



# **“ELAB: APP Para El Aprendizaje Del Idioma Ingles”**

## **Parte II**

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

**Alumno: Eduardo Antonio Lorenzoni Orrego**  
**Profesor Guía: Erich Spencer Ruff**

**Santiago, Agosto 2020**

## **Agradecimientos:**

*A mi familia...*

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

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

*A mis 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 me ayudaron y apoyaron para llegar a estas instancias...*

***¡ ¡ ¡Gracias... Totales!!!***

## Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	4
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO (RESUMEN) .....	5
II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA (RESUMEN).....	6
III. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR (RESUMEN) .....	7
IV. PLAN DE MARKETING (RESUMEN).....	9
V. PLAN DE OPERACIONES (RESUMEN).....	11
VI. EQUIPO DEL PROYECTO .....	12
12. Plan Organizacional.....	12
12.1. Marco Legal.....	12
12.2. Equipo Emprendedor .....	12
12.3. Organigrama.....	13
12.4. Personal Clave.....	13
12.4.1. Área de Desarrollo.....	14
12.4.2. Área Comercial y Marketing .....	14
12.4.3. Área de Contenidos.....	14
12.4.4. Área de Administración y Finanzas .....	15
12.4.5. “Profesores Socios” .....	15
12.4.6. Comentarios .....	15
12.5. Key Partners .....	16
12.5.1. Entel.....	16
12.5.2. Claro, Movistar y WOM .....	16
12.5.3. Business manager Facebook (Facebook, Instagram y WhatsApp).....	16
12.5.4. CORFO.....	17
12.6. Oficina Representativa en los países .....	17
12.6.1. Proceso de Apertura de Oficina Representativa .....	17
VII. PLAN FINANCIERO .....	17
13. Plan de Finanzas.....	17
13.1. Proyecciones de Ventas .....	17
13.2. Proyecciones de Costos .....	20
13.3. Supuestos .....	22
13.4. Estado de Resultados y Flujo de Caja .....	23
13.5. Balance general, USD.....	24
13.6. Evaluación y Análisis Económico .....	24

13.7.	Punto de equilibrio .....	25
13.8.	Análisis de Sensibilidad.....	26
VIII.	PROPUESTA INVERSIONISTA.....	27
13.9.	Financiamiento del inversionista .....	27
IX.	CONCLUSIONES.....	28
	Referencias.....	29
	ANEXOS .....	30
	ANEXO I Datos de la Encuesta .....	30
	ANEXO II Informe política monetaria Banco Central de Chile, Marzo 2020 .....	34
	ANEXO III Evolución capacidad instalada ERNC Junio-19.....	34
	ANEXO IV Esquema de lienzo (Canvas) propuesto para la plataforma ELAB.....	35
	ANEXO V Retención promedio para Aplicaciones, iOS & Android.....	36
	ANEXO VI Proceso de Apertura de Oficina Representativa .....	37

## Resumen Ejecutivo

En estos tiempos, el dominio del inglés, significa poseer una poderosa herramienta tanto para estudiantes como para profesionales. Sin embargo, el mercado no se ha adaptado a las necesidades de los clientes en relación con la escasez de tiempo y disponibilidad, con el objeto de dar utilidad a los tiempos de ocios (viajes, tacos, esperas, entre otros) para potenciar los conocimientos de idiomas.

Las posibles soluciones con las que nos encontramos, contemplan contratos y relaciones vinculantes que exigen a los clientes el compromiso tanto de tiempo como de importantes recursos que obligan a tener una planificación estricta, que por lo general, las personas dedicamos a otras actividades que otorgamos mayor importancia o urgencia.

ELAB, es una app, que privilegia el tiempo y la flexibilidad del usuario, entregando un servicio de clases de inglés online, "one on one" personalizado, con alternativas de audio o video con módulos fraccionados que permiten flexibilidad ante los tiempos de ocio en cualquier lugar y hora a un bajo costo, ya que utiliza la metodología UBER conectando a un profesor (socio) con un alumno (cliente/usuario), no requiriendo espacios físicos "apropiados" para impartir las clases y aprender o potenciar el idioma.

ELAB, tiene un programa académico segmentado para cada módulo, de tal manera que cualquier profesor, en cualquier parte del mundo, puede dictar o retomar una clase sin perder contenido, de esta forma se optimiza el tiempo y la personalización de cada clase.

El mercado en Chile, muestra que existen 1.400.000 personas de entre 25 y 44 años que dicen tener interés y los recursos para tomar clases, el mercado objetivo de ELAB tomará un 10% y posteriormente al quinto año, escalar a Latinoamérica.

La utilización de una plataforma digital y profesores "free lance", evita que ELAB realice grandes inversiones reduciendo el costo operacional. Esta reducción se traspassa al usuario marcando una importante diferencia con sus competidores, centrando el negocio en el delta que se genera entre el costo del profesorado y el valor por clase cobrado.

El equipo que lidera el proyecto está compuesto por sus socios gestores quienes tienen amplia experiencia liderando compañías nacionales e internacionales en aspectos comerciales, administrativos, financieros y contables. También se cuenta con personal TI y docentes que tendrán como misión, el diseño y mantención de las plataformas, como también la creación de los programas y módulos académicos.

El costo del proyecto es de USD\$600.000 que se fraccionan en aportes de USD\$300.000 entregando una participación de un 23% a los inversionistas externos. Esto está pensado en que los inversionista al termino del quinto año, por su participación tendrán un valor de USD\$906.000 que representa 3 veces el valor de la inversión inicial.

ELAB generará utilidades a partir del tercer año que suman 5.396.000 hasta el quinto año, con pérdidas razonables en los primeros 2 años que alcanzan los USD\$757.000, de esta forma, se tiene que el VAN del proyecto es de KUSD 6.546 con una TIR del 189% haciendo el proyecto atractivo y rentable.

## I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO (RESUMEN)

ELAB propone una aplicación móvil que usa el formato persona a persona para conectar estudiantes con profesores, con un modelo bajo costo, que cobra sólo por el tiempo usado, por medio de módulos de diálogos de 30 minutos, cimentados por un programa académico.

Cada socio (profesor), se debe acreditar en la misma aplicación, permitiéndoles obtener ingresos por las clases dadas, en una relación de beneficio para ambas partes, similar a otras aplicaciones como Uber, Cornershop y Rappi.

Se posicionará la aplicación en la mente de los consumidores, teniendo una inversión en publicidad considerable, siendo los márgenes muy 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.

En Chile, de acuerdo con el Mineduc, egresados de secundaria deberían tener un dominio intermedio del inglés, sin embargo, el porcentaje es muy bajo. Algunas de las causas ya estudiadas, en que principalmente las clases de inglés son dictadas en español, lo que no permite al estudiante utilizar realmente el idioma (Cisterna Zenteno, y otros 2019). En la misma línea, un estudio a 740 estudiantes secundarios chilenos, muestra que el principal motivo por el que se estudia inglés es para aumentar las oportunidades laborales.

En las últimas décadas, el avance en la computación y en especial en las aplicaciones móviles, han permitido usarlas para la enseñanza del inglés (EFL, English as a Foreign Language), pero muchas de éstas han fallado al no tener un modelo pedagógico (Zou y Li 2015), carecer de interacción social y no enfocarse en los intereses del estudiante.

Así, considerando el tiempo que los chilenos usan su celular para distraerse, más los que se consideran tiempos “muertos”, permite visualizar que la forma de aprender inglés con ELAB, enfocada al habla y a la práctica, asequible y sumamente flexible, logrará en el cliente fluidez en el inglés, siendo una alternativa exitosa y atractiva para el aprendizaje y práctica del idioma.

Como una forma de levantar información actual respecto al potencial del mercado, hemos realizado una encuesta “online” a 128 personas. De acuerdo con las respuestas, existe un alto interés en el idioma inglés, pues un 95% declara que lo considera necesario para su desarrollo. Respecto a cuál es su nivel de inglés, un 84% dice poseer nivel bajo o medio, lo que representa un nicho importante para la aplicación.

