio, no se descarta desarrollar el sistema de videoconferencias en una segunda etapa, como una opción premium de la aplicación a un costo extra (debido a que requiere un mayor ancho de banda).

8.4. Relación con el cliente

El tipo de vínculo que se espera crear con los clientes, en función de la propuesta de valor y de los segmentos de clientes, corresponde a una relación altamente automatizada, con el fin de permitir un servicio 24/7 de soporte tanto para alumnos como para profesores.

Como toda aplicación móvil, es muy importante el manejo de reseñas y calificaciones tanto en los sitios de descarga de la aplicación (e.g. Google play y App Store), como en las evaluaciones que alumnos y profesores le otorgan a sus respectivas contrapartes.

En el caso de los sitios de descarga, es necesario responder a las críticas de los usuarios respecto a la plataforma con el fin de brindar el mejor servicio y a la vez, mejorar ELAB de acuerdo con los problemas y situaciones que vayan surgiendo en su implementación.

Respecto a las evaluaciones entre usuarios, es preciso resguardar la calidad de la enseñanza “castigando” a profesores que no dicten clases de la forma adecuada o a los alumnos que se caractericen por ser conflictivos, ya sea evaluando a múltiples profesores de manera injusta o no respetando las reglas de uso de la plataforma (evitando conversaciones ofensivas o que afecten la moral de otros usuarios).

Otro aspecto clave en la relación con los clientes es el soporte que debe darse tanto para alumnos como profesores, con el fin de que ambos tengan la mejor experiencia en el uso de la plataforma ELAB. En las etapas iniciales de implementación de la plataforma es necesario el soporte humano que permita “educar” a los usuarios, el cual se puede ir automatizando de acuerdo a las propias preguntas y solicitudes que se reciban y que permitirá reducir los costos en el mediano plazo.

Finalmente es importante el uso de un marketing efectivo, principalmente a través de redes sociales y sitios web especializados en tecnología, lo que permitirá hacer crecer tanto la población de alumnos como la de profesores. En el caso de este último grupo es importante llegar a países de habla inglesa, lo que permitirá contar con una oferta de profesores suficiente para satisfacer la demanda.

8.5. Fuentes de ingresos

La articulación de la plataforma ELAB consiste en establecer un vínculo virtual entre alumnos y profesores, cobrando un cargo por el servicio que este último grupo presta al primero.

En este sentido ELAB recibirá un ingreso por tiempo de clases efectivas entre alumno y profesor, con una tarifa variable de acuerdo con la demanda/oferta de cada sesión temática o nivel de aprendizaje.

Para el futuro es posible desarrollar nuevas ideas de negocio, como por ejemplo compartir clases (abaratando costos para cada alumno, pero generando una ganancia mayor para profesores y para ELAB), el emparejamiento de alumnos y profesores de acuerdo con afinidad cultural, profesional o de género, o el ya mencionado uso de videoconferencias entre profesor y alumno.

8.6. Recursos claves

Para el correcto funcionamiento de ELAB es necesario un grupo de recursos claves, partiendo por el conjunto de profesores nativos en idioma inglés, los que deben ser

verificados no sólo respecto a esta condición, sino también respecto a su capacidad de dictar cada una de las sesiones en las que participe.

Además de los profesores, considerados esenciales, una plataforma tecnológica funcional es un requisito importante para el funcionamiento de ELAB. La plataforma debe comunicar alumnos y profesores de forma efectiva, permitir el pago online de forma segura, entregar información complementaria a las clases personalizadas, permitir la evaluación de las contrapartes y resolver problemas y dudas de los usuarios 24/7.

El equipo humano también es considerado clave para el funcionamiento de ELAB, partiendo por especialistas en la enseñanza del inglés como un segundo idioma, quienes tendrán la responsabilidad de darle una estructura académica coherente y funcional a la plataforma, hasta el equipo de soporte que resuelva los problemas de los usuarios, particularmente en las fases tempranas de implementación de ELAB.

8.7. Actividades claves

Para que ELAB adquiriera una ventaja competitiva sobre otras empresas del servicio de enseñanza de inglés como un segundo idioma, es necesaria una serie de actividades que aumenten su fortaleza y disminuyan sus debilidades, particularmente al tratarse de una plataforma inédita que debe enfrentar complicaciones que otras empresas del rubro no han enfrentado anteriormente.

- **Desarrollo de la plataforma y soporte.** Es considerada la actividad esencial para la operación de ELAB. Si bien no se trata de un desarrollo tecnológicamente complejo pues se reduce a la capacidad de realizar llamadas de audio de calidad media, transacciones electrónicas seguras y entregar contenido de aprendizaje; es necesario tener una idea clara de lo que se espera como resultado final para que esta acción se desarrolle en el tiempo y bajo los costos esperados.
- **Solución de bugs en ejecución y pago.** Una vez construida la plataforma, es necesaria una fase de prueba (o fase beta) que permita detectar fallas en el sistema, particularmente en transacciones que pueden ser de carácter internacional (pago a profesores en el extranjero). Para evitar complejidades en esta etapa es recomendable trabajar con socios tecnológicos que ya han resuelto las llamadas de audio a través de internet y el pago en línea como por ejemplo webpay, skype o zoom.
- **Desarrollo de estructura académica.** Si bien es una actividad que evolucionará continuamente, al inicio es muy importante contar con una estructura que sea atractiva para los alumnos tanto para que represente un desafío, como para que no desanime a aquellos alumnos que tengan un nivel más bajo o dificultades de aprendizaje.

- **Reclutamiento de Profesores.** Esta es una de las principales actividades, la cantidad de profesores necesarios para dar soporte al creciente número de alumnos y sesiones, definidas para cada año, esta necesidad será creciente, por lo que el reclutamiento es y será una actividad permanente, la que fundamentalmente, al ser tecnológica, es realizada por este tipo de canales. Los canales utilizados serán los siguientes:
Publicidad Web: Google AdWords y Facebook Ads.
Community Managers: Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter
Viral Marketing: Creación de material Audiovisual para ser mostrado por YouTube o como inserciones en artículos.
Publicidad en sitios especializados, Universidades e Institutos.
- **Evaluación de profesores.** Una vez establecida la estructura académica, es importante evaluar la idoneidad de los profesores para dictar las distintas sesiones de manera rápida y efectiva. Durante la fase beta es probable que trabajar con casas de estudio especializadas en pedagogía de inglés pueda ser una buena opción para testear el sistema.
- **Contratos de usuarios.** Como toda actividad económica es importante contar con un marco legal que permita la correcta operación y solución de posibles conflictos en el marco de la operación. Para esto es importante contar con asesoría legal para el desarrollo de contratos tanto para alumnos como profesores, de acuerdo al modelo de negocio descrito.
- **Marketing.** El correcto diseño de campañas de marketing es también una actividad de importancia para captar tanto alumnos como profesores. La campaña en cuestión debe aprovechar la propuesta de valor definida para cada grupo y tomar en cuenta la diferencia cultural existente entre ambas poblaciones. Para ambos casos la “libertad” es considerada la palabra clave, para los alumnos respecto a libertad horaria y de costos (pagas por lo que usas) y para los profesores respecto a libertad horaria y sin jefaturas.
- **Crecimiento por sobre la masa crítica.** Una vez entrada en el mercado, la plataforma ELAB debe llegar a una masa crítica de usuarios que permita la estabilidad del sistema. El costo de la hora lectiva se considera clave para este fin, el cual deberá evolucionar de acuerdo a la oferta/demanda. Lograda la masa crítica es posible avanzar a un segundo ciclo del negocio, pasando de la penetración en el mercado al crecimiento sostenible en el mismo.
- **Refinar la propuesta de valor.** Como fue descrito anteriormente, una vez alcanzada la masa crítica de usuarios es necesario adaptar la propuesta de valor para extenderse a nuevos clientes, para esto es muy importante tomar en cuenta el feedback por parte de los usuarios, así como información de mercado que se pueda obtener de la propia plataforma.

Cada una de estas actividades debe ser considerada como un ciclo vital de la empresa, donde para continuar creciendo es necesario replantearse las acciones y, a su

vez, destinar parte de los recursos a la investigación y desarrollo que permitan mejorar la propuesta de valor o ampliar la cartera de productos dentro de la plataforma.

8.8. Red de socios

De acuerdo a lo desarrollado anteriormente, ELAB contará con cuatro tipos de socios clave. Los profesores, socios tecnológicos, inversores y promotores tecnológicos.

- **Profesores.** Es el grupo esencial para el funcionamiento de la plataforma, pues se consideran un insumo clave para entregar la propuesta de valor a los clientes (alumnos). Debido a que pueden entrar y salir de la plataforma libremente, es muy importante contar con un número suficiente de profesores con el fin de cumplir con la propuesta de valor al alumno, por esta razón es importante fomentar de alguna forma su acceso en etapas iniciales del negocio.

En EEUU existen 331 millones de habitantes, y se estima que existen 14.9 millones de personas con dominio del español sin ser su idioma nativo.

Las cifras del censo a diciembre de 2018 indican que la población entre 22 y 34 años de EEUU corresponde a un 20,92%.

Teniendo en mente esas cifras, se puede inferir que la cantidad de personas disponibles para realizar los cursos son a aproximadamente 3.11 millones y que corresponde a un 0,94% de la población.

Extrapolando los datos, UK tiene 67 millones de habitantes, por lo que aplicando el mismo porcentaje de Estados Unidos, se puede estimar en 631 mil personas disponibles.

Fuente: informe de Instituto Cervantes, <https://www.hispaniccouncil.org/estados-unidos-es-el-pais-con-mayor-numero-de-hispanohablantes-donde-el-espanol-no-es-lengua-oficial/>

Datos Macro.com, <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/usa>

Populationpyramid, <https://www.populationpyramid.net/es/poblaci%C3%B3n-por-pais/2020/>

- **Socios tecnológicos.** Al igual que los profesores permiten crear la propuesta de valor a los alumnos, ya que con su tecnología (para llamadas de audio vía internet y pago en línea) permiten solucionar los posibles problemas en la interacción entre alumno y profesor. Es importante asegurar socios que cuenten con la mejor tecnología del mercado, ya que el resultado final de la plataforma será proporcional a la calidad de estos.
- **Inversionistas.** Como sucede en todas las empresas, los inversionistas son los que permiten que la idea se transforme en una compañía establecida, aportando el capital necesario para las etapas de desarrollo y marketing inicial en las que no se

esperan ingresos, o en etapas clave del ciclo de vida de la empresa donde se requiera un aumento de capital para asegurar el mercado a través de una expansión o un nuevo desarrollo.

- **Promotores tecnológicos.** En el contexto de las aplicaciones móviles es importante contar con críticas positivas por parte de expertos tecnológicos para la correcta difusión de nuevas plataformas. Su rol es netamente de marketing, pero es considerado esencial para la entrada al mercado.

8.9. Estructura de costos

Si bien, en una fase inicial de planificación de la empresa es difícil definir con exactitud los costes que serán necesarios para la implementación del negocio, en nuestro caso es posible identificar las siguientes áreas de ejecución de gastos:

- **Infraestructura tecnológica.** Si bien en una etapa inicial se considera un costo alto, en la medida que la tecnología se depura y se alcanza una masa crítica de usuarios la infraestructura pasa a ser un costo marginal, el cual sólo aumenta en la medida que se presentan nuevas oportunidades de negocio que requieran el desarrollo de nuevos complementos para la plataforma.

Un costo fijo en este ítem para ELAB corresponde al uso de ancho de banda para la ejecución de la aplicación, servidores y equipos especializados.

- **Empleados base.** Los empleados son considerados una parte importante de los recursos de la empresa y representan un costo fijo a través del tiempo, pero que en el caso de una plataforma de este tipo no representan una porción mayor de los costos.

Como ya se expresó anteriormente, la nómina de empleados de ELAB estará compuesta principalmente de asesores expertos en pedagogía de inglés, staff administrativo, personal de mantención de equipos y staff de soporte al cliente.