Una vez confirmado el alto interés por el uso de inglés, es necesario determinar qué factores son considerados determinantes a la hora de tomar cursos. Se les pidió a los encuestados evaluar la importancia que le otorgan a un set de condiciones en una escala Likert del 1 al 5 (siendo 1 el menos importante y 5 el más importante), determinando así una importancia ponderada.

La condición más importante fue el *“horario acorde a la agenda”*, 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, y en tercer lugar de importancia, está la *“interacción personal”*.

con los profesores”, algo que las plataformas “online” generalmente no consideran, a diferencia de ELAB, que es una de sus características principales de funcionamiento.

Otra conclusión, es que 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 sigue siendo considerable, por lo que esperamos que, manteniendo la propuesta de un servicio de bajo costo, la aceptación de la aplicación sea alta.

A medida que la tecnología ha ido evolucionando, múltiples plataformas se han usado 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, de video, discos compactos, sitios web y ahora, en aplicaciones móviles.

Las principales aplicaciones móviles para el aprendizaje del inglés disponibles a la fecha en Chile son: Duolingo, Bright, Babbel, Busuu, ABA, Voxy y Mondly. La mayoría cuentan con contenido offline, sin embargo, carecen de la interacción personalizada, lo que no permite que el estudiante pueda resolver las dudas “en línea y en vivo”, acumulando también críticas por tratarse de servicios costosos que se deben mantener en el tiempo.

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

El detalle se encuentra en la Parte I

## II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA (RESUMEN)

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

**El análisis PESTEL:** Confirma que a pesar de la ocurrencia de fenómenos locales y mundiales, en lo social y económico, la oportunidad para emprendimientos asociados a la educación y sobre todo a una mejora en el habla del idioma inglés, en Latinoamérica y en Chile en particular, son más que nunca motivantes, dada la globalización, las necesidades de igualdad de oportunidades, el alto nivel de desarrollo, la penetración tecnológica en la sociedad y las proyecciones económicas favorables para el futuro, que obligan a fortalecernos como personas en el ámbito profesional y social.

**El análisis de las 5 fuerzas, según Porter:** Los servicios “online”, por su naturaleza virtual no tienen barreras de entrada muy altas y el desembolso inicial a la hora de crear una aplicación tampoco es excesivamente elevado. Estas barreras de entrada carecen de una gran importancia, y hace que la amenaza de nuevos entrantes sea considerada en un nivel medio-alto.

Para realizar este análisis consideramos los 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 pandémica mundial y la preferencia por el consumo de productos como servicios que eviten el contacto presencial, abre una posibilidad mayor al consumo de productos “online”.

Como costo de oportunidad, 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 o cuota de incorporación que ELAB no posee. Producto de lo anterior, situamos el nivel de exposición como medio principal, considerando la pandemia en los productos y servicios vía internet.

Teniendo en cuenta la amplitud de personas que están dispuestas a estudiar inglés y las características del producto ofrecido, donde se ofrece pagar por lo utilizado, 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 en la relación oferta versus demanda los consumidores no pueden afectar tanto en los precios.

Producto de la naturaleza del negocio, los proveedores con los surtidores de productos tecnológicos, a los trabajadores propios y los socios (profesores) que realizarán el servicio. Proveedores de productos tecnológicos y trabajadores propios, existe una amplia oferta en el mercado, por lo que no es relevante el impacto que puedan tener éstos en la organización, pero al analizar los socios, descubrimos que no hay información respecto a la demanda de este tipo de servicios, existiendo un mercado donde las personas ofrecen sus servicios como profesores, por lo que sería atractivo para ellos la posibilidad de formalizar su trabajo a través de la plataforma. Dado lo crítico de las funciones de estos socios para ELAB, consideramos este riesgo como medio – alto.

Dado lo dinámico del mercado de las aplicaciones, se espera que los competidores no tarden demasiado en imitar el modelo ofreciendo productos similares, por esta razón situamos la exposición en un nivel Alto.

Así deducimos que el mercado es atractivo, siendo lo más crítico centrarse en la búsqueda de socios, por lo que nos focalizaremos en una fuerte estrategia de marketing. También el nivel de competencia es importante, por lo que se debe realizar una estrategia de diversificación, manteniendo la actual característica principal que es “pagar por lo consumido”. Considerando esto, se apunta a realizar campañas de marketing que permitan que el producto permanezca atractivo en el tiempo como marca líder y que sea complejo el igualar o mejorar la percepción del usuario para los competidores.

El detalle se encuentra en la Parte I

### **III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR (RESUMEN)**

El producto está dirigido a personas con interés de mejorar su manejo del idioma inglés y en posesión de un teléfono con conexión a internet móvil (Smartphone). Profesionales adultos, los que se les hace difícil tomar un curso de inglés presencial, dado

el tiempo disponible. Además al grupo de socios (profesores) se le puede considerar como un segundo grupo de clientes claves, dado que el usuario y profesores deben ser atraídos de igual forma para el buen funcionamiento de la plataforma ELAB.

Los profesores son hablantes nativos del idioma inglés, con interés en generar ingresos adicionales y que les interese enseñar su idioma de habla materna.

La propuesta de valor de ELAB se divide en dos, una para los estudiantes y otra para los socios (profesores) (Payne, Frow y Eggert 2017).

Para el alumno, ELAB ofrece conveniencia con su propuesta de ser “el profesor particular de cada uno”, como también el estar “100% disponible cuando el usuario lo quiera”. Los clientes pueden maximizar su tiempo usando una aplicación descargada en su celular, pagar en forma automática únicamente por el tiempo que haga uso de ésta, 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 usas”.**

Para los socios, ELAB les ofrece una oportunidad de generar ingresos en forma flexible, trabajando cuando más les convenga y desde donde quieran. **“Con ELAB puedes enseñar inglés desde donde quieras; tu casa, oficina, incluso al aire libre, en el horario que te acomode, conociendo gente y culturas de otros países, aprovechando y obteniendo una ganancia en el tiempo que lo desees”**

En el caso de ELAB, el canal oficial será la aplicación móvil para smartphones con sistema operativo Android, Windows phone o iOS (Apple). La relación será altamente automatizada, con el fin de permitir un servicio 24/7 tanto para estudiantes como para profesores, siendo muy importante el manejo de reseñas y calificaciones tanto en los sitios de descarga de la aplicación (Google play y App Store) como el soporte que se dará tanto para alumnos como profesores, con el fin de que ambos tengan la mejor experiencia en el uso de la aplicación.

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 (socios).

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 correcto funcionamiento de ELAB, es necesario un grupo de recursos claves, partiendo por el conjunto de profesores nativos del idioma.

Además, la plataforma debe comunicar a alumnos y profesores de forma efectiva, permitir el pago “online” seguro, entregar información complementaria a las clases personalizadas, permitir evaluación de las contrapartes y resolver problemas como dudas de los usuarios 24/7.

El equipo humano también es clave, teniendo docentes con experiencia y creativos en la enseñanza del inglés, quienes tendrán la responsabilidad de darle una estructura académica coherente, entretenida y funcional a la plataforma.

Para que ELAB adquiriera una ventaja competitiva, es necesaria una serie de actividades que aumenten su fortaleza y disminuyan sus debilidades:

***Desarrollo de la plataforma y soporte, solución de bugs en ejecución y pago, desarrollo de estructura académica, reclutamiento y evaluación de profesores, contratos de usuarios, Marketing, crecimiento por sobre la masa crítica, revisión de la propuesta de valor de manera constante.***

El detalle se encuentra en la Parte I

#### **IV. PLAN DE MARKETING (RESUMEN)**

En una fase inicial, es probable que la novedad de ELAB sea por sí sólo activo, pero por tratarse de un desarrollo tecnológico relativamente simple de copiar, es esperable 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 mecanismos de marketing. Pensando en el crecimiento del negocio, el posicionamiento en el mercado Chileno debe ser lo suficientemente rápido (estrategia inicial de marketing agresiva).

A partir de la información del mercado encontrada, se aplicarán distintos framework para lograr los objetivos 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.

El mercado objetivo al que apunta ELAB lo componen dos elementos: a) Usuarios: Adultos profesionales con necesidad de mejorar la fluidez de su conversación en inglés, y los b) Socios: Profesores adultos con inglés nativo, con interés de generar ingresos extras.

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 usuarios;

**YAPO: 25-34** Estudiantes universitarios desde su etapa inicial hasta su egreso.

**CACHAI: 35-44** Usuarios en etapa de crecimiento profesional.

**SECO: 45-54** Usuario en etapa de madurez profesional.

La creación de estos perfiles no significa que la empresa no va a prestar atención a otros usuarios, sino que intenta poder concentrar esfuerzos de desarrollo de productos. Una vez identificados las estrategias de segmentación y targeting, se recurre al Marketing Mix orientado al cliente (4Cs), para determinar las actividades a realizar.

Todos los productos y servicios deben cumplir con un currículum pedagógico mínimo.

El desafío del negocio es poder adaptar este currículum a las necesidades de los alumnos y usuarios, de manera que su aprendizaje sea significativo, relevante y eficaz.

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

- a) El diseño debe ser atractivo, simple y consistente a lo largo de la aplicación.
- b) 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.
- c) Uso de correos, mensajes de bienvenida y agradecimientos, deben ser enviados invitando al usuario a unirse con la comunidad mediante redes sociales.
- d) Hacer uso de gamificación (Werbach & Hunter, 2012) como método de aumentar "engagement" y colaboración.
- e) Tener un canal de feedback sencillo y rápido.

Dada la naturaleza del negocio, y principalmente porque la meta de la fase inicial del emprendimiento es poder testear la plataforma para una futura expansión, se tiene como objetivos de Pricing ofrecer precios competitivos, similares a los existentes en el mercado de aplicaciones. Una ventaja del modelo "App Store", es que permite una iteración rápida de productos y con eso, es posible ir midiendo la elasticidad Precio-Demanda, con el fin de encontrar un precio óptimo.

Parte de los contenidos y accesos de los servicios serán gratuitos. Gran parte de la estrategia inicial de obtención de *revenue* se ejecutará a través de contenidos "freemium".

Como objetivo de corto plazo, se encuentra considerado el desarrollo de contenidos de pago dentro de la plataforma, este material será de alta calidad. A contar del tercer año se espera poder estar cobrando al precio óptimo, con el fin de aumentar utilidades.

Algunos de los productos y servicios que se considera dentro de este modelo, son:

- Suscripciones para contenidos
- Tutorías 1-a-1 *on demand*
- Trivias con la finalidad de incentivar a usuarios, crearles metas y que aumente la constancia, con un proceso de gamificación (Werbach & Hunter, 2012)

El *advertisement* se hará de manera online, aprovechando redes sociales como Instagram, Facebook, LinkedIn y Twitter.. Para cada segmento o cliente modelo se definirán distintos valores, mediante técnicas como pruebas A/B.

Dentro de los distintos canales de comunicación se encuentran:

- Publicidad Web: Google AdWords y Facebook Ads.
- Community Managers: Perfiles en Instagram, Facebook, LinkedIn y Twitter.
- Viral Marketing: Creación de material Audiovisual para ser mostrado por YouTube. Trabajar con "Influencers" que aborden las edades de la segmentación de mercado.
- Sitio web de plataforma, blog propio: Creación de material, tips y lecciones gratis.

El mercado objetivo en el cual nos enfocaremos los primeros 5 años, es el siguiente:

-Base total del segmento de mercado de 25 a 54 años es de 5.174.067.- personas, se reduce un 9% por el desempleo del país, dando un total de 4.708.401.- personas.

-De este mercado, nos enfocamos en el 30% de personas con educación superior, los cuales serían nuestro mercado objetivo, con un potencial del 1.403.103.- personas.

-Finalmente nos quedamos con el 71% de personas con nivel medio y básico de inglés, dando un total de 968.141.- personas.

Los objetivos SMART son los siguientes:

-Aumentar tasa de conversión (usuarios que pasa de productos freemium a productos con cargo) pasando de 0 a 7 al 2do año y de 7 a 10 en el 4to y 5to año.

-Aumentar usuarios de la plataforma en un 7% para el 2do año, 4 veces al tercer año y 6 veces para el cuarto y quinto año, llegando así a la tasa de mercado objetivo.

-Alcanzar parámetros de facturación del producto "1 on 1 tutoring session", siendo de un 84%, 83%, 87% y 87% para los años 2, 3, 4 y 5 respectivamente).

El detalle se encuentra en la Parte I

## **V. PLAN DE OPERACIONES (RESUMEN)**

El plan estratégico se enfoca en aprovechar el poder de "early adopters" disponible en Chile. Se creará una red conformada por gente y talentos de diferentes hemisferios, para los profesores y para la parte operativa en Chile, siendo la oficina representativa un soporte local y comercial para la operación.

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

- a) Diseño de programa educativo
- b) Diseño de plataforma tecnológica
- c) Diseño de clientes y usuarios móviles para acceso a plataforma
- d) Diseño de contenidos
- e) Puesta en marcha Piloto
- f) Lanzamiento comercial
- g) Análisis continuo y mejoras

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

1. Desarrollo de Plataforma y Producto
2. Etapa de pruebas y puesta en marcha
3. Despliegue de Contenidos Premium
4. Expansión de Mercado en LATAM
5. Plataformas móviles y web
6. Tecnología e Infraestructura necesaria

Uno de los factores más importante de éxito tiene que ver con la Investigación y Desarrollo (R&D). Como establece el plan estratégico de la empresa, la diferenciación del Producto no está dada tanto por el área tecnológica (Software), sino por el Contenido y la forma de interactuar con los usuarios, tanto Alumnos como profesores.

Contenido Técnico-Pedagógico y Audiovisual, Desarrollo IT, Área Comercial. El contenido será entregado de manera virtual, a través de Internet, utilizando los servicios de Amazon Web Services.

El detalle se encuentra en la Parte I

## **VI. EQUIPO DEL PROYECTO**

### **12. Plan Organizacional**

#### **12.1. Marco Legal**

Esta startup considera tener casa matriz en Chile, en forma de Sociedad por acciones, conformada por el equipo fundador. Uno de las actividades a planificar es el estudio más detallado acerca de las condiciones legales para poder abrir una sociedad u oficina representativa en Chile. Para esto es necesaria la asesoría de expertos en el tema legal, y queda como trabajo futuro a realizar.

Se considera obtener aportes a través de Capital Semilla, proyectos de Innovación CORFO y eventualmente de inversionistas ángeles.

#### **12.2. Equipo Emprendedor**

El equipo emprendedor está formado por un grupo de profesionales que comparten la cultura de la importancia del idioma inglés y un fuerte interés en educación e innovación. Este equipo estaría formado por:

**Eduardo Lorenzoni** – Ingeniero Adm. empresa, Experiencia en dirección de empresas.

**Andrés Badilla** – Contador Auditor. Experiencia en empresas de TI y Control financiero.

**Cristian Bravo** – Ingeniero Comercial. Experiencia en planificación estratégica, control y gestión de recursos y administración.