- **Profesores "Socios".** Los profesores que dictarán las clases en la plataforma son tomados solo para la sesión en particular que se ejecute y en conformidad a esto, forma parte de los costos variables de acuerdo al modelo de negocio planteado. Sin embargo, es relevante cuantificar el desembolso que conlleva dado que la mayor parte del costo total por sesión está formado por este ítem.
- **Marketing y eventos.** Como se expresó anteriormente, es difícil determinar con exactitud los costes de un proyecto, sin embargo, para la mayoría de las plataformas en línea el mayor elemento de costo corresponde a la adquisición de clientes.

En una fase inicial es muy probable que la novedad de ELAB sea su mayor activo en términos de marketing, pero por tratarse de un desarrollo tecnológico relativamente simple es de esperar que el éxito de la plataforma venga acompañado de una fuerte

competencia, donde mejores tarifas para alumnos y mayores ingresos para profesores sean claves como mecanismo de marketing.

Pensando en el crecimiento del negocio, el posicionamiento en el mercado Chileno debe ser lo suficientemente rápido (estrategia inicial de marketing agresiva) para permitir la expansión a otros países de habla hispana considerados claves por su población como México, España, Colombia, Argentina y Perú; mientras que la extensión a países de otras lenguas probablemente se deba asumir como terreno perdido frente a otras plataformas locales.

Otros costos que deben ser considerados en etapas posteriores del ciclo de vida de la empresa corresponden a:

- Desarrollo de mejoras y nuevos productos
- Costos de transacción (cargos por uso de tarjetas)
- Compensación para accionistas
- Costos de expansión a nuevos países
- Pago de seguros

9. Análisis del modelo de negocios de ELAB

A través del modelo propuesto, ELAB crea una red a través de la cual tanto alumnos, profesores y la propia compañía obtienen ganancias en la medida que crece el número de participantes.

Para los alumnos, se les ofrece un servicio de enseñanza personalizada de idioma inglés sin tener que amarrarse a contratos mensuales o anuales, y con disponibilidad de horario de acuerdo a su propia necesidad. En la actualidad lo más cercano a un servicio de estas características es contratar un profesor particular cuyo costo supera lo considerado por ELAB.

A los profesores, les permite trabajar desde casa, sin tener que gastar tiempo ni dinero a su lugar de trabajo, por lo que el costo de sus horas de clases disminuye. De la misma forma, le permite maximizar su agenda, pues puede trabajar cuando quiera por el tiempo que quiera y sin la necesidad de preparar lecciones continuamente.

Finalmente por parte de ELAB, se genera un ingreso por unir clientes con prestadores, sin tener que invertir en salas de clases, pago de imposiciones a profesores o gravámenes como otras empresas educacionales. (Ver Anexo IV)

IV. PLAN DE MARKETING

10. Objetivo

El plan de marketing tiene por objetivo establecer estrategias de marketing coherentes con los objetivos planteados al comienzo de este plan de negocios. En este sentido, se parte con la idea de que cualquier estrategia debe tener como norte, el lograr la diferenciación respecto a los servicios actuales que están presentes en el mercado, de manera que los clientes puedan reconocer soluciones a sus necesidades.

A partir de la información encontrada en el análisis de mercado, se aplicarán distintos framework para lograr los objetivos de este plan de Marketing. En primer lugar, se efectuará un estudio de Segmentación y Target, para luego dar paso a un modelo de 4C, adaptación del modelo 4P con enfoque en cliente y productos nuevos.

10.1. Segmentación y Target

Tal como se concluyó en el capítulo 4, el mercado objetivo al que apunta este emprendimiento lo componen dos elementos: a) Usuarios: Adultos profesionales con necesidad de mejorar la fluidez de su conversación en inglés, y de manera paralela están los b) Socios: Profesores adultos con inglés nativo, con interés de generar ingresos extra.

Existe una infinidad de criterios para poder hacer una segmentación de mercado: demográficos, socioeconómicos, geográficos, Psicográficos (hábitos de consumidores) entre otros. Sin embargo y ya que el negocio en sí es de enseñanza online, tiene sentido explorar una segmentación por profesionales. Las bases de datos consultadas para la investigación; también segmentan su información por ciclo de enseñanza, lo que facilita la tarea, sin mencionar que la literatura existente para la enseñanza de idiomas también considera la edad y ciclo educativo.

Con el fin de conocer un poco más en detalle cómo se toma decisiones en el rubro profesional en Chile, se realizó una encuesta a 128 persona aleatorias. Uno de los *insights* más importantes, es que al igual que en gran parte del mundo, la toma de decisiones relativas a estudios depende de gran medida del tiempo que tienen para estudiar y los recursos financieros, con un mayor grado de flexibilidad en base a la necesidad que existe en su rubro profesional.

Con toda esta información, se puede confeccionar una lista de las variables de segmentación más relevantes para el mercado educacional online:

- a) Demográficas:
 - Edad
 - Curso (ciclo escolar/educativo)
- b) Conductuales
 - Momento de uso
 - Tipo de uso
 - Necesidades insatisfechas

- c) Económicas
 - Disponibilidad a pagar
 - Habilidad de pago (Quién toma la decisión y paga)
- d) Tecnológica/Contenido
 - Plataforma
 - Tipo Media

A partir de estas variables, se segmenta con los siguientes criterios:

a) Usuarios (Estudiantes)

<u>Variables</u>	<u>Segmentos Mercado</u>	<u>Razonamiento</u>
a. Demográficas		
Edad Entre 25 y 44 años Ciclo Educativo	Profesional	Bases de datos de adultos profesionales con smartphone e internet, con interés de aprender inglés y que indican no tener tiempo para inscribirse en estilo de cursos comunes; por sus horarios irregulares.
b. Conductuales		
Momento de Uso	Programado Regular Esporádico	Influye en el diseño de contenidos e instrumentos. Usuarios programados privilegian actividades secuenciales, mientras que usuarios esporádicos privilegian actividades más cortas.
Tipo de Uso	Curricular (estructurado) Reforzamiento (flexible) Necesidad (práctico)	Enfoque más estructurado (tipo de curso), más flexible (con conocimientos previos), o puntual para resolver problemas.
Necesidades	Relevancia (localización) Social (interacción SNS)	Movilidad, necesidades identificadas en estudio de mercado, que no han sido satisfechas.
c. Económicas		
Disponibilidad a Pagar	Planificado (bundles) On Demand (flexible)	Planificado (bundles) Implica creación de estrategias de Pricing. Ofrecer planes de pago más flexibles o con descuentos (bundling).
Toma de Decisión	Profesional Mixta Independiente	Relevante para estrategias de Pricing. Así se aprovecha de monetizar distintos productos de acuerdo a sus usuarios.
d. Tecnología		
Plataforma	Movilidad (Smartphone) Estacionaria (PC, Tablet)	Prefiere contenidos de fácil consumo con móvil (pantalla más pequeña, menor velocidad), o estacionario (dispositivos más grandes, conexión más estable/rápida).
Tipo Media	Lúdico (juegos) Orientado a Contenido	Ayuda a definir "forma" de los contenidos. Enfocado en Juegos y desafíos o material más formal.

Figura 7: Elaboración Propia

b) Socios (Profesores)

<u>Variables</u>	<u>Segmentos Mercado</u>	<u>Razonamiento</u>
a. Demográficas		
Edad / Ciclo	Adultos con ingles nativo Entre 30 y 65 años	Bases de datos de Adultos con ingles nativo, con interés de generar ingresos extra, que les interese enseñar inglés y otras culturas. Estarán ubicados en 4 zonas estratégicas.
b. Conductuales		
Momento de Uso	Programado Regular Esporádico	Evaluación continua del uso de la plataforma; y como llega el flujo de usuarios.
Necesidades	Relevancia (localización) Social (interacción SNS)	Movilidad, necesidades identificadas en estudio de mercado, que no han sido satisfechas
c. Económicas		
Disponibilidad Inmediata	Planificado (bundles) On Demand (flexible)	Estrategia a los socios (Profesores), para que puedan ver su crecimiento en la plataforma.
Toma de Decisión	Profesional Mixta Independiente	Relevante para estrategias de Pricing. Así se aprovecha de monetizar distintos productos de acuerdo a sus usuarios que les de clase.
d. Tecnología		
Plataforma	Movilidad (Smartphone) Estacionaria (PC, Tablet)	Plataforma sencilla donde pueda observar el material a explicar en el estudio. De rápida revisión y evaluación.

Figura 8: Elaboración Propia

Esta segmentación tiene por objetivo poder enfocar el desarrollo de proyectos y contenidos para distintos perfiles, tomando en cuenta que el tiempo de desarrollo y los recursos son limitados.

Una característica del mercado objetivo en la educación, es que muchas de las variables de segmentación escogidas están interrelacionadas entre sí en algún grado, dado por el grado de (in)dependencia del alumno (usuario). Conforme este va creciendo, muchas de las variables van cambiando también, por lo que de cierta manera, la variable de Edad (agrupada por Ciclo Educativo), debería ser la principal a considerar.

Como estrategia de lanzamiento, es deseable contar con “perfiles de usuarios”, que hagan más fácil el dirigir los distintos productos a quienes estén interesados en éstos. Se establece 3 perfiles de usuario de *primera generación*, los cuales pueden ir siendo renovados o actualizados una vez que se comience a tener información de uso cuando el servicio esté funcionando.

Los usuarios “modelo” identificados son:

a) YAPO

Este usuario es un “profesional joven”, que se encuentra saliendo de la universidad o está en su etapa inicial de carrera, tiene entre 25 y 34 años. Su motivación para aprender inglés viene directamente de su necesidad profesional, complementando sus estudios curriculares. Su disponibilidad de tiempo está ajustada por su trabajo y/o clases que deba rendir. Posee un Smartphone de gama media-alta, es ávido usuario de redes sociales (WhatsApp, Instagram, Facebook), descarga aplicaciones; tiene plan de datos. Suele tener un presupuesto mensual, el que complementa con actividades esporádicas o informales o formales. Dispone de habilidad para efectuar transacciones online (tiene cuenta bancaria) y ha comprado bienes virtuales según su necesidad.

b) CACHAI

Este usuario está en una etapa de crecimiento profesional, tiene entre 35 y 44 años. Su motivación para aprender inglés viene directamente de su necesidad profesional, como una manera de complementar sus estudios curriculares y su crecimiento de funciones o cargos en la empresa. Su disponibilidad de tiempo está ajustada por su trabajo y vida familiar. Posee un Smartphone de gama media-alta, es ávido usuario de redes sociales (WhatsApp, Instagram, Facebook y LinkedIn), descarga aplicaciones; tiene plan de datos. Suele tener un presupuesto mensual más estable, el que complementa con trabajo formal. Dispone de habilidad para efectuar transacciones online (tiene cuenta bancaria), ha comprado bienes virtuales en el pasado.

c) SECO

Este usuario está en una etapa de madurez profesional, tiene entre 45 y 54 años. Su motivación para potenciar el inglés viene más por la idea de practicar su fluidez al habla y también para cumplir con exigencias en su ámbito profesional. Su disponibilidad de tiempo está ajustada por su trabajo y su vida familiar. Posee un Smartphone de gama media-alta, es ávido usuario de redes sociales (WhatsApp, Facebook y LinkedIn), descarga aplicaciones; tiene plan de datos. Suele tener un presupuesto mensual, el que complementa con trabajo formal. Dispone de habilidad para efectuar transacciones online (tiene cuenta bancaria), compra regularmente bienes virtuales.

La creación de estos perfiles no significa que la empresa no va a prestar atención a otros usuarios, sino que intenta poder concentrar los esfuerzos de desarrollo de productos en un comienzo.

Una vez identificados las estrategias de segmentación y targeting, se recurre al Marketing Mix orientado al cliente (4Cs), para determinar las actividades a realizar.

10.2. Consumidores

El modelo de 4C propuesto por Lauterborn (Lauterborn, 1996) es una versión más orientada al cliente del Marketing Mix tradicional (4P). Este primer apartado tiene que ver con las necesidades del cliente en relación al producto ofrecido.

Tal como se mencionó anteriormente, todos los productos y servicios deben cumplir con un currículum pedagógico mínimo. El desafío del negocio es poder adaptar este currículum a las necesidades propias de los alumnos y usuarios del servicio, de manera que su aprendizaje sea significativo, relevante y eficaz. En el momento en que las expectativas/necesidades de los clientes se satisfagan y/o excedan, se podrá decir que un producto fue exitoso, al cumplir los objetivos planteados.