**María José Lorenzoni** – Educadora Básica mención inglés, Magíster en Educación.

**Daniela Farías** – Ingeniero Informático. Experiencia en desarrollo de aplicaciones web.

### 12.3. Organigrama

El Organigrama propuesto para esta empresa es el siguiente:

Organigrama de la Empresa

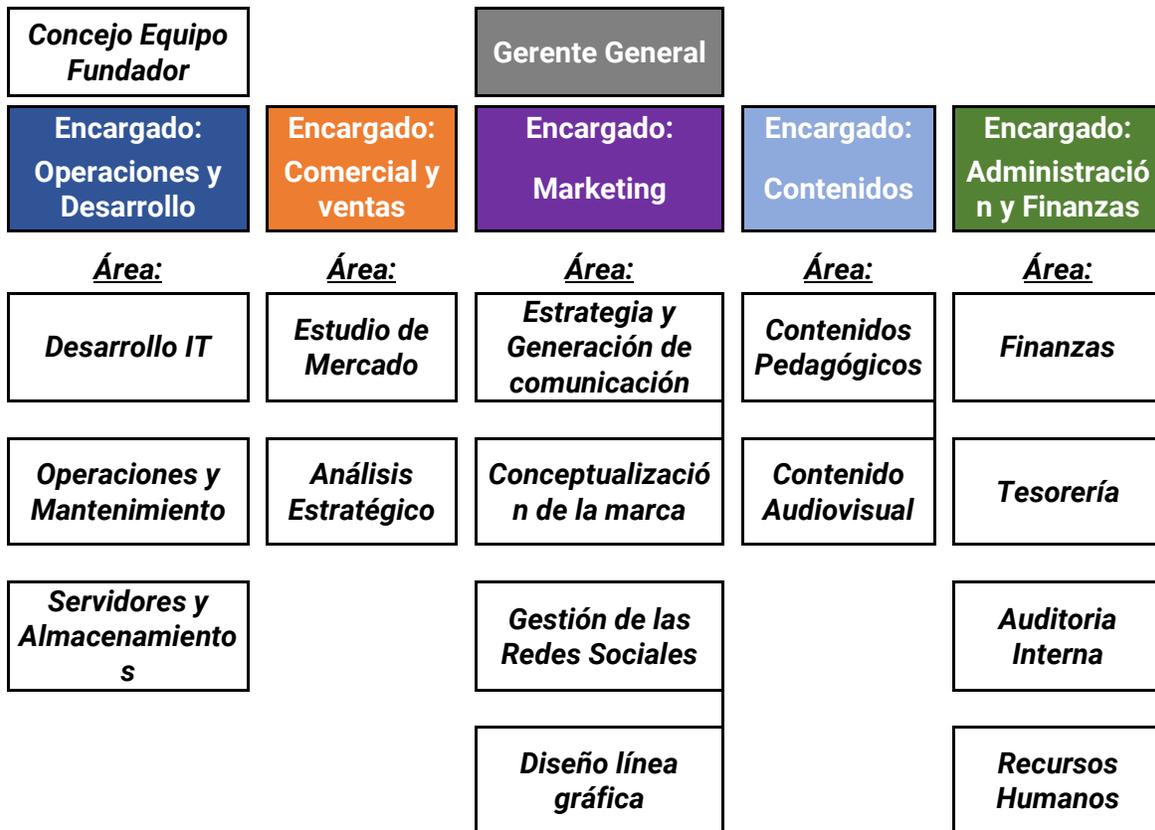


Figura 19: Elaboración Propia

### 12.4. Personal Clave

La empresa buscará satisfacer de la mejor manera posible sus necesidades para encontrar el personal clave que necesita.

En primera instancia, los miembros fundadores comenzarían con el proyecto, siendo necesario en primer lugar atraer talento joven, que tenga experiencia en el desarrollo multimedia y programación móvil.

Dentro de las principales posiciones a llenar se encuentran las siguientes:

#### 12.4.1. Área de Desarrollo

**Encargado de Operaciones y Desarrollo:** Profesional del ámbito de la informática (Ingeniero Civil Informático o similar), y desarrollo, bilingüe, debe tener experiencia comprobada liderando equipos de trabajo en ambientes de desarrollo. Debe tener la experiencia necesaria para poder dar soluciones como Arquitecto Jefe del Proyecto.

**Desarrollador móvil:** Profesional del ámbito de la programación y desarrollo, Ingeniero (E) o superior, con experiencia en desarrollo de aplicaciones móviles para Android y iOS.

**Desarrollador de plataforma:** Profesional del área informática, y programación, con manejo de base de datos, Ingeniero (E) o superior, con experiencia en sistemas integrados.

**Analista de Soporte y Operación:** Profesional del área informática, que tenga conocimientos básicos en programación y desarrollo web, con un fuerte en mantención de equipos y redes. Entre sus responsabilidades está velar por el uptime de los sistemas.

#### 12.4.2. Área Comercial y Marketing

**Encargado Comercial:** Profesional del ámbito de la administración, con experiencia en ventas, marketing, pricing, servicio al cliente y entrada en nuevos mercados. Ingeniero Civil Industrial o similar, bilingüe, con espíritu emprendedor.

**Servicio al Cliente:** Personal con experiencia en Servicio al Cliente internacional, con manejo de inglés y español.

**Ventas:** Personal con experiencia en áreas de ventas B2C y B2B, inglés excluyente. Debe ser capaz de trabajar bajo presión y con fuerte espíritu vendedor. Debe trabajar en conjunto con la Oficina Representativa de cada país.

**Community Manager:** Encargado de manejar redes sociales y relaciones públicas de la empresa, de acuerdo con el plan de comunicaciones de la empresa.

**Diseñador gráfico:** Diseño línea gráfica, supervisado por el gerente del área comercial y apoyando el Community manager en lo que necesite para la gestión de las redes sociales.

#### 12.4.3. Área de Contenidos

**Encargado de Contenidos:** Profesional preferentemente del área de la educación, creativo, bilingüe en inglés y español. Dirige el área de creación de contenidos, debe velar por la calidad general de los contenidos, como también coordinar el staff de profesores.

**Profesores (as) de lenguas:** Profesional del área de la educación, con sólidos conocimientos del inglés como lengua nativa. Entre sus labores destaca la creación de material pedagógico y apoyo como tutor para sesiones online. Estos son nuestros clientes.

**Realizador audiovisual/Diseñador:** Profesional bilingüe, del área de las comunicaciones y multimedia, creativo, con conocimiento de tecnologías móviles. Entre sus responsabilidades se encuentra la creación de material audiovisual para ser utilizado en los contenidos digitales que produzca la empresa. Debe tener conocimiento de funcionamiento y operación de cámaras y softwares de edición.

**Desarrollador web:** Profesional del área del diseño, con conocimiento de UX (*user interface*) para aplicaciones y desarrollo web. Entre sus responsabilidades se encuentra el diseño de las aplicaciones móviles y de la página web, trabajando en colaboración con los Desarrolladores del área TI.

#### 12.4.4. Área de Administración y Finanzas

**Encargado de Administración y Finanzas:** Profesional del área de administración, con experiencia en administración de empresas y contabilidad, responsable de llevar los registros contables y de finanzas de la empresa, además del recurso humano.

**Encargado de Auditoría interna:** Profesional del área de administración y auditoría, con experiencia en la gestión y control de los procedimientos. Tiene la facultad de apoyar a todas las áreas de la empresa, generando el levantamiento de manuales de procedimientos.

#### 12.4.5. “Profesores Socios”

**Staff de Socios (Profesores):** Contaremos con un staff inicial de 150 socios (año 1), proyectando que los usuarios en un primer año utilizaran 9 sesiones por hora aproximadamente. Los socios están ubicados en EEUU, Australia, Sudáfrica e Inglaterra para así abarcar las diferentes zonas y necesidades de los usuarios. El número de socios va a ir aumentando según los flujos (Figura 20), dependiendo del número de clientes y los horarios “pico” de la APP. La necesidad promedio de socios x año será de: 3er año 570 socios, 4to y 5to año 1.100 socios.

**Perfil del Socio (Profesor):** Los requisitos excluyentes del perfil son ser nativo de un país de habla inglesa, titulado de alguna carrera Técnica o Universitaria, tener 22 años cumplidos (no hay tope de edad máxima). Además, contar con un examen internacional vigente que valide el idioma (TOEFL, KET, IELS, TOEIC, EF SET) con puntuación sobre el 80%.

Dentro de las competencias requeridas, se buscarán personas orientadas a la comunicación, con capacidades resolutivas, flexibles, responsables y orientadas al cambio.

#### 12.4.6. Comentarios

En un comienzo, estas posiciones pueden ser compartidas por miembros del equipo. Así como es común que los encargados de área sean a su vez trabajadores (ya sea desarrollando, creando contenidos, o realizando labores de marketing y ventas), dada la escala del proyecto en sus comienzos, un trabajador puede tener más de una función.

Una de las dificultades del proyecto (identificadas en el análisis de Porter, capítulo 5.3.4) radica en que la oferta de profesionales que cumplan con todos los requisitos no es

muy alta. El manejo del idioma inglés es una limitante que debe ser considerada en el plan. Para el comienzo del funcionamiento no habría problema, pues parte del equipo fundador tiene un manejo avanzado del idioma inglés.

Respecto a remuneraciones para los trabajadores, se utilizarán referencias de sueldos de mercado, intentando proveer beneficios (por ejemplo, flexibilidad en tiempo y lugar) y en algunos casos justificados, ofrecer participación en la empresa.

## **12.5. Key Partners**

Dentro del plan estratégico de la Startup, se contempla establecer lazos con compañías en Chile, ya sea a través de contactos existentes, como también con entidades internacionales y nacionales que puedan ser de aporte para el éxito del emprendimiento.

Parte de las tareas de la oficina representativa en Chile consistirá en poder crear lazos para distribución y facturación del emprendimiento, pudiéndose explorar en el futuro alternativas de ofrecer contenido exclusivo o convenios para los usuarios de cada compañía.

### **12.5.1. Entel**

Entel es el principal carrier móvil con mayor market share en Chile. Dispone de una tienda de aplicaciones móviles, como también de oferta de productos domiciliarios, educación, y otros.

### **12.5.2. Claro, Movistar y WOM**

Claro, movistar y WOM son los otros dos operadores de telecomunicaciones en Chile. Al igual que para el caso de Entel, una alianza estratégica sería muy útil para poder contar con canales adicionales de distribución y billing. A la actualidad no existen contactos efectivos en estas empresas, por lo que se añadirá a las tareas de la oficina representativa.

### **12.5.3. Business manager Facebook (Facebook, Instagram y WhatsApp)**

Facebook es la red social no. 1 de Chile. Con más de 14 MM de usuarios a nivel nacional (o expandir a latam), posee a la vez una de las tiendas de aplicaciones más importantes del mercado (<https://www.hostname.cl/blog/estudio-arrojo-que-existen-14-millones-de-usuarios-de-internet-en-chile>)

Es un potencial socio de gran importancia para el crecimiento del emprendimiento, primeramente al ser un canal de distribución importante. Además, al ser uno de las redes sociales con más tráfico, el poder hacer una integración en la aplicación de idiomas con las API de Facebook nos permitirá poder compartir contenidos, interactuar, y tener acceso a medios de pagos digitales con plataformas de apoyo como Flow (Método de pago).

#### **12.5.4. CORFO**

CORFO presta diversas líneas de apoyo para empresas en desarrollo, tanto en el área tecnológica como de innovación. A través de capitales semilla, subsidios, y capitales de riesgo, se considera que esta alianza ha de ser clave para el éxito del emprendimiento.

#### **12.6. Oficina Representativa en los países**

Para un mejor funcionamiento de la empresa, se considera abrir una oficina representativa en Chile. Esta figura legal será una sociedad por acciones (SPA), permite abrir una oficina de representación comercial sin necesidad de invertir grandes sumas de dinero ni trámites complicados. Esta oficina representativa se abrirá inicialmente para efectuar análisis de mercado, investigación, y establecimiento de lazos comerciales con posibles interesados en el mercado local.

##### **12.6.1. Proceso de Apertura de Oficina Representativa**

El gobierno chileno dispone de un servicio online, **Escritorio empresa** ([www.escritorioempresa.cl](http://www.escritorioempresa.cl)) que facilita esta tarea. De esta manera, los pasos para poder abrir la oficina representativa puede observar en el Anexo VI.

### **VII. PLAN FINANCIERO**

#### **13. Plan de Finanzas**

Para efectos de simplificación de trabajo, todos los gastos se calcularán en USD, y se utilizará 1 USD = 800 CLP.

##### **13.1. Proyecciones de Ventas**

Se considera cuatro tipos de transacciones:

- Diagnósticos (desbloqueo de aplicaciones)
- Tutorías 1 a 1 (por 30 minutos)
- Tutorías 1 a 1 con descuentos (por 30 minutos por sesión)

El Material de apoyo (guías) y referencia, está incluido en el precio del diagnóstico en la App; junto con la prueba de validación del dominio del idioma inglés (esto nos dirá el nivel en el que se encuentra).

Se utilizarán los siguientes precios y tasa de retención para cada producto:

**Precios para productos**

<u>Producto</u>	<u>Proceso</u>	<u>Precio (USD)</u>
<b>1-on-1 Video Diagnostico</b>	<b>Diagnostico</b>	10,00
<b>1-on-1 video tutoring session</b>	<b>Conversaciones personalizadas</b>	15,00
<b>1-on-1 video tutoring Promotion</b>	<b>Conversaciones personalizadas con descuento por trivias</b>	33,75

Figura 20: Elaboración Propia

**Estimación de las veces por persona mínimo por cada transacción**

<u>Producto</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>1-on-1 video tutoring session</b>	-	7	7	10	10
<b>1-on-1 video tutoring Promotion</b>	-	2	3	4	4

Figura 21: Elaboración Propia

Para el caso de las aplicaciones freemium, no se realiza pago, debido a que es el enganche para que prueben el producto, con 15 minutos de una sesión. Para el caso de las sesiones de tutoría en llamadas o video llamadas, la duración contempla el terminar varios módulos. El cual tendrá una variación por año de:

1. 100% de todas las personas que captemos
2. 25% de todas las personas que captemos
3. 35% de todas las personas que captemos
4. 20% de todas las personas que captemos
5. 15% de todas las personas que captemos

Para el primer año de captación, los costos serán asociados a:

- Entre el 1 a 3 Meses: Entendimiento del Negocio: del equipo de trabajo (RRHH), Desarrollo tecnológicos, marketing y computadores
- Entre el 4 a 6 Meses: Captación Profesores y Prueba de la APP (desarrollo tecnológico)
- Entre el 7 a 9 Meses: Captación Profesores, Prueba de la APP (desarrollo tecnológico) y Friends Users.  
Entre el 9 a 12 Meses: Captación Profesores, Prueba de la APP (desarrollo tecnológico), Friends Users y Early Adopters

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se estima que el mercado anual potencial de e-learning en ingles asciende a USD 1,40 MM. El método utilizado para estimar

la cuota de mercado objetivo nos indica que tenemos una cuota del mercado de 96.814 posibles personas; Además, se asume que el lanzamiento comercial será efectuado a comienzos del Año 2, con una tasa de adquisición del 7% de la cuota de mercado. A partir del año 3, se considera un crecimiento del 28% anual de clientes; y para el 4 y 5 año un crecimiento del 42% respectivamente.

Las campañas online de Google tienen una conversión promedio de 5% (WordStream, 2012), lo que puede extenderse a otros tipos de publicidad (una vez que se tenga más información se puede ir depurando esta métrica).

Con estos datos, se puede calcular los ingresos esperados para los primeros cinco años, los flujos de ventas en unidades corresponden a:

**Proyecciones de Venta, unidades**

<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Freemium</b>	-	-	-	-	-
<b>1-on-1 Video Diagnostico</b>	-	6.777	27.108	40.662	40.662
<b>1-on-1 video tutoring session</b>	-	42.695	170.780	365.957	365.957
<b>1-on-1 video tutoring Promotion</b>	-	1.355	8.132	16.265	16.265

**Figura 22:** Elaboración Propia

Los flujos en USD son:

**Proyecciones de Venta, USD**

<b>Producto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Freemium</b>	-	-	-	-	-
<b>Aplicaciones (full unlock)</b>	-	67.770	271.079	406.619	406.619
<b>1-on-1 video tutoring session</b>	-	640.425	2.561.700	5.489.355	5.489.355
<b>1-on-1 video tutoring Promotion</b>	-	45.731	274.455	548.944	548.944

-      **753.926   3.107.234   6.444.918   6.444.918**

**Figura 23** Elaboración Propia

El primer año no se consideran ventas, dado que se va a emplear el tiempo en desarrollo.