10.2.1. Matriz de Necesidades

Para determinar una matriz de necesidades de cada segmento, en primer lugar, se hace un resumen de cada perfil de usuario de acuerdo con sus variables de segmentación:

Resumen perfiles por variables de segmentación

"PERFILES"	YAPO	CACHAI	SECO
Ciclo Educativo	Profesional	Profesional	Profesional
Momento de Uso	Esporádico	Regular	Programado
Tipo de Uso	Curricular (estructurado)	Necesidad (práctico)	Reforzamiento (flexible)
Necesidades	Relevancia (localización)	Social (interacción SNS)	Movilidad, Relevancia
Disponibilidad a Pagar	Planificado (bundles)	Mixto	On Demand (flexible)
Toma de Decisión	Profesional	Mixta	Independiente
Plataforma	Movilidad (Smartphone)	Movilidad (Smartphone)	Estacionaria (PC, Tablet)
Tipo Media	Lúdico (juegos)	Lúdico (juegos)	Orientado a Contenido

Figura 9: Fuente Elaboración Propia

De los perfiles de usuario creados en la sección anterior, es posible determinar algunas soluciones técnicas a sus necesidades (características de productos). Como una manera de visualizar mejor las necesidades de cada cliente modelo, se presenta la siguiente tabla:

Matriz de Necesidades para clientes modelo:

"Necesidad"	YAPO	CACHAI	SECO
Aplicación móvil	A	A	M
Aplicación Tablet	A	A	M
Juegos	A	M	B
Tutorías 1-a-1 (call)	A	A	A
Actividades de corta duración	A	A	M
n-screen (teléfono, web, Tablet)	A	A	M
Integración con Redes Sociales	A	A	B
Flexibilidad Plan de Estudios	M	M	A
Bundling	M	M	M
Apps Freemium	B	A	M
Servicio al cliente local	M	M	A

Figura 10: *Elaboración Propia*

Esta matriz muestra con conceptos (Alto, Medio, Bajo), la necesidad de cada cliente para una característica en particular. A partir de estas características, el material de marketing irá variando para cada segmento, por ejemplo, para el uso en redes sociales.

10.2.2. Producto y Experiencia de Uso

Parte del esfuerzo del equipo creativo, debe enfocarse en el diseño de aplicaciones y materiales que sean atractivos, llamativos y que faciliten el proceso de aprendizaje.

Para el diseño de las aplicaciones móviles, se seguirá las normas de diseño recomendadas por Apple y Google. Estas deben ir acorde al diseño de marca que se realizará durante el proceso de puesta en marcha, compartiendo también esta imagen con el sitio web. (<https://developer.apple.com/design/> y <https://developer.android.com/design/index.html>)

Si bien el diseño técnico de las aplicaciones escapa los alcances de esta tesis, existen ciertas características y prácticas que son importante considerar:

- e) El diseño debe ser atractivo, simple y consistente a lo largo de la aplicación.
- f) La pantalla de bienvenida debe indicar al usuario su perfil, sus productos (últimos accesos) y el acceso a la tienda debe ser expedito, para ofrecer material relacionado.
- g) Uso de correos, mensajes de bienvenida y agradecimientos, deben ser enviados invitando al usuario a unirse con la comunidad mediante redes sociales.
- h) Hacer uso de gamificación (Werbach & Hunter, 2012) como método de aumentar engagement y colaboración.
- i) Tener un canal de feedback sencillo, y rápido.

Un ejemplo de proceso de inscripción y uso sería:

Proceso de inscripción y primer uso de la aplicación

- a) Usuario descarga aplicación, la instala y crea una cuenta.
- b) Usuario recibe mensaje de bienvenida, se le invita a asociar un método de pago.
- c) Se le pregunta al usuario por su perfil e interés de aprendizaje, mediante cuadros de diálogo con opciones predeterminadas.
- d) Se le realiza una llamada gratuita de 5 minutos (en nuestro formato Freemium), donde un profesor conversa con el usuario, para poder evaluar en base a un test prediseñado, en qué nivel de inglés se encuentra.
- e) Se envía un e-mail al usuario el que debe completar una breve encuesta acerca de su perfil y donde se le solicita invitar a amigos para que conozcan la aplicación.
- f) Luego de realizar la encuesta, se le envía un informe con su evaluación y su perfil de inglés, indicándole en qué nivel de la plataforma se encuentra.
- g) Se le ofrece la suscripción que le da acceso a diversos productos y una oferta de inicio (starter pack) a precio reducido, solo disponible en el momento de registro.
- h) Se ofrece un tutorial del uso de la aplicación y sus secciones, para terminar en la tienda de contenidos. Esto puede, opcionalmente, realizarse a través de una "mascota", "anime" o personaje a elección del usuario.
- i) La tienda permite que el usuario pueda descargar su material y quede en su Smartphone, Tablet o Laptop.
- j) El usuario comienza un curso, actividad, o juego. Estos tienen diversos objetivos y están divididos en etapas. Cada vez que el usuario completa una etapa, recibe un mensaje de felicitaciones, además de visualizar en qué nivel se encuentra y el próximo que debe completar. También, cuando finaliza un módulo formal y avanza hacia otro nivel, se le otorga un diploma que acredita el nivel rendido y aprobado, creando la necesidad a que continúe con el siguiente o practique el que está.
- k) El cliente permite al usuario poder compartir sus resultados en redes sociales, como también recomienda nuevos productos que puedan ser de su interés.

Cada cierto tiempo, se muestra el avance global que ha hecho el usuario desde que entró, como también cupones de descuento para invitaciones a amigos.

10.3. Costos

En el sentido tradicional del Marketing, el Precio es la cantidad de dinero que un consumidor intercambia por un producto, que está determinado por el valor que el cliente le asigna a un bien o servicio.

Como todo servicio de enseñanza, existe un costo de oportunidad importante, el tiempo invertido. Dado que los resultados que se obtienen en un curso de idiomas no se ven inmediatamente, menos en el caso de cursos presenciales, la componente de riesgo es considerable a la hora de tomar una decisión.

Una ventaja de un modelo online comparado con un modelo tradicional, es en que en el último es difícil poder “probar antes de comprar”, sin que de todas maneras esta acción represente un costo de conveniencia al cliente (existen costos de movilización, asistencia, materiales, etc.).

Para efectos del Marketing Mix, se pretende disminuir los costos de cambios y de oportunidad de los futuros clientes a través de distintos medios de pago para el acceso a los medios.

10.3.1. Objetivos de Pricing

Dada la naturaleza del negocio, y principalmente, dado que el objetivo de la fase inicial del emprendimiento es poder testear la plataforma para una futura expansión y refinamiento de los materiales, se tiene como objetivos de Pricing ofrecer precios competitivos, similares a los existentes en el mercado de aplicaciones o bienes virtuales, ya sea mediante material gratuito y material *freemium* durante los primeros dos años de funcionamiento, para crear masa crítica y lanzar productos Premium de mayor valor a contar del segundo año.

Estrategia de Pricing

"PERFILES"	Año #1		Año #2		Año #3		Año #4		Año #5	
	Semestre I	Semestre II	Semestre I	Semestre II	Semestre I	Semestre II	Semestre I	Semestre II	Semestre I	Semestre II
<i>Material Gratuito (con descuento visible al usuario)</i>			A partir:	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
<i>Freemium</i>				A partir:	OK	OK	OK	OK	OK	OK
<i>Material Premium</i>					A partir:	OK	OK	OK	OK	OK

Figura 11: Elaboración Propia

Una ventaja del modelo “App Store” a utilizar por la plataforma, es que permite una iteración rápida de productos, y con eso, es posible ir midiendo la elasticidad Precio-Demanda de productos similares, con el fin de encontrar un precio óptimo para los productos.

Respecto a lo anterior, es importante señalar cómo se va a comunicar las diferentes alzas o bajas de precio. Generalmente, los clientes perciben negativamente cuando un servicio que inicialmente es gratuito pasa a ser de pago. (Zeithaml, 1988), en especial para una sociedad como la Latinoamérica. Dado que el Pricing es el factor que más influye en la variación de ganancias de una empresa (Dolan & Kucher, 1997), cuidar el cómo se comunican estas alzas es crítico. De acuerdo al plan estratégico, es necesario comenzar ofreciendo material a precios reducidos (con el fin de capturar market share). Sin embargo, en vez de ofrecer material “gratuito”, se prefiere el promover material con un precio de lista más alto, pero con alto porcentaje de descuento “Temporal”. Internamente, el material puede ser catalogado como “gratuito” (puesto que al fin y al cabo, no se espera obtener revenue de ellos), pero para el exterior, será simplemente rebajado por un tiempo limitado.

Este tipo de maniobras, en conjunto con estrategias como Non-Linear Pricing, Bundling, Fighting Brands, entre otras, pueden ser incorporadas de manera dinámica de acuerdo a los resultados que se vayan obteniendo con el tiempo.

10.3.2. Material Gratuito

Parte de los contenidos y accesos de los servicios a ofrecer se pretende sean gratuitos, ya sea por razones estratégicas, o porque existen sustitutos también gratuitos disponibles en la red.

El acceso a la plataforma, esto es, la aplicación principal en caso de smartphones o tablets, y el acceso a la web serán libres de costo.

Algunos materiales de referencia, como listas de verbos, diccionarios, serán gratuitos y presentados como enlaces dentro de la misma plataforma.

10.3.3. Material Freemium

Gran parte de la estrategia inicial de obtención de *revenue* se ejecutará a través de contenidos “freemium”. Un contenido *Freemium* es un “producto o servicio ofrecido libre de costo, pero con cobros en dinero para tener acceso a características avanzadas, funcionalidad, o bienes virtuales” (Iglesia & Gayo, 2008).

Un ejemplo de aplicación *freemium*, para este caso, puede ser el de una aplicación o juego educativo que tenga limitantes de tiempo de uso diario (p.ej. limitado a dos juegos cada hora), pero que puede ser desbloqueado a través de micro compras dentro del mismo juego (compra de un pack de 20 turnos por US\$ 0,99).

El uso de componentes *freemium* permite disminuir el riesgo o costo percibido por el cliente, dado que es capaz de probar la experiencia completa antes de comprometerse en pagos y dado un buen servicio ofrecido, generar demanda para adquirir las mejoras.

Este modelo de negocio es ampliamente utilizado para crear una base de clientela cuando el costo marginal de producir una unidad adicional es bajo, tal como es el caso del software y bienes virtuales (Heires, 2006).

Se espera que los productos lanzados bajo este modelo ayuden a aumentar la cantidad de usuarios, y sean de calidad tal que generen ingresos a través de las micro - transacciones.

10.3.4. Material Premium

Como objetivo de corto plazo se encuentra considerado el desarrollo de contenidos de pago dentro de la plataforma.

Este material será de alta calidad y con una propuesta de valor más elevada que los freemium. Dentro de los productos y servicios que se considera dentro de este modelo, se pueden encontrar:

- Suscripciones para contenidos
- Tutorías 1-a-1 *on demand*
- Trivias completadas con la finalidad de incentivar a nuestros usuarios, crearles metas a cumplir y aumente la constancia semanal. Con un proceso de gamificación (Werbach & Hunter, 2012)
- *Bundles* de distintos productos o servicios.

El costo de estos materiales dependerá en gran medida de su dimensión, se espera que con los datos obtenidos durante el primer año de funcionamiento se pueda encontrar un nivel óptimo de precio para maximizar utilidades, sin perjuicio de que los primeros productos involucren *friendly users* o períodos de *Beta* (período de prueba de un producto mientras se encuentra en su fase de finalización).

De todas maneras, se tiene una primera aproximación, gracias a los resultados de la encuesta del análisis de mercado.

Sensibilidad de Precios de Van Westendorp, Productos Premium

<u>Producto</u>	<u>Proceso</u>	<u>Pago Único</u>	<u>Precio Inferior</u>	<u>Precio Superior</u>
Aplicaciones (full unlock)	Suscripción	10,00	-	-
1-on-1 video tutoring session	Conversaciones personalizadas		10,00	15,00
1-on-1 video tutoring Promotion	Conversaciones personalizadas		7,50	11,25
Reference material	(Incluido en la Suscripción)		3,80	8,70

Figura 12: Elaboración Propia

Cabe señalar que estos rangos de precios son netamente referenciales, puesto que no representan una muestra estadísticamente significativa. También es importante señalar que son relativamente más caros que aplicaciones similares disponibles en el mercado, sin embargo, la estrategia del negocio es apostar por la diferenciación y especialización, por lo que tener precios más altos no es incompatible, debido al efecto de percepción precio/valor por parte del cliente (Zeithaml, 1988).

La opción de ofrecer *bundling* o paquetes también es interesante de explorar. Se puede ofrecer “paquetes temáticos”, con un menor costo total para el cliente. Lo importante aquí, es no hacer énfasis en el descuento en el precio, sino en el aumento de valor de la oferta (por cada 5 llamadas lleve 1 de regalo). De esta manera, no se baja innecesariamente el precio, para no diluir la percepción de valor por parte del cliente (Zeithaml, 1988).

A contar del tercer año se espera poder estar cobrando al precio óptimo, con el fin de aumentar utilidades. También es posible experimentar con la duración o tamaño de los contenidos.

10.4. Comunicación

La comunicación con los usuarios es pilar fundamental de la estrategia de este emprendimiento. Se espera lograr una comunicación profunda, con lazos de confianza para cada cliente modelo, de manera de crear un efecto *boca a boca*, basado en la confianza y experiencia del material ofrecido.

El *advertisement* se hará de manera online, aprovechando redes sociales como Instagram, Facebook, LinkedIn y Twitter. Estas redes sociales ofrecen servicios de publicidad de pago con facilidades para segmentación de clientes. Para cada segmento o cliente modelo se definirán distintos valores para crear avisos que se pueden ir mejorando, mediante técnicas como pruebas A/B.

Por otra parte, se pretende aprovechar los lazos que existen en los gremios de estudio en Chile para potenciar el inglés desde el gobierno (<https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/03/140307-Docmento-Estrategia-Nacional-de-Ingles-2014-2030.pdf>)

10.4.1. Objetivos de Plan de Comunicaciones

Como objetivo principal se encuentra el de crear un *Brand Awareness* en el sector de educación online en inglés, con una actitud de marca que resalte la innovación, tecnología, dinamismo y experticia.

10.4.2. Canales de Comunicación

Dentro de los distintos canales de comunicación se encuentran:

- Publicidad Web: Google AdWords y Facebook Ads.
- Blogósfera: códigos de Friendly users para bloggers y líderes de opinión.
- Community Managers: Perfiles de marca en Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter y Pinterest
- Viral Marketing: Creación de material Audiovisual para ser mostrado por YouTube o como inserciones en artículos. Trabajar con un Influencers que domine el idioma y aborde las edades de la segmentación de mercado.

- Sitio web de plataforma, con blog propio: Creación de material, tips y lecciones gratis, con objetivo de crear referencia y reputación.
- Publicidad en papel: Folletos, trípticos y material físico para ser entregado a escuelas, comunidades, y líderes de opinión.

10.4.3. Estrategias de Comunicación

Cada perfil de cliente modelo responde a distintas necesidades y comportamientos. De esta manera y debido a que en una startup los recursos son limitados, no se dispone de grandes presupuestos para campañas masivas. Esto se puede compensar haciendo un esfuerzo adicional para publicidad con mayor dirección, dependiendo de cada perfil, tal como se muestra a continuación:

a) YAPO

Como se mencionó en la sección 6.1, las decisiones de YAPO la toman los usuario. Estos se encuentran probando una tecnología nueva para la enseñanza y fluidez del inglés.

Debido a lo anterior, y según el análisis de Hosftede, la publicidad debe tener un foco más técnico, en el sentido de comunicar las ventajas tecnológicas, cognitivas, y de conveniencia de un sistema online preparado por gente nativa para su cultura.

Este usuario estudia inglés como una manera de mejorar sus estudios regulares y aprender otro idioma, ya sea por interés curricular, familiar o cultural. Tiene disponibilidad de tiempo después de clases, aun cuando tome clases extraordinarias de inglés u otra asignatura.

El *copywriting* debe ser detallado, ojalá testimonial, con secciones de FAQ, y con fundamento técnico y científico.

En cuanto a los canales de comunicación, preferentemente a través de Google AdWords, Instagram, Facebook Blogs y columnas de opinión/reviews, uso de Community managers en redes sociales, página web corporativa, como también folletos físicos para ser entregados a universidades, empresas y comunidades de estudio.

Ya que son *heavy users* de servicios SNS, se puede tratar de encantarlos a través de estas mismas plataformas. Uno de los problemas que enfrentan es tenerlos motivados para el estudio, por lo que recalcar que los contenidos para este segmentos son *entretenidos* y *relevantes*, como también que dispone de integración con sitios sociales puede ser de ayuda.

b) CACHAI

El caso de CACHAI es algo más sencillo, porque posee mayor independencia y gustos, pero a fin de cuentas, siguen siendo importantes a la hora de tomar decisiones. Sin embargo, una diferencia importante con respecto al usuario YAPO, es que tiene otras exigencias e influencias, que pueden afectar lateralmente al *engagement* del servicio.

Este usuario estudia inglés para mejorar su comunicación verbal y oral y la fluidez al hablar; su enfoque es desarrollarse a nivel profesional. Tiene disponibilidad de tiempo después del trabajo.

Como conceptos claves se encuentran: tecnología, relevancia, *Playful Learning* (Resnick, 2004), *Social Networks*, Conveniencia. Como canales de comunicación, preferentemente Google AdsWords, blogs especializados, Instagram, Facebook, LinkedIn, *community managers*, Viral Marketing.

c) SECO

Es el caso con mayor autonomía, cuya principal necesidad es la eficacia y flexibilidad. Pueden presentar una menor aversión al riesgo que los otros clientes tipo, aunque igual se encuentra presente, con un presupuesto económico más abierto para invierte en perfeccionar la fluidez del inglés.

Como conceptos clave se encuentran: efectividad, conveniencia, flexibilidad, dinamismo, posibilidades.

El *copywriting* puede ir más enfocado en presentar al producto como una alternativa novedosa, eficiente, y con alta relación calidad-precio. Se debe destacar la flexibilidad y conveniencia del producto, sus características técnicas que favorezcan múltiples dispositivos.

En cuanto a canales de comunicación, se privilegian las redes sociales (Facebook, LinkedIn), buscadores web (Google), blogs personalizados, y potenciales canales corporativos (universidades, empresas, etc.).

10.4.4. Estrategias de Comunicación - LATAM

Desde 2011, Education First (EF) publica anualmente el informe English Proficiency Index (EPI), que mide el nivel promedio de habilidades de inglés de los adultos de diferentes países, que se someten a esta evaluación. Es decir, no es una muestra representativa del país. Chile ha integrado este informe desde la primera edición de 2011.

English Proficiency Index	2017		2018		2019		LATAM (19)	Nivel	Tendencias del EF-EPI (2011-2019)
	País	Posición ranking	Puntaje	Posición ranking	Puntaje	Posición ranking			
Argentina	25	56,51	27	57,58	27	58,38	1	Alto	https://www.ef.com/cl/epi/regiones/latin-america/argentina/
Bolivia	-	-	61	48,87	51	51,64	9	Bajo	https://www.ef.com/cl/epi/regiones/latin-america/bolivia/
Brasil	41	51,92	53	50,93	59	50,10	12	Bajo	https://www.ef.com/cl/epi/regiones/latin-america/brazil/
Chile	45	51,50	46	52,01	42	52,89	4	Medio	https://www.ef.com/cl/epi/regiones/latin-america/chile/
Colombia	51	49,97	60	48,90	68	48,75	17	Bajo	https://www.ef.com/cl/epi/regiones/latin-america/colombia/
Costa Rica	35	53,13	36	55,01	30	57,38	2	Medio	https://www.ef.com/cl/epi/regiones/latin-america/costa-rica/
Ecuador	55	49,42	65	48,52	81	46,57	19	Muy Bajo	https://www.ef.com/cl/epi/regiones/latin-america/ecuador/
España	28	56,06	32	55,85	35	55,46	-	Medio	https://www.ef.com/cl/epi/regiones/europe/spain/
Paraguay	-	-	-	-	45	52,51	7	Medio	https://www.ef.com/cl/epi/regiones/latin-america/paraguay/
Perú	50	50,50	59	49,32	58	50,22	11	Bajo	https://www.ef.com/cl/epi/regiones/latin-america/peru/
República Dominicana	26	56,31	37	54,97	44	52,58	6	Medio	https://www.ef.com/cl/epi/regiones/latin-america/dominican-republic/
Uruguay	43	51,73	40	53,41	39	54,08	3	Medio	https://www.ef.com/cl/epi/regiones/latin-america/uruguay/
Venezuela	68	45,71	75	46,61	73	47,81	18	Muy Bajo	https://www.ef.com/cl/epi/regiones/latin-america/venezuela/

Figura 13: Elaboración Propia

10.5. Mercado Objetivo

Se evalúa el mercado objetivo en el cual nos enfocaremos en los primeros 5 años del avance de la empresa. Para esto nos hemos enfocado en evaluar de la siguiente manera:

- a) En base a nuestro segmento de mercado y el análisis de edad, buscamos directamente el censo del año 2017 (<http://resultados.censo2017.cl/>)

Intervalo Edad	Hombre	Mujer	TOTAL
25-29	742.265	731.885	1.474.150
30-34	645.359	648.278	1.293.637
35-39	595.608	612.169	1.207.777
40-44	586.674	611.829	1.198.503
	2.569.906	2.604.161	5.174.067
% Segmento	30%	29%	29%

	49%	51%	100%
Total	8.601.989	8.972.014	17.574.003

Figura 14: Elaboración Propia

- b) En base al total del segmento de mercado de 5.174.067 personas, se reduce un 9% por el desempleo del país, dando un 4.708.401 de mercado (https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2020/pa%C3%ADs/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-febrero-marzo-abril-2020.pdf?sfvrsn=31a52923_4)
- c) De este mercado, nos enfocamos en el 29,80% que son personas con educación superior, los cuales serían nuestro mercado objetivo. Con un mercado potencial del 1.403.103 (observar la página 14 del informe) (https://www.ine.cl/docs/default-source/censo-de-poblacion-y-vivienda/publicaciones-y-anuarios/2017/publicaci%C3%B3n-de-resultados/sintesis-de-resultados-censo2017.pdf?sfvrsn=1b2dfb06_6)
- d) Realizamos un promedio entre dos estudios y pruebas:
- La primera por la empresa LABORUM, que muestran el nivel de inglés de los chilenos, el cual está en el 40% básico y 27% intermedio. (<https://www.latercera.com/noticia/estudios-pruebas-muestran-estancamiento-del-nivel-ingles-los-chilenos/?outputType=amp>)
- ✓ Y el motivo del estudio, arrojando un 71%. (<https://www.eleconomistaamerica.cl/sociedad-eAm-chile/amp/9991009/Mas-del-70-de-los-chilenos-opina-que-estudiar-ingles-es-una-necesidad-y-no-un-placer>)

Con los datos anteriores se tienen 968.141 personas.

- e) Para enfocarnos en un formato conservador, solo evaluaríamos en primera instancia el 10%. El cual sería una **cuota de mercado efectiva de 96.814 personas**.

10.6. Conveniencia

Al ser este emprendimiento una actividad online, el Placement toma menos importancia, en comparación a la *Conveniencia de la compra*, esto es, qué tan fácil es adquirir una suscripción o una aplicación de la plataforma.

10.6.1. Canales de Distribución

El medio de distribución es Internet, para el caso de la plataforma web. Para el caso de las aplicaciones de Smart devices, se pretende ofrecer acceso para los sistemas operativos Android (Google) y iOS (Apple).

Cada sistema operativo tiene su tienda de aplicaciones, **Google Play, y AppStore**, en las cuales las aplicaciones se encontrarán disponibles para su descarga. A futuro se considera utilizar otros canales, en particular las tiendas de aplicaciones de los operadores móviles de Corea: *T-Store* de SK Telecom, *Olleh Market* de KT, *U+ Store* de LG U+.

10.6.2. Métodos de Pago

En Chile, el comercio electrónico está bastante desarrollado, lo que facilita la tarea de billing.