### 13.2. Proyecciones de Costos

Costos de producción corresponden principalmente al costo de desarrollo de aplicaciones. El costo de desarrollo corresponde al sueldo de 3 desarrolladores, mientras que el resto de los costos indirectos corresponden a los sueldos de los trabajadores.

#### **Sueldos trabajadores y Número de trabajadores**

<b>Cargo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Sueldo mensual Unitario (USD)</b>
<b>Gerente Chile</b>	1	1	1	1	1	9.000
<b>Encargados (Comercial + Contenido)</b>	2	2	2	2	2	4.000
<b>Desarrollador</b>	3	4	4	5	6	3.000
<b>Contenidos (Supervisor Profesor)</b>	2	3	5	10	10	1.000
<b>Comerciales (SB + Comisiones)</b>	2	5	8	8	8	1.000
<b>México + Colombia</b>	-	-	-	-	2	1.000

Figura 24: Elaboración Propia

Existe un aumento de personal de Contenidos para los años siguientes para poder dar abasto a la demanda de tutorías. Eventualmente la empresa puede ir creciendo más de acuerdo a incremento de demanda.

Los costos de producción contemplan las HH de los trabajadores, como también el costo de mantener el servicio online. De acuerdo a la calculadora de servicio de Amazon (<http://calculator.s3.amazonaws.com/index.html>), el costo aproximado mensual de servidores de procesamiento (EC2) y hosting (S3) es de USD 437. El costo anual de licencia de desarrollo de Apple (para publicar en App Store) es de USD 99. Para el caso de Android, es de USD 25. Ambos costos se incluyen en el apartado "Mantenimiento Web".

<b>Servicios</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
servidores de procesamiento (EC2) y hosting (S3)	5.244	5.244	10.488	10.488	10.488
Licencia de desarrollo de Apple (publicar: App Store) + Licencia	297	297	297	297	297
licencia de desarrollo de Android (publicar: Play Store)	75	75	75	75	75
	5.616	5.616	10.860	10.860	10.860

Figura 25: Elaboración Propia, valores expresados en USD

### Costos de Producción

<b>Costos de Producción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Contenidos</b>	24.000	36.000	60.000	120.000	120.000
<b>Desarrollo Aplicaciones</b>	108.000	144.000	144.000	180.000	216.000
<b>Mantenimiento Web</b>	5.616	5.616	10.860	10.860	10.860
	<b>137.616</b>	<b>185.616</b>	<b>214.860</b>	<b>310.860</b>	<b>346.860</b>

Figura 26: Elaboración Propia, valores expresados en USD

### Otros Costos

<b>Otros Costos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Comerciales</b>	24.000	60.000	96.000	96.000	96.000
<b>Encargados</b>	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000
<b>Gerente</b>	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000
<b>Publicidad</b>	36.000	144.000	144.000	72.000	72.000
<b>Comisión Pago Online (3%)</b>	-	22.618	93.217	193.348	193.348
<b>Gastos Oficina Chile (Arriendo)</b>	6.000	6.000	12.000	12.000	12.000
<b>Gastos Oficina Chile (Servicios)</b>	3.000	3.000	6.000	6.000	6.000
<b>Oficina México + Colombia (RRHH)</b>	-	-	-	-	24.000
	<b>273.000</b>	<b>439.618</b>	<b>555.217</b>	<b>583.348</b>	<b>607.348</b>

Figura 27: Elaboración Propia, valores expresados en USD

### Costos Ventas directos

	<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>
1-on-1 Video Diagnostico		6.777	27.108	40.662	40.662
1-on-1 video tutoring session		42.695	170.780	365.957	365.957
1-on-1 video tutoring Promotion		4.065	24.396	48.795	48.795
<b>Ventas por unidad</b>		<b>53.537</b>	<b>222.284</b>	<b>455.414</b>	<b>455.414</b>
<b>Costo Profesor por Call</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
		<b>267.685</b>	<b>1.111.420</b>	<b>2.277.069</b>	<b>2.277.069</b>

Diag + Call: 30min

Tasa Efectividad		10%	30%	40%	40%
		6.777	27.108	40.662	40.662
Flujo - Cant.	<b>33.885</b>	<b>67.770</b>	<b>90.360</b>	<b>101.655</b>	<b>101.655</b>
Freemium: 10min	2	2	2	2	2
	<b>67.770</b>	<b>135.540</b>	<b>180.720</b>	<b>203.310</b>	<b>203.310</b>

*Figura 28: Elaboración Propia, valores expresados en USD.*

### 13.3. Supuestos

- Los costos son cancelados al contado.
- Los Activos Fijos se compran al crédito por 5 años y se paga una cuota anual.
- Depreciación lineal al termino del proyecto (5 años)
- 50% Acciones de capital propio y 50% inversionista.

### 13.4. Estado de Resultados y Flujo de Caja

El estado de resultados muestra lo siguiente:

#### Estado de Resultados para 5 años, USD

<b>EERR</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	0	753.926	3.107.234	6.444.918	6.444.918
Costo de venta	67.770	403.225	1.292.140	2.480.379	2.480.379
<b>Margen de Contribución</b>	<b>-67.770</b>	<b>350.701</b>	<b>1.815.094</b>	<b>3.964.539</b>	<b>3.964.539</b>
Costos Fijos					
Gastos de Adm.	410.616	625.234	770.077	894.208	954.208
Depreciación	1.750	2.625	3.625	4.775	5.250
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>412.366</b>	<b>627.859</b>	<b>773.702</b>	<b>898.983</b>	<b>959.458</b>
<b>Resultado Antes de impto.</b>	<b>-480.136</b>	<b>-277.158</b>	<b>1.041.392</b>	<b>3.065.556</b>	<b>3.005.081</b>
Tasa Impto. 27%			-281.176	-827.700	-811.372
Ahorro x Impto.	-129.637	-74.833	204.470		
<b>Resultado Neto</b>	<b>-480.136</b>	<b>-277.158</b>	<b>964.685</b>	<b>2.237.856</b>	<b>2.193.709</b>

*Figura 29: Elaboración Propia, Ahorro x Impto. 1 y 2do año se presenta para mostrar los efectos del ahorro tributario.*

#### Flujo del Proyecto, y evaluación económica, USD

<b>Flujo Efectivo</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Resultado Neto</b>		-480.136	-277.158	964.685	2.237.856	2.193.709
Inversión Inicial	-600.000					
+ Depreciación		1.750	2.625	3.625	4.775	5.250
- Inversión en AF		-8.750	-13.125	-18.125	-23.875	-26.250
+/- Capital de Trabajo		112.864	-166.044	797.267	3.034.148	5.230.732
<b>FCF</b>	<b>-600.000</b>	<b>-374.272</b>	<b>-453.702</b>	<b>1.747.452</b>	<b>5.252.904</b>	<b>7.403.442</b>

*Figura 30: Elaboración Propia*

### 13.5. Balance general, USD

<b>BALANCE</b>	<b>Inversión Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>						
Disponible	600.000	119.864	-157.294	807.392	3.045.248	5.238.957
Total Activos Corrientes	600.000	119.864	-157.294	807.392	3.045.248	5.238.957
PPE		8.750	13.125	18.125	23.875	26.250
Depreciación Acumulada		-1.750	-4.375	-8.000	-12.775	-18.025
PPE Neto		7.000	8.750	10.125	11.100	8.225
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>600.000</b>	<b>126.864</b>	<b>-148.544</b>	<b>817.517</b>	<b>3.056.348</b>	<b>5.247.182</b>
<b>PASIVOS</b>						
Proveedores		7.000	8.750	10.125	11.100	8.225
Total Pasivos Corrientes		7.000	8.750	10.125	11.100	8.225
Capital	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Resultados Acum			-480.136	-757.294	207.392	2.445.248
Resultados del Ejercicio		-480.136	-277.158	964.685	2.237.856	2.193.709
Total Patrimonio	600.000	119.864	-157.294	807.392	3.045.248	5.238.957
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>600.000</b>	<b>126.864</b>	<b>-148.544</b>	<b>817.517</b>	<b>3.056.348</b>	<b>5.247.182</b>

Figura 31: Elaboración Propia

### 13.6. Evaluación y Análisis Económico

El VAN calculado es de US\$6.546.731, lo que señala que el proyecto es rentable.