En primera instancia, se tiene el cobro de servicios a través de las mismas tiendas de aplicaciones Google Play, y Apple Appstore, las cuales aceptan tarjetas de crédito para cobros online.

Se considera además incluir Paypal como alternativa de pago para suscripciones y compras de bienes digitales, al tener una fuerte integración con el sistema bancario chileno (TrasnsBank se encuentra localizado para el mercado de Chile). Además, TrasnsBank tiene comisiones (~1,45%+IVA CLP por transacción, mientras que Google Play/Appstore cobran un 30% del precio de una aplicación).

Sin embargo, el objetivo de la compañía es conseguir opciones de pago con plataformas más modernas, como FLOW (costo 2,89% + IVA) y MATCH (tarjeta de crédito pre pagada). Con la finalidad de darle opciones a nuestros clientes.

10.6.3. Servicio al Cliente (SAC)

Para una mejor atención, se tendrá un Community Managers y un Team de servicio al cliente, que tengan manejo de idiomas bilingüe. Con una estrategia SAC, con la finalidad de tener un pool de respuestas establecidas por las preguntas realizadas; y esto se asociara a un Blog de preguntas frecuentes.

Este Team de primera línea serán personas con ingles nativos, siendo chilenos o extranjeros con nivel de inglés certificado.

Como team de segunda línea, y para temas de contenidos, se tiene personal que hable inglés y maneje español (parte del equipo administrativo).

10.6.4. Churn Rate para aplicaciones móviles

Uno de los principales desafíos que enfrentan los desarrolladores de aplicaciones tiene relación con el *lifecycle* de estas. Dependiendo del tipo de aplicación, existen distintas promedio de la industria:

10.6.5. Aplicaciones de Pago

De acuerdo a la consultora Flurry, el churn rate promedio de aplicaciones de iOS y Android de pago en los últimos noventa (90) días es cercano entre el mes 1 al 2 es de entre un 67% y 20% para IOS; 65% y 14% para Android, respectivamente (Lovell, Retention rate, churn and duration, 2011). (Ver Anexo V)

Al mes, solamente el 67% de los usuarios sigue utilizando la aplicación, a los 2 meses el 18%, y a los 3 meses solamente el 6%.

Las implicancias de esto es que el ciclo de vida de una aplicación suele ser, para efectos prácticos, menor a 12 meses, lo que implica estar desarrollando constantemente nuevas aplicaciones, para ir reemplazando aquellas que van cayendo en desuso.

10.7. Mapa de Posicionamiento

El mapa de posicionamiento muestra que el cuadrante 1 no posee competidores, pues no existe en el mercado Chileno un curso que presente escasa flexibilidad y que además tenga un precio conveniente.

En el cuadrante 2, el 50% tiene un alto costo y una escasa flexibilidad, pues se sustentan en pagos de programas semestrales o anuales, con clases presenciales, pudiendo dar opciones de metodologías vía e-learning, utilizando softwares desactualizados y sesiones con tiempos prolongados (mínimo 30 minutos).

Luego, en el cuadrante 3, tenemos un 42% a un elevado precio y mayor flexibilidad, ya que han ido “modernizando” la idea del aprendizaje, ajustándolo al cliente, por lo que han convertido las clases presenciales a vía “on line”, sin embargo, igual obedecen a un pago semestral o anual, que se paga con antelación y el cobro es realizado independiente del uso que le da el estudiante.

De esta manera, ubicamos a ELAB, en el cuadrante 4, teniendo una gran flexibilidad a un precio económico, percibido como “justo” por el usuario y que destaca de sus competidores, pues es el único en el que se paga por lo que utiliza, en un contexto que el usuario escoge utilizarlo cuando lo considera necesario, sin pagos mensuales, semestrales ni cuotas de incorporación asociadas.

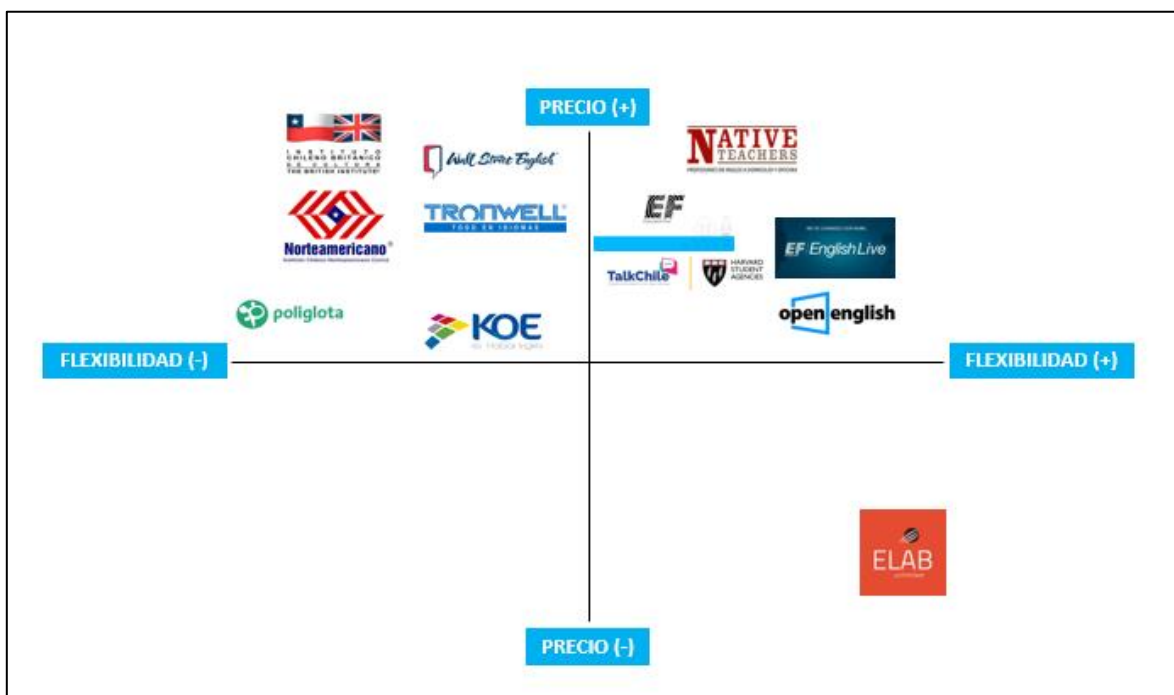


Figura 15: Mapa de posicionamiento. Elaboración Propia

10.8. Objetivos SMART

Los objetivos estarán alineados a lo dicho anteriormente y son los siguientes:

- ✓ Aumentar la tasa de conversión (cantidad de usuarios que deja de usar productos freemium para usar los productos con cargo) pasando de 0 a 7 para el primer y segundo año y de 7 a 10 en el cuarto y quinto año, ampliando la gama de contenidos y adaptando los requerimientos de los clientes para generar fidelización.
 - S: Aumentar la Tasa de Conversión
 - M: 0 a 7 para el primer y segundo año y de 7 a 10 para el cuarto y quinto año.
 - A: Ampliación y adaptación de contenidos
 - R: Generar fidelización.
 - T: Anual

- ✓ Aumentar la cantidad de usuarios en la plataforma de un 7% para el segundo año, aumentarla 4 veces al tercer año y 6 veces para el cuarto y quinto año para abarcar la tasa de mercado objetivo. A través de campañas de Marketing en las RRSS y mailing.
 - S: Aumentar la cantidad de usuarios
 - M: 7% para el 2do. Año, cuadruplicarlo para el 3er. Año y sextuplicarlo en el 4to y 5to año.
 - A: Campaña de marketing en RRSS y Mailing.
 - R: Abarcar la tasa de mercado objetivo.
 - T: Anual

- ✓ Alcanzar los parámetros de facturación del producto "1 on 1 tutoring session" (representa un 84%, 83%, 87% y 87% para los años 2, 3, 4 y 5 respectivamente) a contar del 2do. año para estimular la competitividad de ELAB a través de campañas de Marketing específico de este producto, dirigido a los usuarios de ELAB, en las RRSS, ads, contenidos propios y mailing.
 - S: Alcanzar la facturación objetivo.
 - M: 84%, 83%, 87% y 87% para los años 2, 3, 4 y 5 respectivamente.
 - A: Campaña de marketing específico para los usuarios de ELAB.
 - R: Estimular la competitividad.
 - T: Anual

V. PLAN DE OPERACIONES

11. La Operación

11.1. Plan Estratégico

Siguiendo los objetivos de la empresa, la misión es innovar la enseñanza de idiomas utilizando la tecnología móvil.

Es por esto que el plan estratégico está enfocado en aprovechar el poder de early adopters disponible en Chile como una manera de ir refinando y mejorando los productos y servicios ofrecidos.

Se creará una red conformada por gente y talentos de diferentes hemisferios, para los profesores (EEUU, Inglaterra y Australia); y para la parte operativa en Chile, siendo la oficina representativa un soporte local y comercial para la operación.

11.2. Procesos claves

Dentro de las operaciones del proyecto, se identifican procesos clave necesarios, los cuales se detallan a continuación.

a) *Diseño de programa educativo: para esto realizamos una entrevista a nuestra gerente de operaciones María José Lorenzoni (profesora de inglés en el área educacional), para establecer los niveles del programa; los cuales fueron enfocada en las siguientes preguntas:*

- ¿Que consideraba que serían cualidades más importantes que tendríamos que buscar en estos profesores o aliados comerciales (partners)?

[María José Lorenzoni]: Considero que lo más importante es realizarles un cuestionario con preguntas claves, donde la idea es conocerlos a fondo y evaluarlo patrones claves, como serian: dinamismo, inspiración para enseñar, buena oratoria, pedagogía y metodologías de aprendizaje.

- ¿Crees que sería una barrera para los usuarios chileno, conversar con diferentes personas que hablen inglés con acentos distintos?

[María José Lorenzoni]: No creo que sería una barrera, todo lo contrario; para un alumno sería hasta más divertido aprender el idioma inglés desde distintos puntos de vista y aprender de las diferentes culturas.

- ¿Cuál sería una herramienta clave, para motivar a todos los usuarios que entren a la plataforma?

[María José Lorenzoni]: La clave está en hacerlo entretenido y con dinamismo; para esto, el formato de gamificación a través de trivias y premiaciones hará que los usuarios se sientan muy motivados, y también daría una conexión humana entre el profesor y el alumno.

- ¿Qué consideras que le podríamos ofrecer a los profesores, para que se queden con nosotros en la plataforma; que sea atractivo y que los fidelicemos?

[María José Lorenzoni]: Un muy buen trato, donde pueda observar la evolución de la aplicación y el aumento de la cantidad de usuarios, lo cual aumentará el ingreso de los profesionales; intercambio de culturas y profesionalismo.

Consiste en el diseño de un currículum de aprendizaje de inglés como lengua extranjera, para diversos niveles. Para cada nivel, se deben identificar los objetivos específicos de aprendizaje, los conocimientos y competencias que deben adquirirse, contenidos, y mecanismos de evaluación. Se efectúan además lineamientos de actividades a realizar, con el fin de facilitar la creación de media y contenidos. Este proceso es realizado por el equipo especialista docente.

b) *Diseño de plataforma tecnológica*

Consiste en el desarrollo del software a utilizar por la plataforma online. Esta plataforma, o *backend*, es la que permitirá interconectar todos los servicios, y a la que se accederá mediante las aplicaciones móviles. Este proceso es realizado por el equipo de desarrollo.

c) *Diseño de clientes y usuarios móviles para acceso a plataforma*

Consiste en el desarrollo de las aplicaciones móviles de usuario (alumnos) y clientes (profesores); o *frontend*. Es la que permite que pueda acceder al servicio y a los contenidos. Este proceso es realizado por el equipo de desarrollo.

d) *Diseño de contenidos*

Basándose en el programa educativo, plataforma tecnológica y clientes o usuarios; consiste en el desarrollo de los distintos medios y contenidos digitales a ser ofrecidos por el servicio. Esto incluye: desarrollo de aplicaciones, material audiovisual, de referencia, etc. Este proceso es realizado por equipos multidisciplinarios asignados por proyectos, pues involucra al equipo docente, equipo de diseño, equipo audiovisual, y equipo de desarrollo.

e) *Puesta en marcha Piloto*

Luego de realizar pruebas internas de calidad, consiste en el lanzamiento de los primeros productos y servicios, bajo un régimen *BETA* (marcha blanca). Esta ejecución considera actividades de desarrollo docente y tecnológico, como también comerciales.