La TIR para el proyecto es de 189%, utilizando una tasa de descuento de 15,06% (dado el riesgo de una startup).

- *Tasa de Descuento:* Tomamos el modelo CAPM para calcular la tasa de descuento:

<b>Detalle</b>	<b>Den</b>	<b>Valor</b>	<b>Origen</b>
Tasa Libre de Riesgo	Rf	2,51%	Tasa de Bonos del Banco Central en Pesos, BCP 10 <a href="https://larrainvial.finmarketslive.cl/www/index.html?mercado=chile">https://larrainvial.finmarketslive.cl/www/index.html?mercado=chile</a>
Beta de la Industria	Beta	1,82%	Beta desapalancada, industria software para Sistemas y aplicaciones, Damodaran
Prima por Riesgo de Mercado	ERP	2,54%	Diferencial entre la tasa libre de riesgo y la rentabilidad IPSA -2,23 al 11.06.2020
Premio por Riesgo País	CRP	1,29%	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a>
Premio por Liquidez	LD	3,64%	Se considera 2X el Beta de la Industria
Premio Start Up	SU	3,00%	Universidad de Chile
Proyección de crecimiento	g	1,50%	IPOM Jun 2020

$$KE = Rf + Beta \times ERP + CRP + LD + SU = 15,06\%$$

Figura 32: Elaboración Propia

Valor residual o terminal

Valorización	Métrica
Valor Terminal Empresa	\$6.134.468
Crecimiento a perpetuidad (g)	16,56%

Figura 33: Elaboración Propia

**13.7. Punto de equilibrio**

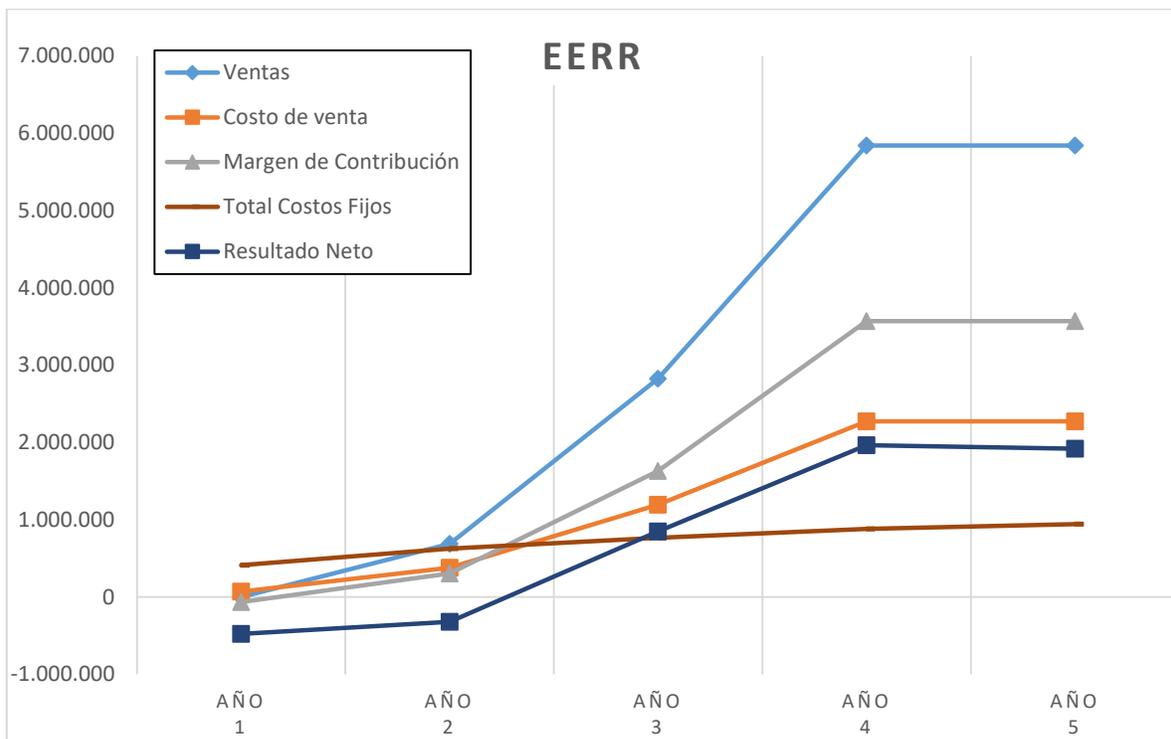


Figura 34: Elaboración Propia.

### 13.8. Análisis de Sensibilidad

Para el cálculo del apartado anterior se tomaron supuestos conservadores de demanda, con un escenario: normal, pesimista y optimista.

Para el aspecto pesimista, se plantea un escenario en donde no se consigue alcanzar la tasa de conversión de usuarios en un 10%, lo que representa una caída en la cantidad de sesiones que se realizan en 98.742 (por los 5 años del proyecto). Esto hace que los ingresos totales caigan en un 9,31% y los costos variables en un 9,03%

Para el aspecto optimista, consideramos una caída en el precio que se cancela a los profesores socios de un 10%, pasando de USD 5, a USD 4,5. Este efecto hace que los ingresos no se afecten, pero los resultados anuales se incrementen en un 9.34%

De esta forma, los escenarios se presentan de la siguiente manera.

	<b>Pesimista</b>	<b>Normal</b>	<b>Optimista</b>
<b>Ventas</b>	-9,31%	0%	0%
<b>Costos Fijos</b>	0%	0%	0%
<b>Costos Variables</b>	9,03%	0%	-10%
<b>VAN</b>	<b>5.400.582</b>	<b>6.546.731</b>	<b>9.512.274</b>
<b>TIR</b>	<b>166%</b>	<b>189%</b>	<b>278%</b>

Figura 35: Elaboración Propia, valores expresados en USD

## VIII. PROPUESTA INVERSIONISTA

### 13.9. Financiamiento del inversionista

Tras analizar las capacidades y características del emprendimiento, se llegó a la conclusión que el poder conseguir un financiamiento total bancario es muy poco probable.

El equipo emprendedor cuenta con el 50% de fondos propios, con un aporte de capital de USD 300.000. Sin embargo, este dinero no es suficiente, por lo que el otro 50% del capital inicial lo dará un inversionista privado por una participación del 23%

<b>FLUJO Inversionista</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Inversión	300.000				
Resultado Neto	-480.136	-277.158	964.685	2.237.856	2.193.709
Dividendo	-	-	289.406	671.357	658.113
Dividendo Inversionista	-	-	66.563	154.412	151.366
Valor Futuro					<b>6.134.468</b>
<b>Flujo del Inversionista</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>66.563</b>	<b>154.412</b>	<b>1.562.294</b>
<b>VAN</b>	<b>906.406</b>				
<b>Representa (Veces)</b>	<b>3,02</b>				

**Figura 36:** Elaboración Propia, valores expresados en USD

De igual manera se utilizará línea de crédito bancario para cubrir necesidades de caja del 2do. Año. Por un monto de USD 166.000.

El mix de financiamiento será tarea del Gerente General, con asesoría del Concejo del Equipo Fundador, pensando en una estrategia de retener utilidades por lo menos los cuatro primeros años (con el objeto de invertir en capital humano y desarrollo), y eventuales estrategias de salida para Inversionistas Privados.