Durante la ejecución de este proceso se lleva a cabo la apertura de oficina de soporte en Chile, como también las primeras actividades de Marketing, orientadas a captar clientes (Profesores) y usuarios (alumnos); y evaluar el desempeño de los servicios. Durante esta etapa se pretende comenzar con el posicionamiento de la marca, y medir la respuesta y feedback obtenido de los primeros usuarios. Involucra a todos los equipos.

f) Lanzamiento comercial

Consiste en el lanzamiento del servicio con todos sus productos disponibles al mercado chileno. Involucra disponibilidad de una biblioteca de aplicaciones, material de referencia y clases existentes. Incluye además tareas comerciales, como publicidad, posibles alianzas estratégicas con partners en Chile, ventas, y servicio al cliente. Involucra a todos los equipos.

g) Análisis continuo y mejoras

Consiste en realizar análisis continuo al desempeño del negocio, para identificar cambios en las preferencias de los usuarios, recepción de productos y servicios y poder mejorar así la oferta. Involucra a todos los equipos.

A continuación se muestra un diagrama de flujo de los procesos mencionado:

Diagrama de Procesos Principales

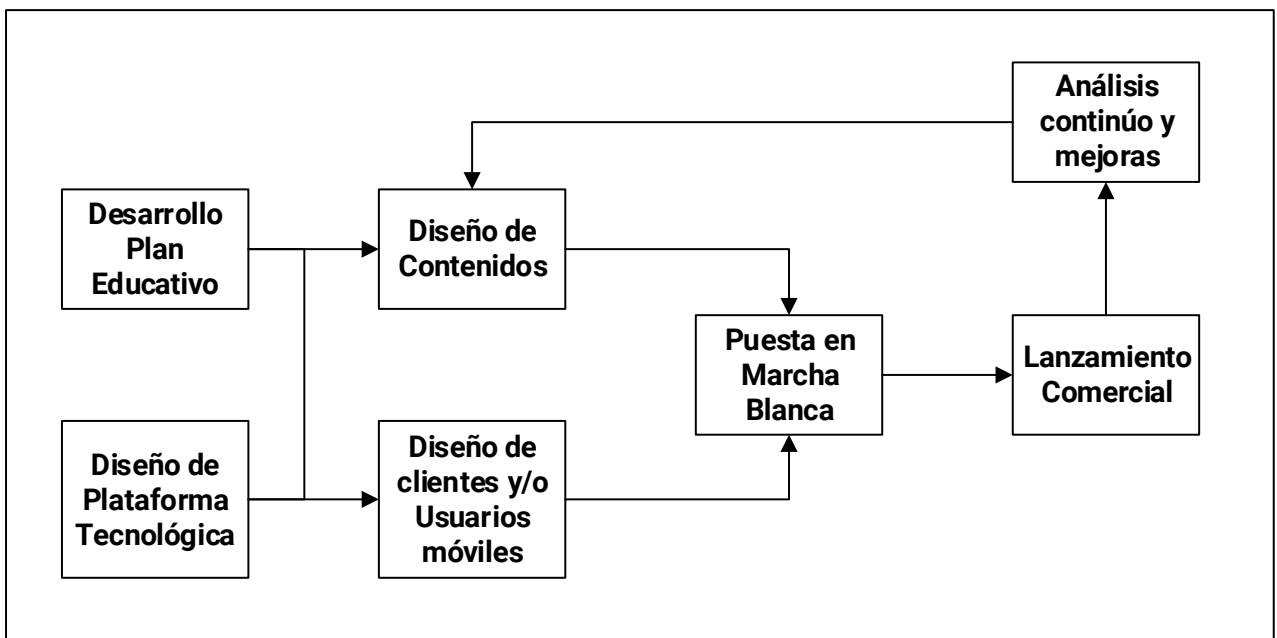


Figura 16: Elaboración Propia

11.3. Etapas del Negocio

El plan estratégico tiene inicialmente un horizonte de cinco años, con las siguientes etapas identificadas:

11.3.1. Desarrollo de Plataforma y Producto

Durante el primer año de operaciones, se pretende iniciar con los procesos de desarrollo de Plan Educativo y Plataforma Tecnológica, para continuar con el desarrollo de las aplicaciones y primeros contenidos.

11.3.2. Etapa de pruebas y puesta en marcha

Una vez implementada la plataforma web y de aplicaciones, se dará inicio a una puesta en marcha cerrada con friendly users, para luego a un beta testing abierto al público en donde los materiales serán testeados.

Una vez puesto en marcha el servicio, con oferta de contenidos gratuitos y freemium, se procederá a recolectar información de uso y feedback, con el objeto de preparar, mejorar y adaptar los materiales Premium a ser ofrecidos en la siguiente etapa.

En esta etapa Freemium nos servirá para evaluar en qué nivel de inglés se encuentra el usuario, en el cual le entregaremos un informe de la evaluación y cómo podríamos apoyarlo; de igual manera, tendremos la información del posible usuario, para futuras estrategias de marketing y captación de productos y servicios.

11.3.3. Despliegue de Contenidos Premium

En esta etapa se comenzará a ofrecer los servicios de pago (diagnóstico y transaccional). Se espera obtener un grado de madurez gracias a las pruebas e información de las etapas anteriores, de la misma forma, se espera obtener ingresos más estables en esta etapa. La cobertura de este servicio siempre será personalizada entre el profesor (cliente) y el alumno (usuario) (como una tutoría 1 a 1); sin embargo, el profesor cambiará por sesión, pero mantendrá el mismo enfoque hacia el alumno. También se tienen varios métodos de pago disponibles al momento del lanzamiento.

En esta etapa la oficina Representativa de Chile se encuentra funcionando, para los: estudios de mercado, difusión, marketing, gestiones para realizar alianzas con instituciones y empresas en el área de negocios que necesiten la fluidez de inglés en sus empleados; con el fin de poder aumentar convenios y difusión del producto.

11.3.4. Expansión de Mercado en LATAM

En la etapa del plan de marketing (**Estrategias de Comunicación – LATAM**); desarrollamos un estudio de mercado para todos los países de Latinoamérica, donde evaluamos como era su comportamiento y puntajes de los niveles de inglés.

En esta etapa se pretende contar con una mayor cantidad de personal, para dar abasto a la demanda creciente del servicio. La idea sería abordar los países con mayor población y que han decrecido en este Ranking evaluado, ya que para ellos se vuelven una necesidad; por ende, sería montar una oficina en México y Colombia, como también acceso a más métodos de pago y convenios locales.

Conforme el negocio vaya creciendo, se considera una etapa de evaluación para expandir el mercado a otros países de LATAM, como serían: Perú y Argentina, que son países que podríamos apoyarlos a potenciar el buen puntaje que tienen en el inglés.

Es importante resaltar, que uno de los factores más importante a considerarán en los países con potencial demanda; es el estado tecnológico, tamaño de la población, Nivel e interés de la población por el aprendizaje del Inglés y éxito del servicio original.

11.3.5. Escalabilidad del Negocio

Tasa		7,98%	69%	10%		
Chile	17.574.003	1.403.103	968.141	96.814		
	Total Población	Mercado Potencial	Cuota Mercado	% Cuota Mercado	Año Censo	Link Referencial

(+) 5 Año

México	119.938.473	9.575.851	6.607.337	660.734	2015	(a)
Colombia	48.258.494	3.852.943	2.658.530	265.853	2018	(b)

(+) 6 Año

Argentina	40.117.096	3.202.937	2.210.026	221.003	2010	(c)
Perú	31.237.385	2.493.983	1.720.848	172.085	2017	(d)

Figura 17: Elaboración Propia

(a) <https://www.inegi.org.mx/temas/estructura/>

(b) <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

(c) <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-41>

(d) https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf

Cómo se observa en el cuadro anterior, para el país de México su cuota de mercado representa 6,82 veces la cuota de Mercado a Chile, y para Colombia representa 2,75 veces respectivamente; por ende, esto no da un indicio que el crecimiento y la escalabilidad en los países de LATAM podrá ser muy amplia. Es importante mencionar que solamente estamos hablando de los primeros dos países que vamos a abordar.

Para los años siguientes abordaremos Argentina en 2,28 veces la cuota de Mercado de Chile y Perú con 1,78 veces respectivamente.

Se puede observar que los países LATAM han bajado mucho su Índice de dominio del inglés según el EF. Sin embargo, se ha implementado una política de los gobierno para promover y aumentar la cantidad de personas que dominen el idioma inglés, con la finalidad de mejorar los profesionales en las distintas área; todo esto ocurre, debido a los bajos posicionamientos ranking de los países de LATAM frente al resto del mundo.

Criterio Conservador de la Cuota de Mercado:

Es importante mencionar que solamente estamos abordando el 10% de la cuota de mercado que habíamos filtrado, debido a que tenemos un formato conservadora. Esto con la finalidad de ir entendiendo cada vez más nuestro segmento mercado y cómo va evolucionando las tendencias del mismo.

11.4. Horizonte en tiempo

Las etapas del plan estratégico están consideradas de acuerdo al siguiente cuadro:

Carta Gantt de Plan de Operaciones

Etapas	Año #1		Año #2		Año #3		Año #4		Año #5	
	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2	Sem.1	Sem.2
<i>Desarrollo de Plataforma</i>	OK	OK	OK	OK						
<i>Desarrollo de Currículum</i>	OK									
<i>Desarrollo de Aplicaciones</i>		OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
<i>Beta Cerrado</i>			OK							
<i>Friendly Users</i>			OK							
<i>Apertura de Oficina en Chile</i>				OK						
<i>Despliegue de Contenidos Premium</i>				OK	OK					
<i>Formación de alianzas estratégicas</i>					OK	OK	OK	OK	OK	OK
<i>Difusión presencial</i>					OK	OK	OK	OK	OK	OK
<i>Evaluación de Expansión</i>								OK	OK	OK
<i>Trámites para expandir figura legal</i>									OK	OK

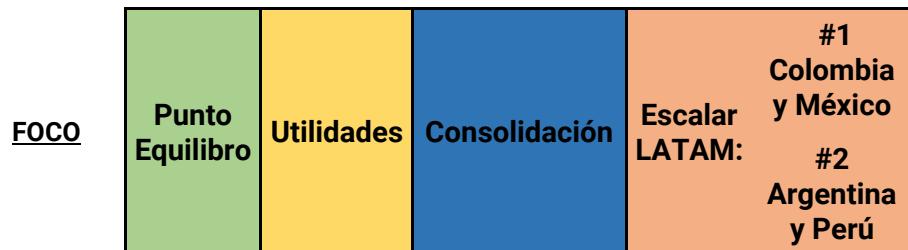


Figura 18: Elaboración Propia

11.5. Plataforma y Tecnología Necesaria

11.5.1. Plataformas móviles

Se considera el desarrollo de plataformas móviles y aplicaciones para los dos ecosistemas principales del mercado: Android (Google) e iOS (Apple).

Android es el líder en market share en Chile, con un 84,45% de participación, mientras que iOS tiene un 14,97% de share (iCrossing, 2013). Esto se explica en gran parte debido a los principales fabricantes de teléfono que existe en el país. Sin embargo, esta cifra se estima que cambie en los próximos años en favor de Apple. (<https://gs.statcounter.com/os-market-share/mobile/chile>)

11.5.2. Plataforma web

En conjunto con las plataformas móviles, se contempla el desarrollo de una plataforma web, que permita el acceso a los contenidos, y que tenga una funcionalidad similar a la que podría existir en las aplicaciones móviles.

Los servicios de Billing, Customer Service estarán primeramente centrados en la plataforma web.

11.5.3. Tecnología necesaria

Para efectos de hosting para aplicaciones web, se utilizará el servicio Elastic Computing Cloud de Amazon (Amazon EC2, <http://aws.amazon.com/ec2/>).

Para efectos de hosting para el contenido, se utilizará el servicio Amazon Simple Storage Service (Amazon S3, <http://aws.amazon.com/s3/>).

Para el desarrollo de las aplicaciones móviles se utilizan Android SDK y iOS Developer Program.

Para la creación de material audiovisual se necesitan cámaras de video, software de edición, computadores y equipo de audio.

Para los clientes y usuarios, necesitan tener acceso a Internet con navegadores recientes, y/o smartphones Android (10.0 o superior), o iPhone (iOS 13.5.1 o superior).

11.5.4. Infraestructura necesaria

Aparte de los recursos tecnológicos se identificó costos iniciales (habilitación de oficinas, equipamiento, inversión inicial), costos fijos mensuales (arriendo oficinas, servicios básicos, costos de comunicación) y costos anuales de operación (costos de Ventas, difusión, viajes).

11.6. Material y Contenido (R&D)

Uno de los factores de éxito más importante tiene relación con la Investigación y Desarrollo (R&D).

De acuerdo al plan estratégico de la empresa, la diferenciación del Producto no viene tanto de la mano por el área tecnológica (Software), sino por el Contenido y la forma de interactuar. De esta manera, es importante la inversión en este departamento.

La empresa no pretende operar con un departamento exclusivo de R&D, sino a través de proyectos con equipos multidisciplinarios de la startup. El material y contenidos serán preparados desde Chile, en distintos departamentos de la empresa.

11.6.1. Contenido Técnico y Pedagógico

Se identifica primero un área encargada del desarrollo y preparación de los materiales de enseñanza. Esta área está a cargo de diseñar el método de aprendizaje, objetivos, y lineamientos de los cursos, teniendo como output un documento técnico para cada proyecto de implementación donde están los guiones, textos, imágenes a utilizar.

También está a cargo del servicio de tutorías 1 a 1 por llamada o video llamada.

Esta área está conformada por un equipo de profesionales de la educación, con mucha experiencia en el área de la tecnología.

11.6.2. Contenido Audiovisual

Para la implementación de los contenidos generados a partir del departamento de desarrollo técnico, se contempla un área encargada del diseño y generación de material audiovisual. Esta área se encarga de generar los videos, documentos, imágenes, páginas web y diseño de aplicaciones.

11.6.3. Desarrollo IT

Con el fin de desarrollar las plataformas web, móviles y de aplicaciones, se contempla un área de desarrollo IT, encargados de encapsular los contenidos generados por el área de medios audiovisuales y pedagógicos en formatos web y móviles.

Esta área es la encargada del delivery final de aplicaciones, QA, y mantenimiento de los servidores, sitios web y de los e-Commerce asociados.

11.6.4. Área Comercial

Se contempla un área dedicada a la relación con clientes, para ventas, billing, y servicio al cliente.

Esta área tendrá una contraparte ubicada en Chile, en la forma de oficina representativa.

11.7. Content Delivery

El contenido será entregado de manera virtual, a través de Internet, y utilizando los servicios de Amazon Web Services.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO (RESUMEN)

El equipo del proyecto estará formado por sus gestores quienes tienen bastante experiencia en ámbitos comerciales y financieros.

También se tiene considerado un equipo back office compuesto por personal dedicado a los aspectos académicos y tecnológicos.

Para organizar la estructura y potenciar la sinergia del equipo, se tendrá una estructura organizacional con distintas áreas separadas en: Gerencia General, Operaciones y Desarrollo, Comercialización y Ventas, Marketing, Contenidos (académicos) y Administración y Finanzas.

Cada área tendrá procesos identificados como claves para el éxito de ELAB, dentro de ellos se puede mencionar: Desarrollo TI, Operaciones y Mantenimiento, Servidores y Almacenamiento, Estudio de Mercado, Análisis Estratégico, Estrategia y Generación de Comunicaciones, Conceptualización de Marca, Gestión de las RRSS, Diseño y Línea Gráfica, Contenidos Pedagógicos, Contenido Audiovisual, Finanzas, Tesorería, Auditoría Interna y RRHH.

La interacción entre Marketing y RRHH, es un proceso crítico que tendrá la función de reclutamiento de los profesores "socios".

El Detalle se encuentra en la Parte II

VII. PLAN FINANCIERO (RESUMEN)

Se determinó que se tendrán 3 servicios diferentes, 1 on 1 Video Diagnóstico, 1 on 1 Video Tutoring Session y 1 on 1 Video Tutoring Promotion los cuales tendrán un valor de 10, 15 y 33,75 Dólares respectivamente.

El diagnóstico es la fase de entrada, por lo que toda persona que tome las tutorías deberá contar con este servicio en primera instancia. Posterior a ello, se estima que las Tutoring Session, tendrá un uso de 7 sesiones el segundo año, 7 el tercero y 10 para el cuarto y quinto año.

Del mismo modo, se estima que para el segundo año se tendrán 2 sesiones por personas, 3 para el tercer año y 4 para el cuarto y quinto año.

Con la cuota de mercado objetivo de 96.814 personas, más la tasa de conversión aplicada de un 5% (Wordstream 2012) se obtienen las siguientes proyecciones de ventas:

	<u>Año</u> <u>1</u>	<u>Año</u> <u>2</u>	<u>Año</u> <u>3</u>	<u>Año</u> <u>4</u>	<u>Año</u> <u>5</u>
Ventas	-	753.926	3.107.234	6.444.918	6.444.918

Por otra parte, los costos están determinados en dos segmentos, los costos directos e indirectos.

Los costos indirectos contemplan los costos de remuneraciones, servicios (servidores, desarrollo, licenciamiento y mantenencias), Arriendos y gastos generales más los costos de depreciación de los activos. Los costos directos están dados por el costo de los profesores "socios" por el valor de cada clase efectuada.

De esta forma se tiene que los costos están dados por:

<u>Costos</u>	<u>Año</u> <u>1</u>	<u>Año</u> <u>2</u>	<u>Año</u> <u>3</u>	<u>Año</u> <u>4</u>	<u>Año</u> <u>5</u>
Costo de venta	67.770	403.225	1.292.140	2.480.379	2.480.379
Gastos de Adm.	410.616	625.234	770.077	894.208	954.208
Depreciación	1.750	2.625	3.625	4.775	5.250
Totales	480.136	1.031.084	2.065.842	3.379.362	3.439.837

Considerando lo anterior, los resultados de ELAB se presentan de la siguiente manera:

<u>Resultados</u>	<u>Año</u> <u>1</u>	<u>Año</u> <u>2</u>	<u>Año</u> <u>3</u>	<u>Año</u> <u>4</u>	<u>Año</u> <u>5</u>
Ingresos	0	753.926	3.107.234	6.444.918	6.444.918
Costos	480.136	1.031.084	2.065.842	3.379.362	3.439.837
Resultado Antes de Impuesto	-480.136	-277.158	1.041.392	3.065.556	3.005.081
Impuestos (27%)			-281.176	-827.700	-811.372
Beneficio Tributario	129.637	74.833			
Resultado Neto	-480.136	-277.158	964.686	2.237.856	2.193.709

Los Flujos esperados se presentan de la siguiente manera:

	<u>Año</u> <u>0</u>	<u>Año</u> <u>1</u>	<u>Año</u> <u>2</u>	<u>Año</u> <u>3</u>	<u>Año</u> <u>4</u>	<u>Año</u> <u>5</u>
FCF	-600.000	-374.272	-453.702	1.747.452	5.252.904	7.403.442

* En el año 0 se considera la Inversión Inicial

Tomando el modelo CAPM, se obtiene una tasa de descuento del 15,06% lo que aplicado a los flujos, se obtiene un VAN de US\$6.546.731 con una TIR de 189% por lo que el proyecto resulta muy rentable.

El Detalle se encuentra en la Parte II

VIII. PROPUESTA INVERSIONISTA (RESUMEN)

Para realizar el proyecto se propone una inversión inicial de USD\$600.000, que estará será enterado con USD\$300.000 por el equipo gestor y una inversión externa de igual cuantía.

Las participaciones propuestas corresponden a un 77% para el equipo gestor y un 23% para la inversión externa. Esto está pensado considerando el flujo del inversionista quien recibirá dividendos a contar del 3er año sumado al valor de la empresa al 5to año, su inversión

<u>Flujo del</u> <u>Inversionista</u>	<u>Año</u> <u>0</u>	<u>Año</u> <u>1</u>	<u>Año</u> <u>2</u>	<u>Año</u> <u>3</u>	<u>Año</u> <u>4</u>	<u>Año</u> <u>5</u>
Inversión	-300.000					
Dividendos				66.653	154.412	151.366
Flujos	-300.000	0	0	66.653	154.412	151.366
VAN	906.406					
Veces el valor de inversión	3,02					

Es importante indicar, que para el 2do año, se contempla la utilización de líneas de crédito para solventar las necesidades de caja dado que la inversión inicial no cubre el 100% de ellas. Esta línea de crédito es de uso rotativo y de uso en la medida de lo necesario, por lo que los intereses que pueda generar no han sido considerados en los flujos dado que se estimas como marginales y no afectan los resultados significativamente.

El Detalle se encuentra en la Parte II

IX. CONCLUSIONES

ELAB es una plataforma tecnológica que busca mejorar la comprensión del idioma Inglés a través de la aplicación de modelos exitosos en el mundo y adaptándolos a las necesidades de los potenciales usuarios.

Se enfoca en la disponibilidad 24/7, con atención personalizada y pagando solamente por lo realmente consumido, libre de contratos onerosos y vinculantes que facilita el uso acercando la globalización a todos.

Los conceptos detrás del proyecto son “la optimización del tiempo”, “pago justo” y “disponibilidad”. Lo que hace de ELAB una alternativa llamativa y viable para los clientes.

Todos los análisis realizados en este trabajo, muestran que ELAB no es solo un buen negocio, sino que también es escalable y adaptable a un mercado global ampliando la gama de idiomas y haciendo pequeños ajustes a las plataformas de tal forma de integrar las distintas culturas.

ELAB, muestra una relación WIN-WIN no solo con sus clientes por las prestaciones que otorga, sino que también asegura beneficios a los profesores “socios” quienes generan ingresos de manera consistente y rápida.

Con todo lo anteriormente mencionado, se puede indicar que el proyecto es totalmente viable y factible de realizar, abriendo una nueva forma de enseñanza online (océano azul) que permite tanto para sus clientes como para sus socios un crecimiento (tanto personal como económico) con una apuesta innovadora en un mercado creciente.

Referencias

- Brinkmann, Hellmut, Teresa Segure, y Maria Ines Soler. «Adaptación, Estandarización y Elaboración de Normas para el Inventario de Autoestima de Coopersmith.» *Revista Chilena de Psicología*, 1989.
- Cisterna Zenteno, Cecilia, Claudio Diaz Larenas, Javiera Boudon Araneda, y Maria Edith Larenas San Martin. «Conocimiento pedagógico del profesorado de inglés en Chile y su necesidad percibida de actualización.» *Revista Actualidades Investigativas en Educación* 19, nº 2 (2019): 1-26.
- Girardi, Paula, y Larry Chiagouris. «The digital marketplace: Early adopters have changed.» *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 2018.
- Godwin-Jones, Robert. «Emerging technologies: mobile apps for language learning.» *Language Learning & Technology* 15, nº 2 (2011): 2-11.
- Grzib Scklosky, Gabriela . *Bases cognitivas y conductuales de la motivación y emoción*. Madrid: Centro de Estudios Ramon Areces, 2002.
- Instituto Nacional de Estadísticas. *Web diseminacion Censo 2017*. 2018. <http://resultados.censo2017.cl/> (último acceso: 28 de noviembre de 2019).
- Kormos, Judit, y Thom Kiddle. «The role of socio-economic factors in motivation to learn English as a foreign language: the case of Chile.» *System*, 2013: 1-14.
- Lyons, Dylan. *Babbel*. 26 de July de 2017. <https://www.babbel.com/en/magazine/how-many-people-speak-english-and-where-is-it-spoken> (último acceso: 28 de noviembre de 2019).
- Martinez, Rosa. *Economia y Negocios*. 25 de Noviembre de 2018. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=524526> (último acceso: 17 de Diciembre de 2019).
- Observatorio Social, Ministerio de Desarrollo Social. «CASEN.» Septiembre de 2015. http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/casen_2015.php (último acceso: 17 de Diciembre de 2019).
- Osterwalder, Alex, y Yves Pigneur. *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, 2009.
- Payne, Adrian, Pennie Frow, y Andreas Eggert. «The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing.» *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2017.
- SIL International. *Ethnologue*. 2018. <https://www.ethnologue.com/> (último acceso: 28 de noviembre de 2019).
- Zou, Bin, y Jiaying Li. «Exploring mobile apps for English language teaching and learning.» *Critical CALL – Proceedings of the 2015 EUROCALL Conference*. Padova: Dublin: Research-publishing.net, 2015. 564-568.