También se vislumbra la posibilidad de venta de la empresa ante algún ofrecimiento interesante por parte de una compañía del rubro o interesada en los productos y tecnología desarrollada.

## **IX. CONCLUSIONES**

ELAB es un proyecto que, mediante una plataforma móvil, busca generar en las personas un mejor nivel de comprensión del idioma inglés, considerando un nuevo enfoque respecto a los actuales sistemas de aprendizaje, tomando lo mejor de cada uno y adaptándolo a las nuevas necesidades del mercado y de los potenciales usuarios.

Al mismo tiempo, será una fuente de ingresos complementaria o principal, para muchos profesionales que imparten el aprendizaje del idioma inglés a lo largo de todo el mundo.

ELAB conjuga la necesidad, cada vez más importante, de comprender un segundo idioma, por medio de un servicio 24/7, a través de un sistema de aprendizaje personalizado e individual, en el que se paga por lo que se usa, sin contratos ni mensualidades, acercando la globalización a todos, de manera accesible, en un mundo cada vez más conectado.

Conceptos como “la optimización del tiempo”, “pago justo, entre lo que utilizo y me es cobrado”, son la base de esta plataforma que une, gracias a la tecnología, a dos personas, que sin necesidad de infraestructura, gran tecnología o un lugar físico adaptado especialmente para la ocasión, logra cumplir sus objetivos, creando un nuevo concepto para el aprendizaje de idiomas.

Como negocio, se adapta a las necesidades de tiempo, crecimiento profesional y personal de los usuarios, pudiendo ser replicable en innumerables países de habla hispana, por lo que su escalabilidad está asegurada, generando un aprendizaje y mejoras continuas para su creciente utilización frente a un entorno cambiante.

Todos los elementos y análisis mostrados en este trabajo fortalecen, más allá de la sola idea o la lógica que lo muestra como factible, que es un gran negocio, proyectable geográficamente, adaptable a otros idiomas, a otras culturas y de alcance global, teniendo claros elementos diferenciadores y ventajas comparativas, respecto a lo existente en el mercado.

Finalmente, se asegura el éxito de este negocio, pues tenemos al cliente/usuario aprendiendo, potenciando un segundo idioma, interactuando de manera directa, pagando sólo por lo que usa y por otro lado, un socio que genera ingresos de manera consistente y ágil, permitiendo por medio de ELAB, que ambos logren objetivos de crecimiento (personal y económico), asegurando que la aplicación innova en un mercado de gran crecimiento, siendo una apuesta valiosa, frente a los acontecimientos de nuestra nueva cotidianidad.

## 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](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?**

<b>Alternativas</b>	<b>Número de respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
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?**

<b>Condiciones</b>	<b>Importancia ponderada</b>
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?**

<b>Alternativas</b>	<b>Número de respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
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?**

<b>Horas</b>	<b>Número de respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
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)**

<b>Costo (CLP)</b>	<b>Número de respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
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

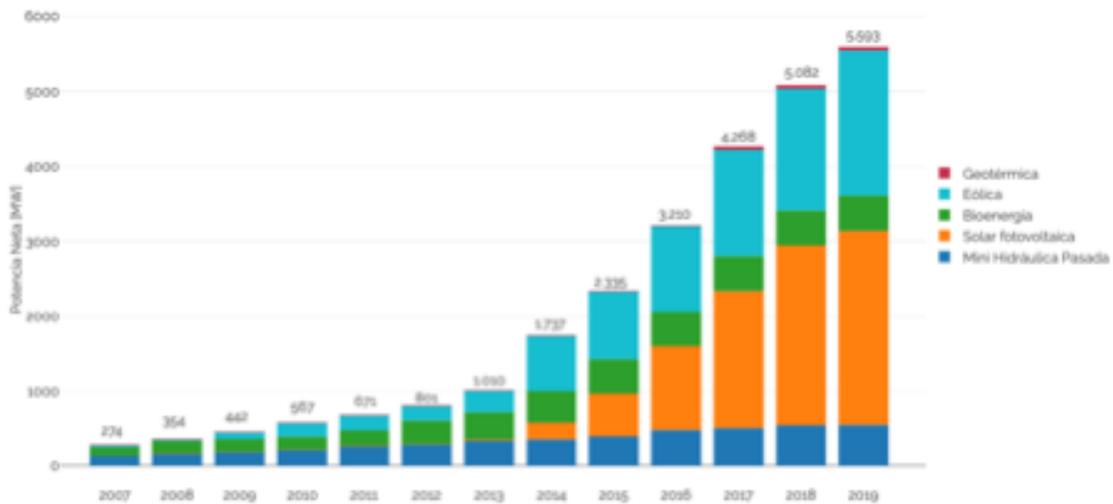
## ANEXO II Informe política monetaria Banco Central de Chile, Marzo 2020

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

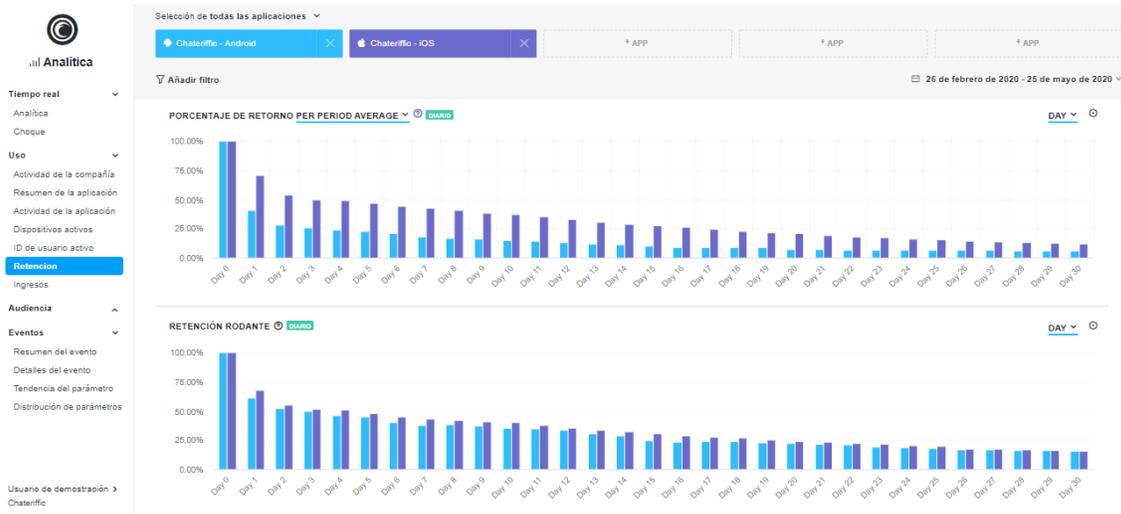


Fuente: Acera (asociación Chile de energías renovables y almacenamiento)

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

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

## 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	<b><u>Registro de compañía en: Crea tu empresa en un día</u></b> Es un sistema simplificado que ofrece la iniciación de actividades vía internet.	30 minutos	- <a href="https://www.registodeempresasysociidades.cl/">https://www.registodeempresasysociidades.cl/</a>	Sin Costo
2	<b><u>Elegir el tipo de sociedad</u></b> Existe un tutorial por cada una de las sociedades, indicándote todas sus cualidades y sus diferencias.	1 hora	-	Sin Costo
3	<b><u>Registrarte e ingresar</u></b> Debes registrarte como usuario	10 minutos	-	Sin Costo
4	<b><u>PASO 1:</u></b> 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	<b><u>PASO 2</u></b> Ingreso de datos de los Accionistas	1 hora		Sin Costo
6	<b><u>PASO 3</u></b> Adjuntar documentos solicitados	1 hora		Sin Costo
7	<b><u>PASO 4</u></b> Firmar electrónicamente	1 hora		Sin Costo
8	<b><u>FIRMA Presencial</u></b> Dirigirse a la notaría para validar el documento electrónico. Todos los socios y representantes legales de la empresa.	3 hora		15 USD

Fuente: Elaboración propia.