ANEXOS

ANEXO I Datos de la Encuesta

Pregunta 1: Seleccione su género

Alternativas	Número de respuestas	Porcentaje
Mujer	60	47,2
Hombre	67	52
Prefiero no decirlo	1	0,8

Pregunta 2: ¿Cuál es su edad?

Alternativas	Número de respuestas	Porcentaje
Menor de 18 años	0	0
Entre 18 y 24 años	5	3,9
Entre 25 y 34 años	27	20,5
Entre 35 y 44 años	69	54,3
Entre 45 y 54 años	19	15
55 años o más	8	6,3

Pregunta 3: ¿Consideras necesario el manejo del idioma inglés para tu desarrollo personal dentro y fuera de tu trabajo?

Alternativas	Número de respuestas	Porcentaje
Si	121	94,5
No	7	5,5

Pregunta 4: De 1 a 10, ¿Cuál consideras que es tu manejo del idioma inglés?

Alternativas	Número de respuestas	Porcentaje
1 (nulo)	5	3,9
2	6	4,7
3	16	12,5
4	27	21,1
5	16	12,5
6	19	14,8
7	18	14,1
8	13	10,2
9	5	3,9
10 (nativo)	3	2,9

Pregunta 5: A la hora de tomar clases de inglés, ¿qué importancia le das a las siguientes condiciones?

Condiciones	Importancia ponderada
Horario acorde a agenda	4,3
Costo del curso	4,1
Interacción personal con profesores	4,0
Dificultad acorde al nivel	3,9
Distancia al centro de estudios	3,9
Programa académico	3,9
Profesores nativos	3,8
Inglés para propósitos específicos	3,5
Inglés Británico/Americano	3,3

Pregunta 6: ¿De acuerdo a tu agenda actual, cuanto tiempo libre tienes durante la semana?

Alternativas	Número de respuestas	Porcentaje
Menos de 1 hora	17	13,3
1 a 5 horas	73	57
5 a 10 horas	21	16,4
10 a 15 horas	7	5,5
Más de 15 horas	10	7,8

Pregunta 7: Si fuese necesario, ¿cuánto tiempo destinarías a la semana para el aprendizaje de inglés?

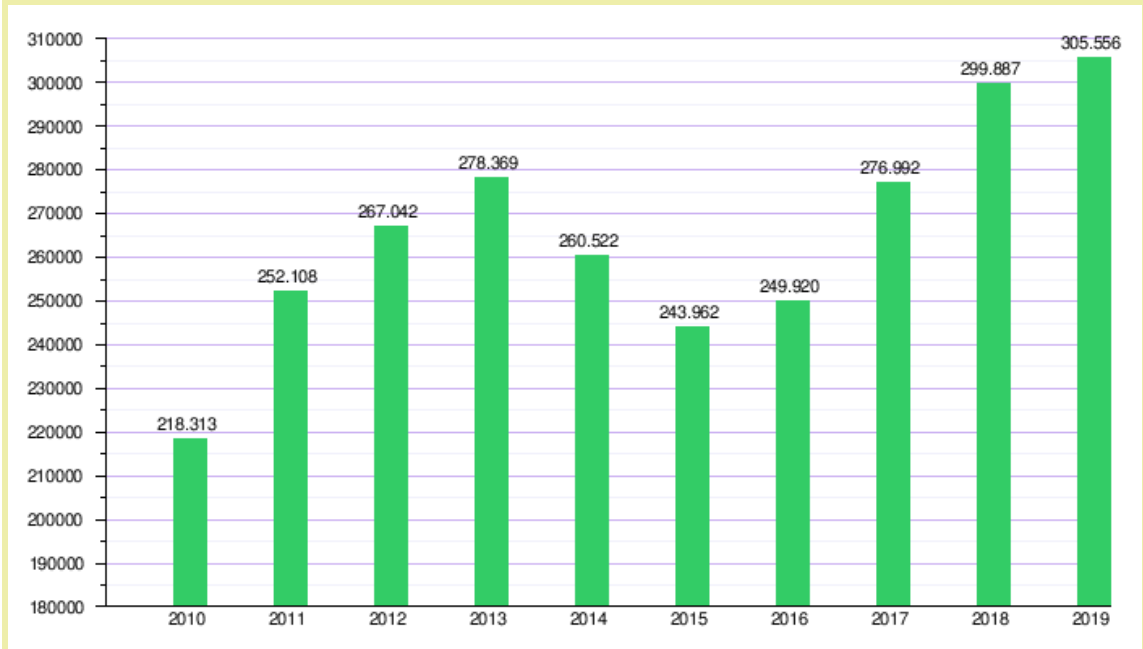
Horas	Número de respuestas	Porcentaje
1	14	10,9
2	31	24,2
3	15	11,7
4	20	15,6
5	34	26,6
6	3	2,3
7	2	1,6
8	5	3,9
9	1	0,8
10	3	2,3

Pregunta 8: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar al mes por un curso de inglés que te permita subir tu nivel de forma efectiva? (en pesos chilenos)

Costo (CLP)	Número de respuestas	Porcentaje
Menos de 15,000	10	7,8
15,000 a 30,000	32	25
30,000 a 45,000	22	17,2
45,000 a 60,000	19	14,8
60,000 a 75,000	19	14,8
75,000 a 90,000	10	7,8
90,000 a 105,000	10	7,8
105,000 a 120,000	2	1,6
Más de 120,000	4	3,1

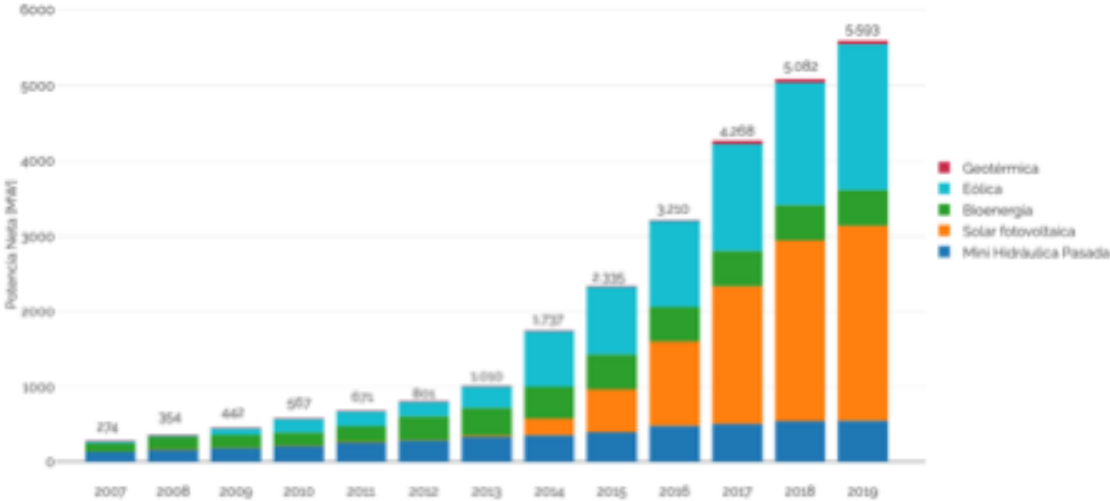
ANEXO II Informe política monetaria Banco Central de Chile, Marzo 2020

Gráfica del crecimiento del Producto Bruto Interno de Chile 2010-2019



Fuente: [Fondo Monetario Internacional](#) y [Banco Mundial](#)

ANEXO III Evolución capacidad instalada ERNC Junio-19



Fuente: Acera (asociación Chile de energías renovables y almacenamiento)

ANEXO IV Esquema de lienzo (Canvas) propuesto para la plataforma ELAB

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Profesores Socios tecnológicos Inversionistas Promotores tecnológicos * Crowdfunding: Búsqueda de Inversionistas. * Organizadores de Eventos de entrenamientos.	Estructura académica & Evaluación de profesores IT: Desarrollo de plataforma & Solución de bugs Contratos Marketing Masa crítica	USUARIOS: Alumnos “ELAB es una aplicación móvil para el aprendizaje del inglés que te permite conversar con profesores nativos, disponible 24/7, y que sólo te cobra por el tiempo que realmente la usas”	Manejo de reseñas y calificaciones Soporte para alumnos y profesores Marketing a través de redes sociales y sitios web de tecnología Realizar proceso de Fidelización (CRM): para verificar las opiniones de nuestros clientes y tener un Feedback.	C2C USUARIOS: Alumnos Bases de datos de Adultos profesionales Con Smartphone e internet Edades: Entre 25 y 44 años Geográfica / Demográfico: Principalmente en CHILE. Escalabilidad LATAM (México y Colombia) Psicográficos (Hábitos de Consumidores) Personas con horarios irregulares Género: Es indiferente para ambos.
	RECURSOS CLAVES	SOCIOS: Profesores	CANALES	C2C SOCIOS: Profesores
	Profesores / Especialistas en pedagogía de Inglés Plataforma	“Con ELAB puedes enseñar inglés desde la comodidad de tu hogar, en el horario que más te acomode, conociendo gente y culturas de otros países y sobre los temas que más te interesan”	Aplicación móvil: Android / iOS (Apple) / Windows phone Gremios o Asociaciones en el área de educación Medios: RRSS (Nuestra comunicación) Redes sociales y Web -> Instagram, Facebook, LinkedIn	Bases de datos de Adultos con inglés nativo, Con interés de generar ingresos extra Edades: indiferente Geográfica / Demográfico: Ubicados en 4 zonas estratégicas Psicográficos (Hábitos de Consumidores): Que les interese enseñar inglés y otras culturas Género: Es indiferente para ambos.
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
Infraestructura tecnológica Empleados base Marketing y eventos Desarrollo de mejoras y nuevos productos Costos de transacción Compensación para accionistas Costos de expansión a nuevos países Pago de seguros		ELAB recibirá un ingreso por hora de clases, con tarifa variable de acuerdo a la demanda/oferta de cada sesión temática Posibles servicios Premium: Videoconferencias, clases grupales, selección de profesores afines.		

ANEXO V Retención promedio para Aplicaciones, iOS & Android



Fuente: <https://www.flurry.com/retention/>

ANEXO VI Proceso de Apertura de Oficina Representativa

#	Procedimiento	Tiempo de Trámites	LINK	Costo Asociado
1	<u>Registro de compañía en: Crea tu empresa en un día</u> Es un sistema simplificado que ofrece la iniciación de actividades vía internet.	30 minutos	- https://www.registodeempresasysociidades.cl/	Sin Costo
2	<u>Elegir el tipo de sociedad</u> Existe un tutorial por cada una de las sociedades, indicándote todas sus cualidades y sus diferencias.	1 hora	-	Sin Costo
3	<u>Registrarte e ingresar</u> Debes registrarte como usuario	10 minutos	-	Sin Costo
4	<u>PASO 1:</u> Ingreso de datos de la Sociedad, Nombre de la Sociedad, Domicilio de la Sociedad, Objeto Social, Capital de la Sociedad, Duración de la Sociedad, Administración Social, Facultades de la Administración, Juntas Ordinarias de Accionistas, Resolución de Diferencias, Distribución de utilidades (opcional), Otros Pactos (opcional)	10 hora	-	Sin Costo
5	<u>PASO 2</u> Ingreso de datos de los Accionistas	1 hora		Sin Costo
6	<u>PASO 3</u> Adjuntar documentos solicitados	1 hora		Sin Costo
7	<u>PASO 4</u> Firmar electrónicamente	1 hora		Sin Costo
8	<u>FIRMA Presencial</u> Dirigirse a la notaria para validar el documento electrónico. Todos los socios y representantes legales de la empresa.	3 hora		15 USD

Fuente: Elaboración propia.